

---

**TOIMITILAJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN  
METSÄHALLITUKSEN PALVELUKESKUKSESSA**

Metsähallitus Palvelukeskus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 26.4.2008

Pentti Kiiskinen



VISAMÄKI  
Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Pentti Kiiskinen	<b>Vuosi</b> 2008
<b>Työn nimi</b>	Toimitilajohtamisen kehittäminen Metsähallituksen Palvelukeskuksessa	
<b>Työn säilytyspaikka</b>	HAMK, Visamäki	

---

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimustyö selvitti Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamisen nykytilaa ja sen kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamista sekä tutkia mahdollisuuksia kytkeä se kiinteämmäksi osaksi Metsähallituksen ydin toimintojen strategista johtamista.

Selvityksessä perehdytään prosessien hallinnan, kehittämisen ja johtamisen teoriataustaan painottaen palveluprosessien sekä julkisen hallinnon erityispiirteitä. Tutkimuksessa käsitellään toimitilajohtamisen teoriataustaa ja esitellään Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamisen nykytilasta tilojen käyttäjille tehdyn asiakaskyselyn tulokset. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Aineiston keräämiseen laadittiin kyselylomake ja kysely toteutettiin Webropol verkkokyselynä. Lisäksi selvityksessä esitetään kehittämissuhteita.

Toimitilajohtamisen taso koettiin kyselytutkimuksen mukaan hyväksi. Asiakslähtöisyys päätöksenteossa sekä prosessien selkeyttäminen ilmenivät kehittämiskohteina. Toimitilajohtaminen on organisaation perustoimintaa tukevien tukitoimintojen suunnittelu- ja koordinoimistehtävä, jonka päätehtävänä ovat vaatimukset täyttävä palvelukonseptin tarjonta ja toimintojen koordinointi. Toimitilajohtamisen vaatimukset lisääntyvät nopeiden taloudellisten muutosten ja ympäristöasioiden korostumisen myötä. Toimitilajohtaminen tulee liittää osaksi Metsähallituksen strategiaa, jotta koordinointi voitaisiin optimoida. Strategiselle toimitilajohtamiselle tulisi luoda näkyvämpi rooli Metsähallituksen toiminnassa. Tutkimuksen tulosten pohjalta metsähallituksen johto voi tehdä johtopäätöksiä toimitilajohtamisen tulevasta roolista Metsähallituksessa.

**Avainsanat** Metsähallitus, prosessijohtaminen, toimitilajohtaminen, toimitilapalvelut

**Sivut** 61 s. + liitteet 8 s.

VISAMÄKI  
Rural development program

---

<b>Author</b>	Pentti Kiiskinen	<b>Year</b> 2008
<b>Subject of Master's thesis</b>	Development of Facilities Management in Metsähallitus Service Centre	
<b>Archives</b>	HAMK University of Applied Sciences, Visamäki	

---

ABSTRACT

This research project investigated the present state and development of facilities management at the Metsähallitus Service Centre. The aim of this project was to upgrade the facilities development of the Metsähallitus Service Centre, as well as to study the possibilities of making it a more integral part of Metsähallitus strategic leadership of its core functions.

The report delves into the theoretical background of process management, development and leadership, with emphasis on the distinctive features of service processes and public administration. The research project discusses the theoretical background of facilities management and presents the results of the customer survey on the present state of the Metsähallitus Service Centre's facilities management. The survey was directed at the facilities' users. The research project was carried out using qualitative research methods. A questionnaire was created for gathering data for the survey and was carried out in the form of a Webropol internet survey. In addition, development suggestions are included in the report.

According to the survey results, the level of facilities management was determined to be good. Areas that require improvement are customer-based decision-making and the simplification of processes. Facilities management is a planning and co-ordination function that bolsters the supporting functions of the organisation's basic operations. Its main functions are to offer a service concept that fulfils the requirements and to co-ordinate operations. Rapid economical changes and the emphasis on environmental issues increase the demands of facilities management. Facilities management should be made a part of the Metsähallitus strategy in order to optimise co-ordination. A more prominent role should be found for strategic facilities management within Metsähallitus operations. Based on this study, the management of Metsähallitus will be able to make their own conclusions on what role facilities management should take in Metsähallitus.

**Keywords** Metsähallitus, process management, facilities management

**Pages** 61 p. + appendices 8 p.

---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusraportin rakenne .....	2
2	TAUSTATIETOJA TUTKITTAVASTA ORGANISAATIOSTA .....	3
2.1	Metsähallitus .....	3
2.2	Metsähallituksen Palvelukeskus .....	4
2.3	Metsähallituksen Palvelukeskuksen Toimitila- ja toimistopalvelut .....	5
3	PROSESSINHALLINNAN JA KEHITTÄMISEN TEKIJÖITÄ .....	7
3.1	Prosessiajattelu ja prosessilähtöinen toimintatapa .....	8
3.2	Organisatoriset edellytykset prosessien kehittämiseen .....	9
3.3	Prosessiosaaminen ja mittaus .....	9
3.4	Prosessit ja niiden johtaminen .....	10
3.5	Palvelukonsepti ja prosessit .....	12
3.6	Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessien kuvaus .....	13
3.7	Palvelukeskuksen Toimisto- ja toimitilapalveluprosessi .....	16
3.8	Toimitilojen hallinta osaprosessina .....	16
4	LAADUKKAAN TOIMITILAJOHTAMISEN TEKIJÖITÄ .....	18
4.1	Toimitilajohtaminen tieteenalana .....	18
4.2	Toimitilajohtaminen käsitteenä .....	18
4.3	Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen osana organisaation strategiaa .....	21
4.4	Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen lisäarvo organisaation ydintoiminnalle .....	23
4.5	Toimitilaratkaisut ja yrityksen imago .....	25
4.6	Toimitilan imagoon vaikuttavat tekijät .....	26
4.7	Kestävä kehitys ja toimitilajohtaminen .....	28
4.8	Toimitilojen ympäristöjohtaminen .....	30
4.9	Toimitilapalvelut osana toimitilajohtamista .....	31
5	ASIAKASKYSELYN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET .....	33
5.1	Kyselyn tavoitteet ja toteuttaminen .....	33
5.2	Kyselyn tulokset toimitilajohtamisesta .....	33
5.3	Kyselyn tulokset imagovaikutuksista ja ympäristöjohtamisesta .....	37
5.4	Kyselyn tulokset toimitilapalveluista .....	39
5.5	Kyselyn tulokset lisäarvotekijöistä, muutosvoimista ja kehittämisestä .....	40
5.6	Kyselyn kehittämisehdotukset toimitilajohtamiseen .....	43

---

6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
6.1	Toimitilajohtamisen lisäarvotekijät Metsähallitukselle .....	44
6.2	Toimitilapalvelut ja tilankäytön tehokkuus .....	45
6.3	Kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijät, muutosvoimat ja tilankäyttö.....	45
6.4	Henkilöstöresurssit ja toimitilakustannukset.....	46
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	47
7.1	Toimitilajohtamisen integroiminen ydintoiminnan strategioihin .....	47
7.2	Toimitilojen ympäristöjohtamisen ja imagon kehittäminen.....	50
7.3	Toimitilapalveluiden kehittäminen ja prosessien mallintaminen .....	51
7.4	Toimitilapalveluprosessin kehittäminen .....	52
7.5	Toimitilapalveluiden kehittäminen prosessien mallinnuksella.....	54
8	TOIMENPIDEMALLI KEHITTÄMISEHDOTUKSISTA .....	57
8.1	Kehittämisehdotuksien vieminen toimenpidetasolla .....	57
8.2	Toimitilajohtamisen ja tilanhallinnan organisoinnin kehittämisprojekti .....	57
8.3	Kehittämisprojektin tavoitteet ja hyödyt.....	58
8.4	Toimitila- ja toimistopalveluissa toteutettavat kehittämistoimet.....	59
9	TULOSTEN ARVIOINTI JA LOPPUYHTEENVETO.....	61
9.1	Arvio tutkimuksen luotettavuudesta .....	61
9.2	Arvio asiakaskyselyn luotettavuudesta .....	61
9.3	Loppuyhteenveto.....	62
	LÄHTEET .....	63
	LIITE 1 Toimitilajohtamisen asiakaskyselyn kyselykaavake	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat nyky-yhteiskunnassa nopeasti, sillä tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset kasvavat. Organisaatioiden onkin alettava kiinnittää entistä suurempaa huomiota myös muiden kuin varsinaisten ydintoimintojensa kustannusvaikutuksiin ja keskittyttävä kaikkiin käytössään oleviin resursseihin ja niiden tuottavuuteen.

Yritysten ja julkishallinnon toimitilajohtaminen (Facilities Management, FM) ja kiinteistöjohtaminen/strateginen toimitilajohtaminen (Corporate Real Estate Management, CREM) ovat kehittymässä yhä enemmän yrityksen perustoimintaan integroiduksi toiminnaksi. Toimitilojen hallinta yhdistetään yhä laajemmin osaksi yrityksen keskeisiä resursseja ja toimitilajohtaminen tukee ydintoiminnan pitkän aikavälin strategisia tavoitteita ja yrityksen työympäristöä.

Toimitilakiinteistöt ja tilat ovat huomattavia resursseja taloudellisen vaikuttavuutensa takia, mutta toimitilajohtaminen on kuitenkin usein jäänyt vähälle huomiolle ja toimitiloja on jopa pidetty merkityksettömänä resursina tuottavuuden kannalta. Oikealla paikalla sijaitseva, oikein mitoitettu, organisaation tarpeisiin soveltuvin toimitila voi parhaimmillaan luoda toiminnalle laadukkaan, kustannustehokkaan, toimintaprosesseja tukevan sekä henkilöstön viihtyvyyttä ja tuottavuutta lisäävän toimintaympäristön.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämä tutkimustyö selvittää Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamisen nykytilaa ja sen kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ja kehittää Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamista sekä tutkia mahdollisuuksia kytkeä se kiinteämmäksi osaksi Metsähallituksen ydintoimintojen strategista johtamista. Tutkimuksessa tarkastellaan Metsähallituksen toiminnan, strategisten tavoitteiden ja toimitilojen hallinnan välistä yhteyttä ja kehittämistä sekä tähän liittyvää muutoksenhallintaa. Tutkimuksen tavoitteesta johdettu tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti:

*Millä keinoin toimitilajohtamisella voidaan tuottaa lisäarvoa Metsähallituksen ydintoiminnalle ja millainen toimitilajohtamismalli soveltuu Metsähallituksen Palvelukeskuksen?*

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimus toteutettiin projektiluontoisesti kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Taustatietoina hyödynnettiin Metsähallituksen Palvelukeskuksen seurantajärjestelmiä. Metsähallituksen Palvelukeskuksen tilankäyttäjien asiakaskyselyn aineiston keräämiseen laadittiin kyselylomake ja kysely toteutettiin Webropol verkkokyselynä. Tutkimus rajattiin tuottamaan perusselvitys Metsähallituksen toimitilajohtamisesta. Tutkimuksen tulosten pohjalta Metsähallituksen johto voi tehdä johtopäätöksiä toimitilajohtamisen tulevasta roolista Metsähallituksessa ja tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää toimitilajohtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyö jakautuu yhdeksään lukuun. Ensimmäinen luku on johdanto ja toinen luku käsittelee tutkittavan organisaation taustatietoja. Kolmannessa luvussa selvitetään prosessien hallinnan, kehittämisen ja johtamisen teoriataustaa julkisen hallinnon ja palveluprosessien näkökulmaan painotuen. Lisäksi esitetään tutkimustyön yhteydessä laadittu toimitilojen hallinnan nykytilaa kuvaava prosessimalli. Neljännessä luvussa käsitellään toimitilajohtamisen teoriataustaa ja tekijöitä. Viidennessä luvussa esitellään Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilojen hallinnan sekä toimitilajohtamisen nykytilasta tilojen käyttäjille tehty asiakaskysely ja sen tulokset. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksesta johdettuja johtopäätöksiä. Seitsemännessä luvussa käsitellään kehittämis ehdotuksia. Kahdeksannessa luvussa käsitellään kehittämis ehdotuksista johdettu toimenpide-ehdotus. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen tuloksia.

## 2 TAUSTATIETOJA TUTKITTAVASTA ORGANISAATIOSTA

### 2.1 Metsähallitus

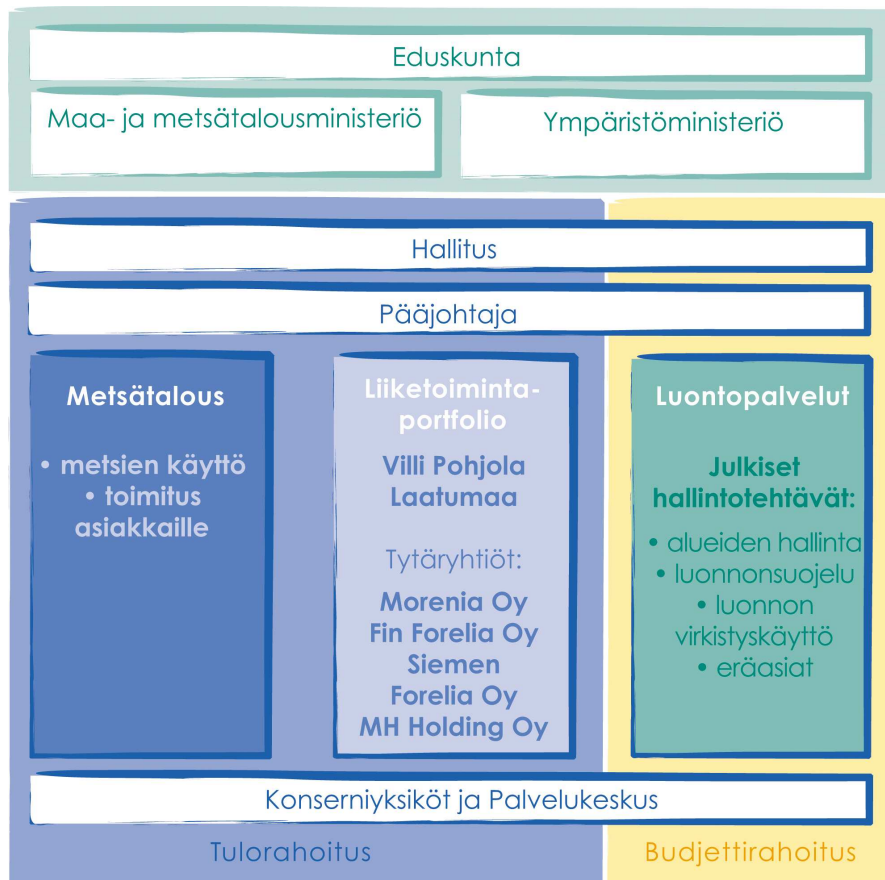
Metsähallitus on valtion liikelaitos, joka 148 vuoden kokemuksella hoitaa ja käyttää valtion metsiä sekä vesialueita, toimittaa puuta metsäteollisuudelle sekä hoitaa maamme luonnonsuojelualueita. Metsähallituksella on sekä liiketoimintaa että julkisia hallintotehtäviä. Metsähallituksen menestystekijä on metsätalouden ja luonnonsuojelun tulosalueiden yhteistyö ja monipuolisen osaamisen yhdistäminen kestäväksi toiminnaksi. Metsähallitus tuottaa luonnonvara-alan palveluja monipuoliselle asiakaskunnalle yksittäisistä ihmisistä suuryrityksiin.

Metsähallituksen toiminta perustuu valtion maa- ja vesialueiden asiantuntevaan ja yhteistyöhakuiseen käyttöön. Metsähallitus hallinnoi yli 12 miljoonaa hehtaaria, josta noin 9 milj. ha on maata ja loput n. 3 milj. ha vettä. Rungas kolmasosa eli 3,5 milj. hehtaaria on talousmetsää ja loput luonnonsuojelualueita yms.

Metsähallituksen toiminnot on eriytetty omiksi tulosalueikseen. Liiketoiminnan tulosalueita ovat Metsätalous, joka tuottaa noin 85 prosenttia Metsähallituksen tuloista, luontomatkailupalveluiden ja vuokrakämppeiden tarjontaan erikoistunut Villi Pohjola ja tontti- ja metsäkiinteistökauppaan erikoistunut Laatumaa. Metsähallituksella on myös tytäryhtiöitä. Tytäryhtiöitä ovat Morenia Oy, joka on erikoistunut maa-aineskauppaan, Fin Forelia Oy, joka tuottaa metsäpuiden taimia ja Siemen Forelia Oy, joka tuottaa metsäpuiden siemeniä.

Metsähallituksen julkisia hallintotehtäviä ovat muun muassa luonnonsuojelu- ja retkeilyalueiden hoito, eräasiat, metsäpuiden siementen hankinta ja varmuusvarastointi sekä luonnonsuojelun ja virkistyskäytön edistäminen valtion mailla ja vesillä. Luontopalvelut tulosalue vastaa julkisista hallintotehtävistä. Metsähallitus toimii pääosin maa- ja metsätalousministeriön tulosohjauksessa, luonnonsuojelutehtävien osalta ympäristöministeriön tulosohjauksessa.





KUVA 1 Metsähallituksen organisaatio (Kausioppaan Perehdyttämisopas 2007).

## 2.2 Metsähallituksen Palvelukeskus

Metsähallituksen Palvelukeskus on vuonna 2006 perustettu Metsähallituksen sisäinen 118 toimenhaltijan muodostama tukipalveluja tarjoava yksikkö. Palvelukeskus tarjoaa hankinta-, henkilöstö-, talous-, tieto- sekä toimisto- ja toimitilapalveluja. Palvelukeskuksessa on viisi edellä mainittua palveluprosessia. Näistä neljä viimeksi mainittua ovat jakautuneet vielä tiimeihin. Palveluja tuotetaan Metsähallituksen tulosalueille, konserniyksiköille ja tytäryhtiöille.

Palvelukeskuksen tavoitteena on vapauttaa asiakkaat keskittymään ydin-toimintoihinsa. Palvelukeskus on voittoa tavoittelematon yksikkö ja sen tavoitteena on kustannustehokkuus, tiivis asiakasyhteistyö, yhtenäiset ja selkeät toimintamallit sekä osaaminen ja kehittyminen. (Kausioppaan perehdyttämisopas 2007.)

Palvelukeskuksen tehtävänä on:

- Hoitaa palkanlaskentaa ja vastata henkilöstötietojärjestelmistä sekä hoitaa henkilöstöasioita koskevaa neuvontaa.
- Vastata lakisääteisistä raporteista ja henkilöstöraportoinnista.
- Hoitaa kirjanpitoa, maksuliikennettä, reskontria ja perintää sekä vastata näihin liittyvistä tietojärjestelmistä.
- Huolehtia hankintatoimesta, siihen liittyvistä tietojärjestelmistä ja hankintojen kilpailuttamisesta.
- Vastata Metsähallituksen maa- ja vesiomaisuuden kiinteistö-, maankäyttö- ja tasetiedoista, maanvuokraustoiminnan ohjeistuksesta ja koordinoinnista ja näihin liittyvistä tietojärjestelmistä.
- Tuottaa karttapalvelut ja vastata sovittujen paikkatietojen hankinnasta.
- Vastata tiedonhallintasuunnitelmasta.
- Vastata asiakirjahallinnon palveluista (kirjaamo, asianhallinta ja arkisto) ja kirjastopalveluista.
- Tuottaa toimitila- ja toimistopalveluja. (Metsähallituksen normi: Toimintojen tehtävät 169/01/2005, 1.3.2006.)



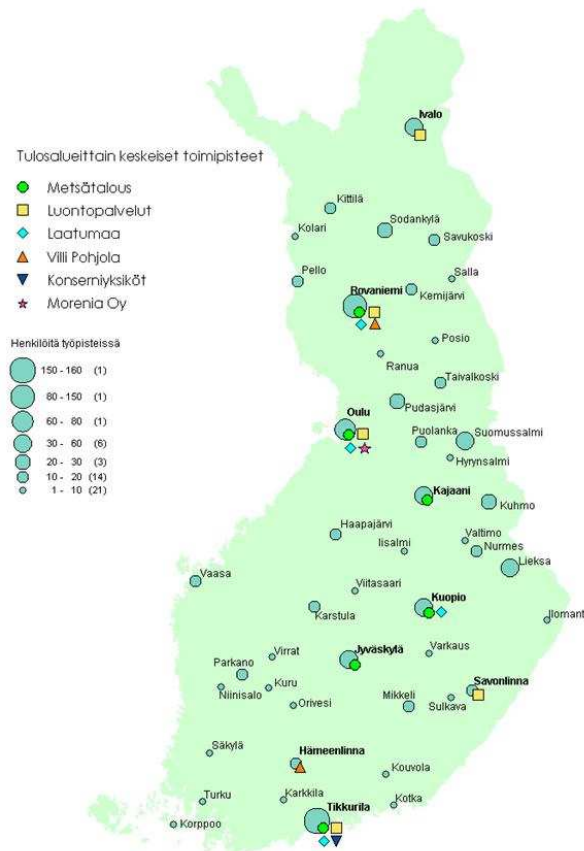
KUVA 2 Metsähallituksen Palvelukeskuksen organisaatio (Metsähallituksen Palvelukeskuksen esittelyaineisto 2007).

### 2.3 Metsähallituksen Palvelukeskuksen Toimitila- ja toimistopalvelut

Metsähallituksen Palvelukeskuksen Toimitila- ja toimistopalvelut on tämän opinnäytteen toimeksiantaja. Toimitila- ja toimistopalvelut on jakautunut kolmeen alueelliseen tiimiin, jotka ovat Pohjanmaa-Lappi, Itä-Suomi-Kainuu ja Tikkurila-Länsi-suomi. Kutakin alueellista tiimiä johtaa tiimiesimies, joista yksi toimii myös prosessin palvelupäällikkönä.

Toimitila- ja toimistopalveluissa työskentelee 42 toimenhaltijaa eri puolilla Suomea. Henkilöstömäärällä ja liikevaihdolla mitattuna toimitila- ja toimistotiimi on suurin Palvelukeskuksen yksittäinen palveluprosessi. Suurimman yksittäisen kuluherän liikevaihdosta muodostavat toimitilojen vuokrat ja ylläpitokulut.

Toimisto- ja toimitilapalvelut hallinnoi 49 toimitilaa eri puolilla Suomea pohjoisimman sijoituksessa Ivaloon ja eteläisimmän Korppoon saarelle. Toimisto- ja toimitilapalvelut järjestää hallinnoimiinsa toimitiloihin toimitilat toimistokalusteineen ja -laitteineen Metsähallituksen henkilöstölle, vastaa toimitilojen huollosta ja turvallisuudesta, hoitaa toimistopalvelut, puhelin-, sihteeri- ja aulapalvelut sekä materiaali-, laite- ja kalustehankinnat. (Metsähallituksen Palvelukeskuksen esittelyaineisto 2007.)



KUVA 3 Metsähallituksen Palvelukeskuksen hallinnoimat toimistot vuonna 2007 (Metsähallituksen Palvelukeskuksen esittelyaineisto 2007).

### 3 PROSESSINHALLINNAN JA KEHITTÄMISEN TEKIJÖITÄ

Metsähallituksen Palvelukeskuksen tehtävät kuvataan prosesseina eli toimintoketjuina. Palvelukeskuksen palvelutuotanto perustuu yhtenäisiin prosesseihin. Asiakas sitoutuu palvelusopimuksessa noudattamaan näitä prosesseja.

Palvelukeskus on voittoa tavoittelematon Metsähallituksen sisäisen palvelun yksikkö. Sipilän (2003) mukaan sisäisillä palveluilla tarkoitetaan erilaisten yhteisten palveluyksiköiden tarjoamia palveluja. Siihen tulisi sisällyttää myös perusyksiköiden toisilleen tuottamat palvelut. Sisäiset palvelut voivat olla pakollisia ja maksuttomia tai vapaaehtoisia ja markkinahintaisia. Nykyisin sisäiset palvelut ovat palveluyksiköitä tai yksiköiden yhdessä perustamia jaettujen palveluiden (shared service) yksiköitä. (Sipilä 2003, 146.)

Metsähallituksen palvelukeskuksessa prosessien hallinnan, prosessien kehittämisen sekä prosessien johtamisen teorit ovat haasteellisempia soveltaa käytäntöön kuin aidosti liiketaloudellisesti toimivissa yrityksissä. Olosuhteet ja haasteet poikkeavat yritysmaailmasta, mutta menestymisen periaatteet ovat kuitenkin yhtenevät. Metsähallituksen prosessien kehittämistoiminnassa huomioidaan tiettyjä hyvän hallintotavan periaatteita sekä strategisia, eettisiä, henkilöstö-, alue- ja toimintapoliittisia reunaehtoja. Kehittämistoimintaan sisältyykin siis julkisen hallinnon prosessien kehittämisen piirteitä.

Sisäisten palveluiden rooli on monessa suhteessa vaikeampi kuin ulkoisten palveluiden rooli. Esimerkiksi hinnan määrittely voi olla vaikeaa, hinnoittelun hyödyt kustannuksiin verrattuna voivat olla kyseenalaiset, hintaa ei voida helposti käyttää ohjauskeinona, asiakkaita on vaikeampi valita ja väärät asiakkaat tai työt voivat sitoa liian paljon kapasiteettia. Organisaatioiden sisäisillä palveluilla on paljon samoja ongelmia hinnoittelussa kuin yhteiskunnan sisäisillä palveluilla eli julkisilla palveluilla. (Sipilä 2003, 404 - 406.)

Julkishallinnon organisaatioiden johtaminen on julkisen kritiikin alainen julkinen tehtävä. Julkisen ja yksityisen sektorin erilaisuudesta johtuen yksityisen sektorin johtamis- ja kehittämisopit eivät toimi suoraviivaisesti julkishallinnon rakenteissa. (Virtanen & Wennberg 2005, 49.) Palvelukeskuksen toiminnan ominaispiirteet huomioiden seuraavassa tarkastellaan prosessienhallintaa julkishallinnon sekä palveluprosessien näkökulmaa painottaen. Lopuksi esitellään tämän tutkimustyön yhteydessä laadittu tämänhetkinen Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilanhallinnan prosessimalli.

### 3.1 Prosessiajattelu ja prosessilähtöinen toimintatapa

Virtasen ja Wennbergin mukaan prosessilähtöisyyden keskeisiä elementtejä ovat tulosketjuajattelu, houkuttelevan työyhteisön periaatteet, muutosjohtajuus, organisaatioiden systeemiälykkyys sekä erityisesti julkisen hallinnon organisaatioissa oppiva organisaatio. Prosessilähtöinen organisaatio on oppiva organisaatio, joka tietää olemassaolonsa perustarkoituksen, siihen kohdistuvat odotukset sekä tuntee tavoitteellisen toimintatavan. Edellytyksenä tälle on tunnistaa toimintatapojen puutteellisuudet ja korjata virheet. Oppivaksi organisaatioksi ei voi kehittyä ilman hyvää johtajuutta ja prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen on suuri johtamishaaste. Tämä haaste edellyttää julkishallinnon esimiestehtävissä toimivilta uudentyyppistä näkemystä. Prosessiajatteluun siirtymistä helpottaa organisaation ennakkoluuloton kyky luopua vanhoista rakenteista. Prosessien myötä rikotaan vanhaa ja rakennetaan uutta. (Virtanen & Wennberg 2005, 25 - 32.)

Tulosketjuajattelu on prosessilähtöisen organisaation toimintamallin rakentamisen perusedellytys. Prosessien avulla edistetään toimenpiteiden kysyntälähtöisyyttä asiakastarpeiden pohjalta. Toimenpiteiden mitoitus ja hahmottaminen sekä toiminnan mittaaminen tapahtuvat myös kysyntälähtökohdista käsin. Pyrkimyksenä on toiminnan vakuuttavuuden maksimointi. Oppivaa organisaatiota ei voida ottaa haltuun ilman muutosjohtajuutta. Oppivan organisaation teoria kumoo totutun ajattelun yksilökeskeisestä oppimisesta. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu ryhmissä, ihmisten kesken ja ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena. Se on myös muutoksen tilassa oleva työyhteisö, jolle on leimallista dynaamisuus aidon muutoksen toteuttamisen mielessä.

Prosessikeskeiseen ajatteluun siirtyminen auttaa hahmottamaan organisaatioiden olemassaolon oikeutusta ja kirkastaa tilintekovastuun ideaa. Julkisten organisaatioiden johdonkin tulisi mieltää roolinsa tilintekovastuullisina toimijoina. Organisaatioiden kriittinen, tulevaisuuteen suuntautuva toimintaympäristöanalyysi, siitä johdetut dynaamiset strategiaprosessit ja ennakkoluulottomat organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavat uudistukset tulevat vahvistumaan. Asteittaista siirtymistä linjaorganisaatioista yhä enempi prosessiorganisaatioiden suuntaan tulee tapahtumaan. Prosessilähtöisen organisaation lähtökohta on organisaation toiminnan määrättyminen asiakkaiden palvelutarpeista käsin. Ellei tätä ole oivallettu, voi pahimmillaan olla kyse entisestä hierarkkisesta linjaorganisaatiosta, joka on piirretty prosessikartaksi tunnistamatta organisaation ydinprosesseja ja toimintasarjaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 36 – 63.)

### 3.2 Organisatoriset edellytykset prosessien kehittämiseen

Olenneisimmat edellytykset prosessikehittämisen aloittamiseen ovat tilintekevastuullisuuden tunnistaminen, ennakkoluulottomuus sekä organisatorinen rohkeus. Entisistä valta-asemista ja ajattelukaavioista joudutaan luopumaan prosessien kehittämisessä. Organisaation on ennen ryhtymistään prosessien kehittämistyöhön pohdittava nykyistä toiminta-ajatustaan, visiota ja sen edellyttämää strategiaa. Nämä osoittavat etenemissuunnan sekä toimintamallit tavoitteisiin pääsemiseksi.

Prosessien kehittäminen edellyttää muutosjohtajuudelta kykyä hahmottaa muutoksen kokonaisuus, muutoksen vaiheistus, riskien ennakointi sekä muutoksessa tarvittavia sopivia johtamismenetelmiä. Prosessilähtöisen toiminnan osaamisvaatimukset, tiedonhallinta sekä oikeanlainen muutosjohtamismalli ovat prosessien kehittämisen edellytyksiä. Prosessikehittäjän tulee painostaa organisaatiota ajattelemaan uudella tavalla ja hyväksyä muutosvastarinta.

Julkishallinnon prosessijohtamisen periaatteet poikkeavat yksityisen sektorin prosessijohtamisen lähtökohdista, sillä yksityisellä sektorilla pääasiallinen tavoite on taloudellisen lisäarvon tuottaminen yrityksen omistajille. Yksityisen sektorin toimintamallien kopiointi ja soveltaminen sellaisenaan ei yleensä toimi julkishallinnon organisaatioissa. Yksityisen puolen johtamisoppien suora soveltaminen voi aiheuttaa pahimmillaan kaaosta ja koomisia tilanteita. Muutosprosessien tulee olla hyvin suunniteltuja.

### 3.3 Prosessiosaaminen ja mittaus

Prosessilähtöinen organisaatio on tietointensiivinen organisaatio, jossa tiedolla ja tiedon hallinnalla on suuri merkitys. Prosesseilla tähdätään tavoitteisiin ja niiden toimintaa tulee pystyä mittaamaan. Prosessilähtöisyys kiinnittää huomion toiminnan vaikuttavuuteen, eli tuloksiin. Prosessilähtöisen organisaation tulee kehittää tarkoituksenmukaiset tulosmittarit, jotka kestävät kriittiset pätevyys-, luotettavuus- ja toistettavuustarkastelut.

Tärkeimpiä mittauksen kohteita ovat erilaista tehokkuutta (panoksen ja tuotoksen suhdetta) kuvaavat tunnusluvut, tuloksellisuutta (välittömiä toiminnan tuloksia, kuten esimerkiksi asiakastytyväisyyttä) kuvaavat tunnusluvut ja vaikuttavuutta (toiminnan nettovaikutuksen suhdetta organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin) kuvaavat tunnusluvut.

Prosessilähtöisessä organisaatiossa tarvitaan uudentyyppistä osaamista, sillä vanhoilla taidoilla ei uudentyyppisessä organisaatiossa pärjää. Haasteeksi muodostuu tämän tyyppisten osaajien löytäminen. Julkisen hallinnon työntekijöiden ikääntyminen luo omia haasteita, joten yhtälö ei ole helppo. Haasteellista on myös nykyisen organisaatio-osaamisen taivuttaminen prosessijattelun muotoon. Tulevaisuudessa julkinen hallinto joutuu kilpailemaan osaavasta työvoimasta uudentyyppisten organisatoristen ammattitaitovaatimusten ristipaineesta johtuen. (Virtanen & Wennberg 2005, 75 – 109.)

Valtionhallinnosta jää vuoteen 2012 mennessä eläkkeelle noin 24 000 henkilöä. Esimieskunnasta eläkkeelle samana aikana siirtyy noin 80 %. Työmarkkinoille siirtyy vähemmän työntekijöitä kuin sieltä jää eläkkeelle. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Valtionhallinnon työpaikoilla on kehitettävä uusia työtapoja tehdä asioita tehokkaasti nykyistä pienemmällä henkilöstömäärällä. (Uusi Toimisto 2007.)

### 3.4 Prosessit ja niiden johtaminen

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002) määrittelevät prosessijohtamista seuraavasti: Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain sekä määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessiorganisaation kantava idea on kokonaisvaltaisten prosessien johtaminen yksittäisten tehtävien sijaan. Prosessien toiminnoista vastaavat prosessien omistajat tai sen tulosityksikön resurssit, jossa prosessin tehtäviä suoritetaan. Prosessi on vastuussa koko prosessin toimivuudesta. Johdon tulee aidosti siirtää valta prosessinomistajille ja prosessin henkilöstölle.

Prosessinomistaja ymmärtää kokonaisuuksia ja käsitteitä. Hänellä on kokonaisvaltainen näkemys prosessista. Hänelle on eduksi olla vahva vaikuttaja myös ilman muodollista valtaa eli aseman suoma auktoriteettia. Prosessinomistajalla tulee olla vankka kokemuspohja prosessin kattavasta toiminnasta. Hänen tulee saada aikaan aitoa tulosta ja hänen tulee olla kehittämiskykyinen. Prosessinomistaja määrittelee mittarit prosessille organisaation strategian pohjalta.

Prosessinomistaja on vastuussa prosessia häiritsevien tekijöiden poistamisesta. Prosessinomistaja hallitsee laatua mittauksin ja havainnoin. Prosessinomistaja on vastuussa tarpeellisen informaation tuottamisesta prosessinsa osalta muulle organisaatiolle. Hän valmentaa prosessissa toimivia henkilöitä sekä järjestää tarvittavat asiaankuuluvat työkalut ja menetelmät. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29 – 37.)

Prosessijohtaminen julkishallinnossa on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin. Päämäärien ja tavoitteiden tulee selvästi näkyä kaikessa prosessijohtamisessa, prosessien kuvaamisesta ja nimeämisestä aina mittareihin saakka. Prosessiorganisaatioissa prosessikartta korvaa perinteisen organisaatiokaavion ja se on tärkeä ulkoisen viestinnän väline. Prosessikartasta selviää ulkopuoliselle ymmärrettävästi, miten organisaatio toteuttaa tehtävänsä. Kuvausdokumenttien tulee olla yksinkertaisia ja helppolukuisia. Julkishallintoa varten onkin laadittu oma prosessinkuvaussuositus JHS 152.

Julkishallinnon prosesseissa sama taho voi olla useassa eri roolissa asiakkaana. Prosesseilla voi olla myös asiakkaita, joiden edut ovat vastakkaisia. Asiakkuuksien monisäikeinen luonne on prosesseja tunnistettaessa ymmärrettävä riittävän selkeästi.

Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä ja ne ilmaisevat miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa. Tukiprosessit puolestaan ovat olemassa organisaation toimintaa varten ja ne luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosessejaan, vaan ne ovat organisaation toimintaa varten. Julkishallinnon tukiprosessit muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Tukiprosessien osalta voitaisiin päästä jopa koko valtionhallinnon kattavaan prosessikehitystyöhön, sillä esimerkiksi taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon prosesseja ohjaavat pitkälle samat ohjeet ja periaatteet kaikkialla.

Muutosjohtajuus liittyy olennaisesti prosessijohtamiseen. Muutoksen toteuttamiseen tarvittava rohkeus on tarpeen, sillä muutoshankkeissa törmätään rohkeutta edellyttäviin uusiin ja outoihin tilanteisiin. Uusiin tilanteisiin ei välttämättä liity omaa osaamista ja tällöin osaamista joudutaan hankkimaan. Muutoshankkeissa törmätään tavallisesti myös ennakoimattomiin tilanteisiin.

Muutosjohtajuudessa on kyse

- muutostarpeen paikantamisesta
- kehittämisidean konkretisoinnista
- muutosprosessin suunnittelusta
- varsinaisen muutoshankkeen toteutuksesta
- ja toteutetun hankkeen kokemusten kirjaamisesta.

Julkishallinnon kehittämisessä on syytä muistaa, etteivät kaikki oppi ja viisaus ole peräisin yksityisen sektorin organisaatioista. Niissäkin on pulmallisuuksia, huonoa johtamista ja byrokratiaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 113 – 161.)



Collins (2004) on todennut, että parhaiksi toimijoiksi kehittyneissä yrityksissä esiintyy viidennen tason johtajia. Viidennen tason johtaja on yksilö, jossa yhdistyvät suunnaton vaatimattomuus ihmisenä ja ammattilaisen rauhtainen tahto. He ovat itseään korostamattomia, vaatimattomia, nöyriä ja pelottomia yksilöitä, jotka tekevät tiukan määrätietoisesti sen mitä yrityksen etujen takaamiseksi on tehtävä. Viidennen tason johtajat kanavoivat omat tarpeensa suuremmaksi tavoitteeksi eli yrityksen kehittämisen hyväksi. Viidennen tason johtajat eivät kuitenkaan ole itsetunnottomia ja omia etujaan ajattelemattomia. He ovat hyvinkin kunnianhimoisia, mutta kunnianhimoisin tavoite koskee instituutiota eikä heitä itseään. (Collins 2004, 43 – 47.) Yritysten hallitukset usein kuvittelevat, että organisaation parhaaksi kehittäminen edellyttää elämää suuremman itsekeskeisen johtajan palkkaamista. Tästä johtuen instituutioidemme johdossa näkee harvoin viidennen tason johtajia. (Collins 2004, 66.)

### 3.5 Palvelukonsepti ja prosessit

Pitkäsen (2006) mukaan palvelukonsepti tai palveluajatus kuvaa ajatuksen lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Palvelua syntyy kun palvelukonseptiin liitetään tietojärjestelmät, työvälineet, tarvikkeet ja osaavia innostuneita ihmisiä. Asiakas maksaa palvelusta ja hyvin tuottava palvelukonsepti tuottaa iloa sen kaikille sidosryhmille. Palveluprosessissa asioiden on sujuttava ja epävarmat toimijat putoavat pois pelistä. Toimivat rutiinit ovat perusedellytys menestykselle, mutta lisäksi tarvitaan mahdollisuuksien kulttuuria ja houkuttelevuutta. Mahdollisuuksien kulttuuri on kyvykkyyttä, tilanneherkkyyttä, palveluasennetta, toimintavapautta ja vastuunottoa. (Pitkänen 2006, 171.)

Menestyjille on ominaista yhdistää vastakkaisilta tuntuvat, mutta tosiasiasa toisiaan tukevat toimivat rutiinit ja mahdollisuuksien kulttuuri. Keskeinen haaste byrokratian ja anarkian välttämiseksi onkin tunnistaa ja ymmärtää, mitkä asiat vaativat järjestelmällistä toimintatapaa ja mitkä valtuuksia ja tilanneherkkyyttä. Toistuvat rutiinitehtävät on kustannustehokainta hoitaa systemaattisesti ja oikein, kun taas poikkeaviin tilanteisiin tulee jättää toimintavapautta, sillä se on asiakaslähtöisyyttä ja tilanneherkkyyttä. (Pitkänen 2006, 173 - 174.)

Todellinen prosessijohtaminen on hyvien toimintamallien etsimistä, käyttöönottoa ja edelleen kehittämistä, millä toimenpiteillä prosessi saadaan sen toimintaosapuolille työtä helpottavaksi hyödylliseksi apuvälineeksi, tueksi ja turvaksi. Prosessikuvaus ei ole prosessi, vaan keino ymmärryksen luomiseksi. Prosessi on aina todellisuutta, joka muodostuu toimintamalleista, välineistä ja osaamisesta. Liian usein palvelukonseptien johtamisessa vain ajaututaan johonkin, vaikka palveluprosessin ymmärtäminen kokonaisuutena on palvelun johtamisen keskeisiä tehtäviä.

Palvelukonseptin toiminnan ja sen tuottaman hyödyn suhteessa palvelutuotannon kustannuksiin tulee tehdä tietoisia ja mielekkäitä valintoja. Näillä valinnoilla on vaikutusta myös asenteisiin ja toimintakulttuuriin. Kun henkilöstö lisäksi vapautetaan aidosti tehtäviinsä, he toimivat arvo- ja tavoiteohjauksella ja ihmiset voivat jopa innostua, mutta määräämällä se ei toimi. (Pitkänen 2006, 177 – 189.)

Laamasen (2004) mukaan tuotteita valmistavassa teollisuudessa prosessi on helppo hahmottaa. Palveluita tarjoavissa organisaatioissa omia mieli-johteitaan toteuttavat asiakkaat tuovat haasteita. Prosessi ei enää toteudukaan peräkkäisesti suunniteltuina vaiheina, vaan asiakkaiden käyttäytyminen tuo ennalta arvaamattomia tilanteita. Haasteena on saada palvelutilanne toimimaan yllättävissäkin tilanteissa siten, että asiakkaille jää miellyttävä tunne ja he kokevat saavansa hyvää palvelua.

Palveluprosessissa tarvitaan myös paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa. Prosessin vaiheet voivat olla epämääräisiä ja se miten asiat käytännössä tapahtuvat jää asiantuntijan tilannekohtaisen arvion varaan. Näiden prosessien kehityshaaste on ylläpitää osaamista ja tilannetajua. (Laamanen 2004, 20 – 21.)

Kiinteistöpalvelutuotanto toimii tilaajan, eli tilan käyttäjän (asiakas) ehdoilla. Palvelutuotannon mittarina käytetään asiakastyytyväisyyttä. Palveluiden tarkoitus on turvata asiakkaiden toimintaedellytykset ja palveluvälikoima määritellään asiakaslähtöisesti. (Riihimäki, Nissinen, Porkka & Leinonen 2003, 23.)

### 3.6 Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessien kuvaus

Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosesseille on laadittu yhtenäinen tapa kuvata palvelut, tuotteet, prosessit sekä työnkulku. (Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessien ja tuotteiden kuvausohje.) Palvelutuotannon tehokkuus ja selkeys ovat Palvelukeskuksen kehittämisstrategian tavoitteita, joihin prosessinkuvausmallien yhtenäistämällä pyritään.

Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessien kuvausohjeessa prosessi määritellään seuraavasti.

*Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan suoritteiksi. Organisaation kannalta kiinnostavia prosesseja ovat ne, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoimintaprosessit, ydinprosessit tai avainprosessit. Kriittiset prosessit esitetään usein prosessikartassa. Suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi tai myös liiketoimintaprosesseiksi. Jos laaja prosessi on tarvetta jakaa toimintojen sijasta suppeampiin prosessikokonaisuuksiin, niin käytetään käsitettä osaprosessi tai aliprosessi.*

*Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja josta asiakas on halukas maksamaan. Ne voivat myös tuottaa kilpailuetua organisaatiolle. Näille prosesseille on ominaista, että niiden tuotteet ja palvelut suuntautuvat ulkoisille asiakkaille.*

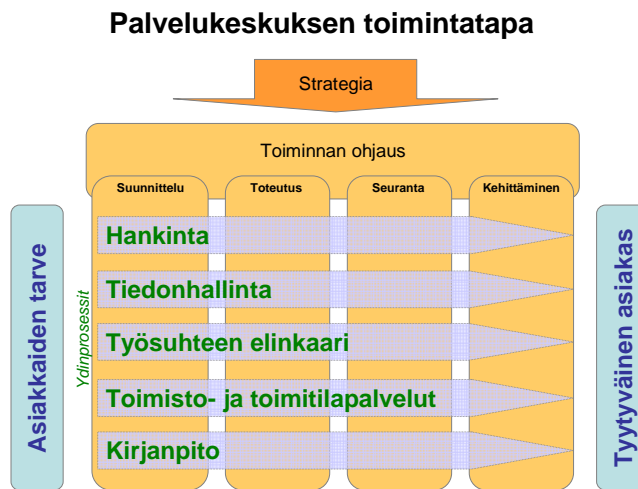
*Prosessilla on omistaja, joka vastaa prosessinsa kehittämisestä, toimivuudesta, tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta.*

Prosessien kuvaukseen ja nimeämiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Prosessin kuvaus ja nimi ovat viestinnän apuvälineitä. Organisaation toiminnan yleisesittelyyn voidaan käyttää prosessikarttaa. Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin tunnistamisessa määritellään ensin, mikä on prosessin tarkoitus sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy.

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat esittäen asioiden välisiä riippuvuuksia. Se auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia siinä ja edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Lisäksi se antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Teknisesti prosessikuvauksen tulee olla lyhyt ja sovitun rungon mukainen, sekä sisältää tunnistetiedot, termit ja käsitteet yhtenäisinä sekä sovitun mukaisina.

Mikäli prosessien toimintaa ei kuvata ja tunneta riittävän hyvin, on vaikea tietää, mitä pitäisi parantaa. Toiminnan kehittämistyössä prosessit tulee kuvata ja määrittää tarvittaessa tehtävätasolle asti. Tällöin voidaan käyttää (osa)prosessin työnkulun kuvauksia.

Prosessikartta on graafinen esitys, jossa kuvataan organisaation ydinprosessit. Sen tehtävä on auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa sekä olla viestinnän apuväline.



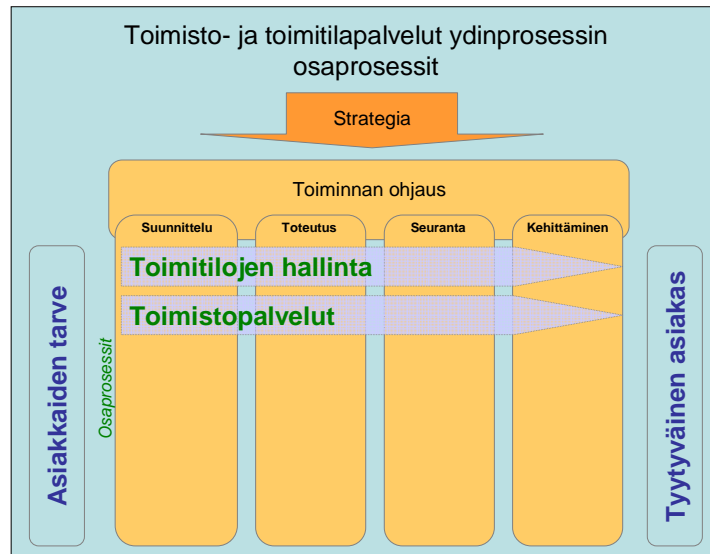
KUVA 4 Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessikartta (Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessien ja tuotteiden kuvausohje 2007).

Prosessikartan ydinprosesseista laaditaan edelleen graafinen esitys, jossa esitetään niiden jakaantuminen osaprosesseihin yhdellä tai useammalla tasolla. Osaprosesseista laaditaan kirjallinen kuvaus.

Kuvauksessa määritellään mm. mitä vaatimuksia asiakkaat ja oma organisaatio asettavat ao. prosessin toiminnalle ja lopputulokselle, mitkä ovat kriittiset menestystekijät sekä seurantatavat ja mittarit. Laadunhallinnassa ja prosessien mittaamisessa lähtökohtana tulee olemaan Palvelukeskuksen kehittämisstrategia. Pidemmän ajanjakson tavoitteena Palvelukeskuksella on kehittää jatkossa toimintajärjestelmä, jonka avulla työnkulut saadaan hallintaan. (Palvelukeskuksen prosessien kuvausohje.)

### 3.7 Palvelukeskuksen Toimisto- ja toimitilapalveluprosessi

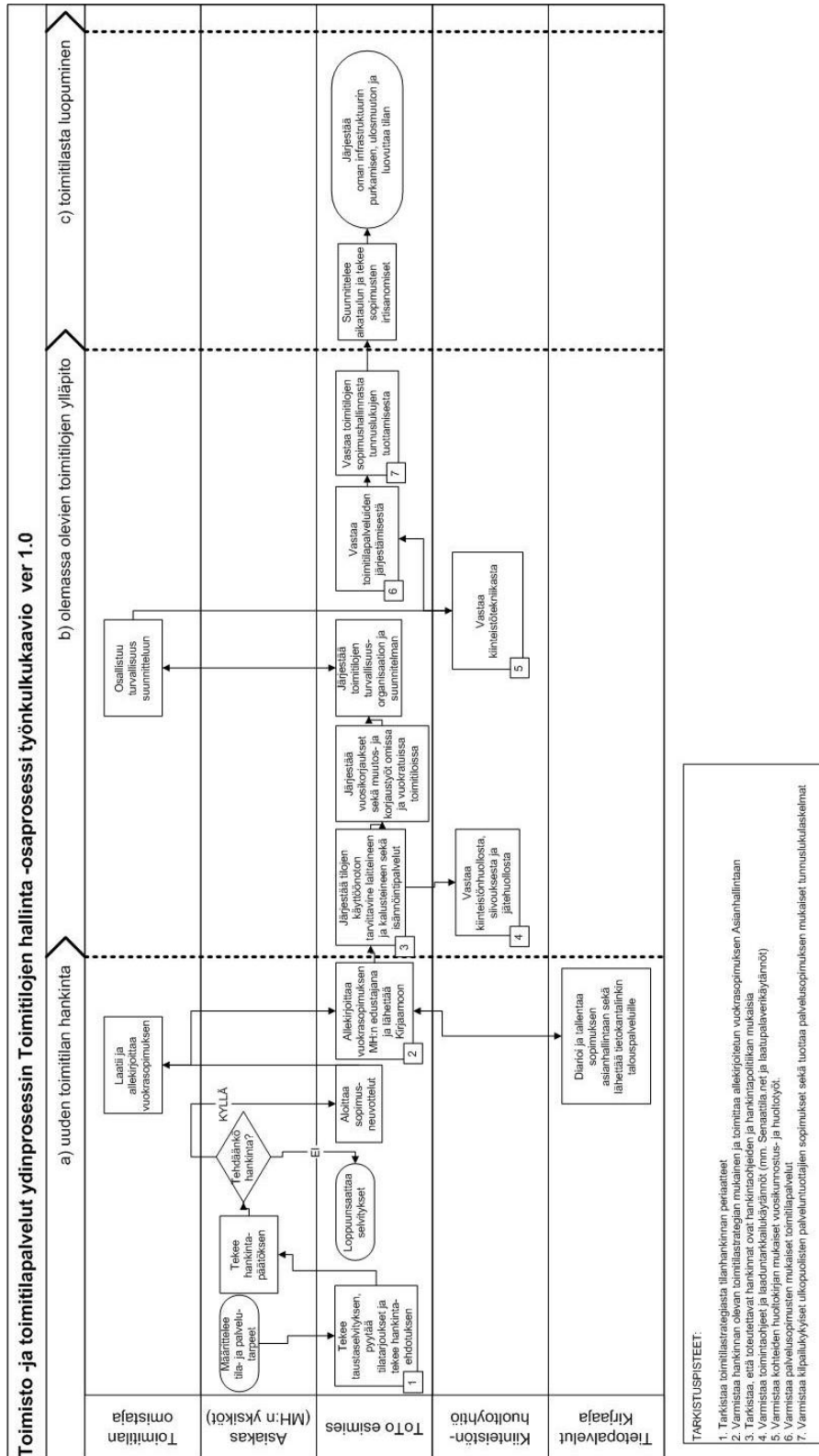
Metsähallituksen Palvelukeskuksen Toimisto- ja toimitilapalveluprosessi jakaantuu kahteen osaprosessiin, jotka ovat toimitilojen hallinta ja toimistopalvelut.



KUVA 5 Metsähallituksen Palvelukeskuksen Toimisto- ja toimitilapalveluprosessin osaprosessit (Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessien ja tuotteiden kuvausohje 2007).

### 3.8 Toimitilojen hallinta osaprosessina

Toimitilojen hallintaprosessi on Metsähallituksen Palvelukeskuksen Toimisto- ja toimitilapalveluiden osaprosessi. Toimitilojen hallinta osaprosessista ei ollut aikaisempaa työnkulkukaavion kuvausta ja siksi sellainen laadittiin tämän tutkimustyön yhtenä osana.



KUVA 6 Toimitilojen hallinta osaprosessin työnkulkukaavio (Toimitilajohtamisen kehittäminen Metsähallituksen Palvelukeskuksessa 2008).

## 4 LAADUKKAAN TOIMITILAJOHTAMISEN TEKIJÖITÄ

### 4.1 Toimitilajohtaminen tieteenalana

Kasvatavat tuottovaatimukset sekä muut toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet yritykset arvioimaan uudelleen myös kiinteistötarpeensa ja strategiansa. Ammattimaisen kiinteistöjohtamisen kasvu omaksi tieteenalaksi on tukenut yrityksiä. Kehityksestä huolimatta kiinteistöjohtamisen ja yrityksen ydintoiminnan välistä suhdetta ei kuitenkaan vielä täysin ymmärretä ja tästä syystä kaikkia kiinteistöjohtamisen mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa ydintoiminnalle ei ole myöskään tunnistettu. (Reunanen 2005, 12.)

Empiirisiä tutkimuksia kiinteistöjohtamisen kokonaisvaikutuksista organisaation ydintoimintaan on löydettävissä rajoitetusti. Todennäköisin syy lienee kiinteistö- ja toimitilajohtamisen nuoruus tieteenalana. Kiinteistöjohtaminen on tieteenä esimerkki uudesta, perinteisten tieteenalojen välisestä tieteenalasta, jonka tutkimus keskittyy läheisten tieteenalojen teorioiden soveltamiseen. Eri tieteenalojen teorit eivät näin muodosta yhtenäistä kokonaisuutta, sillä ne liittyvät kiinteistöjohtamisen elementteihin, mutta eivät koko konseptiin. Toimitilajohtamista voidaan verrata teknisiin tieteenaloihin, joissa yhdistetään teoreettista ja käytännön tietoa. (Leväinen 2000, 65 – 78.)

Strategiakirjallisuuden piiristä on hyvin rajoitetusti löydettävissä suoraan kiinteistöihin tai kiinteistöjohtamiseen viittaavaa. Alan kirjoittajat ja teorit eivät useinkaan huomioi kiinteistöjen ja kiinteistöjohtamisen osuutta organisaation strategiaprosessissa. (Lindholm 2006, 29).

### 4.2 Toimitilajohtaminen käsitteenä

Seuraavassa selvitetään tähän tutkimukseen liittyviä kiinteistö- ja toimitilajohtamisen käsitteitä. Kiinteistöjohtaminen ja toimitilajohtaminen rinnastetaan usein käsitteellisesti lähelle toisiaan tai toimitilajohtaminen osaksi kiinteistöjohtamista.

Toimitilajohtaminen on käsitteenä ja tieteenä nuori. Leväinen (2000) on vertaillut toimitilajohtamisen määritelmiä ja päättänyt määrittelemään toimitilajohtamisen seuraavasti.

#### Toimitilajohtaminen kohdistuu

- fyysiseen työpisteeseen
- tilankäyttöön
- tukipalveluihin
- laitteistoihin
- rakennukseen, sen järjestelmiin ja installaatioihin, kalustoon
- informaatioteknologiaan
- turvajärjestelmiin.

#### Toimitilajohtamisella

- koordinoidaan
- integroidaan
- hallitaan
- kehitetään
- suunnitellaan
- toteutetaan
- seurataan.

#### Toimitilajohtamisella parannetaan

- ihmisten työskentelyä
- yrityksen perustoimintaa
- organisaation toimintaa, strategisia tarpeita ja menestystä
- tehokkuutta laatua, tuottavuutta, suorituskykyä, joustavuutta ja luovuutta.

#### Toimitilajohtamisen ympäristö on

- alati muuttuva
- kilpailuympäristö
- laatuympäristö.

#### Toimitilajohtaminen on

- konkreettista
- abstraktia.

Kiinteistöjohtaminen esitetään Kiinteistötalouden Instituutin sanastossa yläkäsitteeksi. Kiinteistöjohtaminen voi kohdistua niin kiinteistöliiketoimintaan kuin kiinteistönpitoonkin. Tällaista yläkäsitteen kuvaamaa kiinteistöjohtamista ei kuitenkaan välttämättä harjoiteta käytännössä, vaan kiinteistöjohtaminen voi toteutua yhtäältä sijoitustoimintaan liittyvänä johtamisena kuten kiinteistösijoitussalkun johtamisena ja kiinteistösijoitusjohtamisena (AM, Asset Management) tai operatiiviseen toimintaan liittyvänä johtamisena kuten kiinteistökohteen johtamisena (PM, Property Management), toimitilajohtamisena (FM, Facilities Management) tai isännöintinä.



Toimitilajohtaminen, toimitilapalveluiden johtaminen tai tilajohtaminen (Facility Management; Facilities Management, FM) on käyttäjälähtöistä toimitilajohtamista. Se sisältää tilojen sekä niihin liittyvien palvelujen ja järjestelmien johtamisen. (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2007.) Toimitilajohtaminen on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001).

Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen tai kiinteistöjohtaminen (Corporate Real Estate Management, CREM) on yrityksen toimitilojen ja tilankäyttöön liittyvien palvelujen strategista ja kokonaisvaltaista johtamista. CREM -johtaminen pyrkii integroimaan toimitilojen johtamisen keskeiset näkökulmat yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja toimintaprosesseihin siten, että toimitilaresursseilla tuotetaan paras mahdollinen lisäarvo yrityksen toiminnalle. CREM -johtajan toimenkuvaan kuuluvat kaikki yrityksen toimitiloihin liittyvät toiminnot, mm. tilojen ja palvelujen hankinta (ostaminen / vuokraaminen / kehittäminen), kokonaisvaltainen koordinointi, jatkuva johtaminen ja tarpeettomien tilojen myynti / ulosvuokraaminen. (Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2007.)

Strateginen toimitilajohtaminen CREM on toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja. Yrityksen strategisella toimitilajohtamisella pyritään siihen, että kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001.)

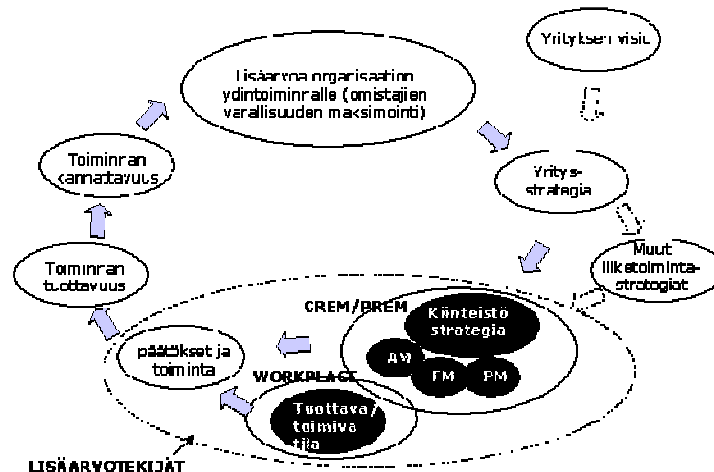
Toimitilajohtaminen kohdistuu useisiin tukitoimintoihin. Se sisältää tavallisesti tilan ja sen yleisen infrastruktuurin, rakennuksen ja rakennukseen liittyvät järjestelmät, sisustuksen ja työpisteet sekä palvelut, kuten monistus, turvallisuus, ruokahuolto, logistiikka ja yleisten laitteiden hankinta. On ilmeisen mahdotonta tehdä selvästi rajattua määritelmää, sillä tilapalvelun konsepti toimii parhaiten abstraktina ja avoimena konseptina. Aina ei ole mahdollista erottaa tukitoimintojen sisältöä perustoiminnan sisällöstä ja vastuusta. Toimitilajohtamisen sisältö vaihtelee eri organisaatioissa ja muuttuu ajan myötä. (Leväinen 2000, 68 – 69).

Toimitilajohtaminen keskittyy käyttäjälähtöiseen toimitilahallintaan ja käyttäjäpalveluiden tuottamiseen. Strategisessa toimitilajohtamisessa toimitilajohtaminen integroidaan laajemmin ydintoiminnan strategioihin ja toimintaprosesseihin. Toimitilaresursseilla on tavoitteena tuottaa kustannustehokkaasti paras mahdollinen lisäarvo ydintoiminnalle. Strategisen toimitilajohtamisen tavoitteena voidaan pitää sitä, että se muodostaa toimitilojen kehittämisestä jatkuvan strategiaan liitetyn toimintaprosessin, joka tukee kokonaisvaltaisesti, kustannustehokkaasti ja monipuolisesti ydintoiminnan tarpeita.

Toimitilajohtamiskonseptin laajuus sovitetaan organisaatiolle sopivaksi. Tavoite on aina sama. Organisaatio keskittyy ydintoimintaansa ja toimitilajohtamiskonsepti järjestää omana sisäisenä tai ulkoistettuna palveluna ydintoiminnan vaatimat tukitoiminnot siten, että ne tukevat mahdollisimman laadukkaasti organisaation arvotuotantoketjua.

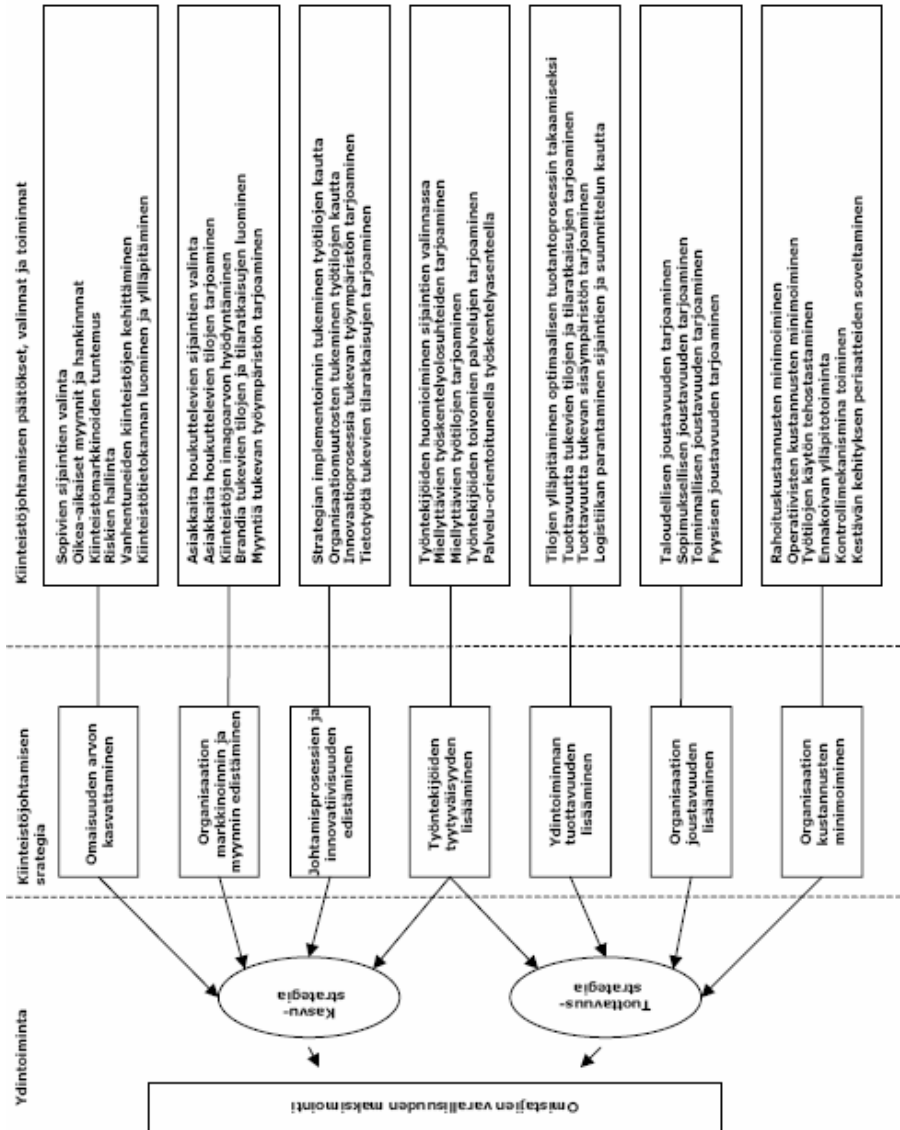
#### 4.3 Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen osana organisaation strategiaa

Leväinen esittää kiinteistöjohtamisen strategian osana organisaation strategiaproessia ja arvoketjua. Yritys päättää strategiassaan sen, mitä toimintoja harjoitetaan ja näistä määritellään vaatimukset kiinteistöjohtamiselle. Kiinteistöjohtamiselle tulee luoda strategia, joka pohjautuu käyttäjäorganisaation ydintoiminnan strategiaan. Strategia yhdistää kiinteistöjohtamisen eri näkökulmat, jotka ovat omaisuuden hallinta (Asset Management, AM), toimitilajohtaminen (Facilities Management, FM), kiinteistön hallinta ja hoito (Property Management, PM) sekä sopivat tilat ja palvelut (Workplace). (Leväinen 2004, 2.)



KUVA 7 Kiinteistöjohtaminen osana yrityksen strategiaproessia (Leväinen 2004).

Lindholm (2006) on liseniaattityössään todennut, että kaikille organisaatioille pätevää mallia kiinteistöjohtamisen lisäarvosta ei voida esittää. Kiinteistöjohtamisen keinot tuoda lisäarvoa käyttäjäorganisaatiolle riippuvat käyttäjäorganisaation strategiasta, ulkoisesta toimintaympäristöstä ja kiinteistöjohtamisen tarkoituksesta yrityksessä. Lindholm on tutkimuksessaan kehittänyt aikaisempaan tutkimustietoon pohjautuvan teoreettisesti ja empiirisestikin pätevän mallin kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöistä.



KUVA 8 Kiinteistöjohtamisen mahdolliset lisäarvokanavat ja tekijät (Lindholm 2006).

Kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategiat ovat:

- *Omaisuu den arvon kasvattaminen*, joka tarkoittaa organisaatiolle tulevaa lisäarvoa, joka realisoituu organisaation kiinteistövarallisuuden tuottojen kasvua.
- *Organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen*, joka tarkoittaa markkinoinnin, myynnin ja imagonrakentamisen edistämistä kiinteistöjohtamisen toimenpiteillä.
- *Ydintoiminnan innovatiivisuuden lisääminen*, joka tarkoittaa innovatiiviseen ajatteluun tukevien ja rohkaisevien työtilojen tarjoamista.
- *Työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen*, joka tarkoittaa työntekijöiden tyytyväisyyden ja viihtyvyyden lisäämistä tilaratkaisuilla ja tätä kautta tuottavuuden sekä tuottojen kasvua.
- *Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen*, joka tarkoittaa muun muassa tilojen ylläpitoon, tilaratkaisuihin, sisäympäristöön ja sijaintien valintaan liittyviä päätöksiä tuottavuuden lisäämiseksi.
- *Organisaation joustavuuden lisääminen*, joka tarkoittaa joustavuuden lisäämistä fyysisessä työympäristössä sekä talouteen ja sopimuksiin liittyvissä tekijöissä.
- *Kustannusten minimoiminen*, joka tarkoittaa tuottavuuden kasvattamista kustannusten minimoimisen kautta.

Mallin avainidea on muodostaa kiinteistöstrategia, joka tukee organisaation ydintoiminnan strategian päätavoitteita ja luo lisäarvoa organisaatiolle. Organisaatiot ovat erilaisia ja strategiset tavoitteet poikkeavat toisistaan. Malli esittää mahdolliset kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategiat, joista organisaatio voi valita itselleen parhaiten sopivat. (Lindholm 2006, 69 – 73.)

#### 4.4 Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen lisäarvo organisaation ydintoiminnalle

Toimitilajohtamisen tulee sijaita ylhäällä organisaatiossa ja toimitilajohtajan kuulua ylimpään johtoon. Toimitilajohtaminen on organisaation perustoimintaa tukevien tukitoimintojen suunnittelu- ja koordinoimistehtävä, jonka päätehtävänä ovat vaatimukset täyttävä palvelukonseptin tarjonta ja toimintojen koordinointi. Vaatimus erikoistua suunnitteluun ja koordinointiin tulee lisääntymään nopeiden taloudellisten muutosten ja ympäristöasioiden korostumisen myötä. Toimitilajohtaminen tulee liittää osaksi organisaation strategiaa, jotta koordinointi voidaan optimoida. Toimitilajohtamisella on useissa organisaatioissa pysyvä asema ja sen taloudelliset markkinat ovat suuret. (Leväinen 2000, 69 – 76.)

Reunanen (2005) on tutkimuksessaan todennut, että kiinteistöjohtamisen välittömät lisäarvoaikutukset liittyvät pääasiassa tilanhallintakustannusten alentamiseen. Tilanhallintakustannuksia voidaan oikeilla toimenpiteillä alentaa jopa puoleen. Toisaalta liiallinen tilatehokkuusajattelu voi alentaa työntekijän työtehokkuutta ja tehdä tilasta jopa toimimattoman. Tilankäyttöä voidaan kuitenkin tehostaa järkevästi, kun muistetaan työtilan käyttötarkoitus ja taajuus. Hyvällä tilatehokkuudella voidaan vähentää toimitilan määrää jopa 30 % suuria kustannussäästöjä saavuttaen.

Toinen päätekijä, eli neliöhinta muodostuu toimitilan sijainnin ja laatuason perusteella, johon vaikuttavat rakennuksen tekniset ominaisuudet ja ympäristön laatuaste muun muassa imagovaikutusten myötä. Toimitilan sijainnilla voi olla erittäin suurikin vaikutus tilan neliöhintaan esimerkiksi saman kaupungin sisällä. (Reunanen 2005, 2, 35.)

Toimistot ja työpisteet ovat tunnetusti alikäytettyjä normaalina työaikanaakin. Yhtä työpistettä on taloudellisesti perusteltua käyttää useamman kuin yhden työntekijän toimesta. On yleistä, että yrityksen työpisteistä jopa 20 – 25 % jää vaille käyttöä päivittäin. Edellisessä on huomioitu työmatkat, asiakaskäynnit, neuvottelut, etätö, lomat jne. (Nissinen 2003, 4.) Jokaiselle työntekijälle ei ole kannattavaa pitää omaa työpistettä, ellei sitä käytetä säännöllisesti (Lindholm 2006, 72).

Yleisin kiinteistöjohtamisen tapa tuottaa lisäarvoa on alentaa tilanhallintakustannuksia ulkoistamalla toimintoja tai vähentämällä tilan määrää. Ulkoistamisella voidaan usein helposti vähentää tilanhallintakuluja jopa 15 %. Vaarana liiallisessa ulkoistamisessa on ydintoiminnan tuen heikentyminen, ja siten se vaatii palvelujentuottajien toiminnan seuraamista ja osamista palveluiden ostamiseen.

Tärkeintä kustannusten alentamisessa on ymmärtää, mitkä tekijät ovat tärkeitä yrityksen tuottavuuden ja ydintoimintojen kannalta. Muita kun näitä tekijöitä tulee karsia ja ulkoistaa. Joustavilla ratkaisuilla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Erittäin tärkeää jokaisen toiminnon yhteydessä on arvioida kustannus- ja tuottavuusvaikutukset. (Reunanen, Neuvonen & Eskelinen 2006, 64.)

Kun yritykset suunnittelevat vähentävänsä vuokratkustannuksia, säästävänä tilantarvettaan tai muuten pyrkivät pienempiin toimitiloihin voisi yhtenä vaihtoehtona olla hot desk – työpisteiden suunnittelu muiden työpistemuotojen rinnalle. Näillä työpisteillä voitaisiin joustaa henkilöstön tilantarpeen vaatimusten kanssa varsinkin sellaisissa yrityksissä, joissa ihmiset tekevät työtään paljon myös muualla kuin työpöytänsä äärellä.

Liikkuvat henkilöt ja työtään pääsääntöisesti muualla kuin toimistossa tekevät voisivat käyttää tällaisia hot desk – työpisteitä. Tällöin mahdollisimman vähän neliöitä olisi varattuna tyhjillään ja tuottamattomana tilana. Hot desk – työpiste on paikka jossa käydään tekemässä sellaisia töitä, joita liikkuva henkilö ei voi muualla suorittaa. Työpiste on tarkoitettu väliaikaiseen käyttöön senhetkisen tarpeen mukaan. Siihen on helppo mennä ja ryhtyä suunniteltuun työhön ripeästi ja tehokkaasti. (Reunanen, Neuvonen & Eskelinen 2006, 56 – 57.)

Yrityksen toiminnan kannalta on merkitystä millaisissa tiloissa, rakennuksessa ja toimintaympäristössä yritys toimii, koska tarkoitukseen hyvin soveltuva toimitilaratkaisu tukee yrityksen ydinliiketoimintaa. Hyvä toimintaympäristö mahdollistaa tehokkaan työnteon ja ihmisten hyvinvoinnin ja nämä molemmat osatekijät ovat kriittisiä organisaation toiminnan tuottavuudelle ja tuloksentekevyydelle. (Riihimäki, Nissinen, Porkka & Leinonen 2003, 29.)

#### 4.5 Toimitilaratkaisut ja yrityksen imago

Kiinteistöjohtamisen toimenpiteiden välillisiä vaikutuksia myyntiin ja markkinointiin on tutkittu vähän. Rakennusten ja tilojen vaikutus yrityksen imagoon on alalla tiedostettu, mutta lisäarvon määrää ei ole kyetty arvioimaan saati mittaamaan. Imagon tai brändien osuutta ei ole kyetty määrittämään yleisissä talousalan tutkimuksissakaan. Yleisesti on todettu vahvoista imagoistaan ja brändeistään tunnettujen yritysten pärjäävän kilpailijoitaan paremmin. Kilpailuedun mahdollisuus kyllä tiedostetaan ja siinä toimitiloilla on merkittävä rooli. (Reunanen 2005, 73.)

Alansa parhaissa yrityksissä tiedostetaan toimitilojen merkitys yrityskuvalle. Toimitilaratkaisut antavat mielikuvan yrityksestä niin ympäristölle kuin yrityksen omalle henkilökunnallekin. (Aalto & Westermarck 1997, 17.) Rakennus on pääkonttori, näyteikkuna ja referenssi siitä, mitä yritys tekee (Riihelä 2002, 17).

Organisaation toimitilakiinteistö viestittää yrityskuvaa ja brändiä aivan samoin kuin nimi, logo tai slogan. Yrityskuva on mielikuva. Tämän mielikuvan ulkopuolinen tai yrityksen sidosryhmän jäsen saa yrityksen toiminnasta, palveluista tai pelkästä olemassaolosta. Tiloilla, palveluilla, kiinteistöllä, sen sijainnilla ja ympäristöllä voidaan luoda haluttua yrityskuvaa sekä vaikuttaa jossain määrin yrityskulttuuriin. Lisäksi nämä tekijät viestittävät yrityskuvaa taustalla olevasta tahosta riippumatta. Näkyvyyteen kilpailuyhteiskunnassa joudutaan kiinnittämään entistä enempää huomiota. Kiinteistön selvä erotettavuus ja identifioitavuus on tehokas tapa tehdä yritys tunnetuksi ja kiinteistö voi ainutkertaisuudellaan ilmentää yritystä hyvin myönteisellä tavalla. (Riihimäki, Nissinen, Porkka & Leinonen 2003, 30 – 31.)

#### 4.6 Toimitilan imagoon vaikuttavat tekijät

Toimitilan imago on vaikeasti määriteltävissä, sillä se muodostuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta eikä pelkästään fyysisten tekijöiden summasta. Keskeisimmät tekijät ovat

- rakennuksen ikä
- rakennuksen kunto
- rakennuksen ulkoinen olemus
- rakennuksessa toimivien yritysten toimiala
- rakennuksessa toimivien yritysten imago
- rakennuksen pääkäyttötarkoitus
- toimitilan sijaintikerros.

Ikä on tärkeä osa rakennuksen imagoa. Monesti korkeatasoista yrityskuvaa tavoittelevat yritykset hakeutuvat vanhoihin arvorakennuksiin, kuten lakiasiantoimistot ja tilintarkastustoimistot korostaakseen toimintansa luotettavuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Äkkäämmän rakennuksen rakenne ja tilaratkaisut voivat rajoittaa toimitilan käyttökelpoisuutta, joita uudessa modernissa rakennuksessa ei olisi. Vanhemman rakennuksen käyttökustannukset ovat myös useimmiten korkeammat ja kaikkia käyttäjien asettamia teknisiä vaatimuksia ei voida täyttää. Modernien järjestelmien asentaminen vanhoihin rakennuksiin on usein myös kallista ja vaikeaa. Toisaalta uusilla, moderneilla rakennuksilla voidaan luoda yritykselle positiivista imagoa, jolloin yritys mielletään teknisesti edellä olevana.

Toisena tärkeänä tekijänä voidaan pitää rakennuksen kuntoa. Kunto vaikuttaa toiminnallisten tekijöidensä lisäksi imagoon ja siten vuokralaisten yrityskuvaan. Rakennuksen hyvällä kunnolla voidaan esimerkiksi parantaa ja herättää asiakkaiden kiinnostusta yritykseen. Toisaalta huonokuntoisen rakennuksen laatutason korottaminen voi osoittautua kalliiksi, mutta pitkällä aikavälillä se on yleensä kannattavaa erityisesti yrityksen imagoa ajatellen.

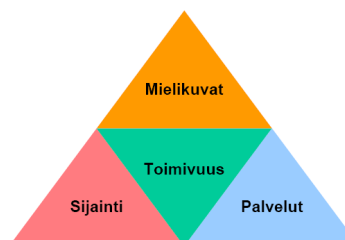
Rakennuksen ulkoinen olemus tarkoittaa arkkitehtoniseen suunnitteluun, tilojen käyttökelpoisuuteen ja muunneltavuuteen liittyviä arvoja. Näitä arvoja on erittäin vaikeaa mitata, koska ne perustuvat usein henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Usein uudisrakennukset ovat halunneet erottua vanhoista rakennuksista. Yhtenä hyvänä esimerkkinä erilaisista uudisrakennuksista on toimistojen lasirakentamisen voimakas lisääntyminen. Lasisilla toimistorakennuksilla on haluttu luoda kuvaa kevyestä, joustavasta ja läpinäkyvästä organisaatiosta. Hyvä lasirakentamisen esimerkki on Helsingin ydinkeskustan Sanomatalo.

Rakennuksessa toimivien yritysten toimialojen ja imagojen vaikutus rakennuksen yleisimagoon on niin ikään erittäin vaikeasti mitattavissa. Kuitenkin on selvää, että ne vaikuttavat rakennuksesta syntyvään mielikuvaan. Yksittäisen yrityksen imago liittyy läheisesti sen toimialaan, tosin saman toimialan yritysten imagot voivat olla hyvin erilaisia. Samassa rakennuksessa toimivien yritysten imagot vaikuttavat koko rakennuksesta syntyvään mielikuvaan, joka voidaan määrittää liiketoiminnalliseksi imagoksi. Hyvän liiketoiminnallisen imagon omaava rakennus houkuttelee myös muita yrityksiä sijoittumaan kyseiseen rakennukseen tai rakennuksen läheisyyteen, jolloin hyvän imagon omaavalla rakennuksella voi olla myös rakennuksen lähiympäristöön imagoa kohottava vaikutus.

Rakennuksessa toimiviin toimialoihin vaikuttaa vahvasti myös rakennuksen pääkäyttötarkoitus, joka käytännössä määrää millaisia yrityksiä siellä voi toimia. Kaikki rakennukset eivät sovellu käytettäväksi kaikilla toimialoilla. Esimerkiksi korkean teknologian yrityksillä voi toimitilan tärkeimpänä kriteerinä olla modernit tekniset ratkaisut, joita ei kaikista rakennuksista ole löydettävissä tai niiden asentaminen rakennukseen olisi liian kallista. Rakennuksen kerrosten lukumäärä ja toimitilan sijaintikerros saattavat vaikuttaa tilasta muodostuvaan imagoon, mikä voi osaltaan vaikuttaa myös vuokratasoihin. (Reunanen 2005, 53 – 54.)

Työhuoneratkaisuilla voidaan myös tukea halutun imagon luomista. Reunanen & Eskelisen & Neuvosen (2006) mukaan toimistohuoneratkaisu ilmentää usein hierarkkista organisaatiota, jossa tieto kulkee ylhäältä alaspäin. Yksilöille tarjotaan työtilat, joiden käytön kontrollointi ja pysyvyyden ylläpitäminen ovat keskeisiä seikkoja. Tyytyväinen käyttäjä nauttii yksityisyydestään työtiloissa, työsuorituksessa ja informaation käsittelyssä. Avotilaratkaisut ja kombitoimistot nähdään tuottavampina ja joustavampina ratkaisuin. Valitut toimitilaratkaisut voivat antaa suuntaa, millä askeleella organisaation kokonaisuus on menossa. (Reunanen, Eskelinen & Neuvonen 2006, 66 – 67.)

Tilan käyttäjän kokema toimitilakiinteistön brändin arvo muodostuu neljästä tekijästä, jotka ovat sijainti, palvelut, toimivuus ja mielikuvat. Paras mahdollinen kokonaisuus ei ole samanlainen kaikille tilankäyttäjille. Eri ominaisuuksien merkitys eri asiakkaille on erilainen. Asiakkaat tulee tuntea mahdollisimman hyvin, jotta kiinteistö tuottaa lisäarvoa kaikille osapuolille. (Riihimäki, Nissinen, Porkka & Leinonen 2003, 21 – 22.)



KUVA 9 Tilan arvon muodostumisen neljä tekijää (Riihimäki, Nissinen, Porkka & Leinonen 2003).



#### 4.7 Kestävä kehitys ja toimitilajohtaminen

Suomen Ympäristökeskus (2003) määrittelee kestävän kehityksen mukaisen kiinteistöjohtamisen perustuvan elinkaariajatteluun, jossa tarkastellaan toiminnan ekologisten, taloudellisten, sosiaalisten ja kulttuurinäkökohtien yhdistymistä kiinteistöjen suunnitteluun, hankintaan, käyttöön, hoitoon, kehittämiseen ja luovuttamiseen. (Kestävän kehityksen kansallinen kokonaisarvio 2003, 89).

Kestävän kehityksen saavuttamiseksi kulutuksen on vähennyttävä, sillä tuotannon tehostaminen, tekniikan kehittyminen ja uusiutuvien luonnonvarojen käyttö eivät ole riittäviä toimenpiteitä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Suurin osa maailman ja Suomen energiasta tuotetaan fossiililla polttoaineilla, joiden käytöstä syntyy kasvihuonekaasuja.

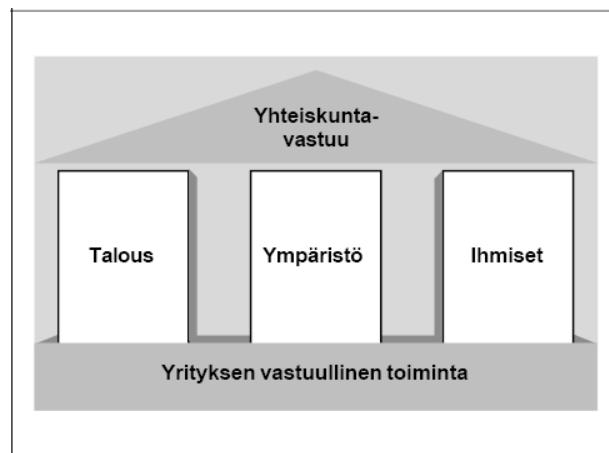
Energiaa kuluu asumiseen, työskentelyyn, laitteisiin, materiaalihankintoihin, liikkumiseen ja vapaa-ajan harrastuksiin. Ilmastonmuutos ja kulutus ovat läheisessä syy-seuraussuhteessa. Teollisuus, lentoliikenne, metsien hakkuu, teiden rakentaminen ja hiilivoimalat palvelevat aina viimekädessä kuluttajien tarpeita. Ihmisten tulisi oppia ymmärtämään kulutuksen ja ympäristöongelmien välinen yhteys. Kulutuksen pääasiallinen säätelijä on yksityisten ihmisten tai organisaatioiden varallisuuden määrä. Ympäristövaikutuksesta ja taloudellisista ohjauskeinoista huolimatta kulutus lisääntyy jatkuvasti ja kasvihuonekaasujen pitoisuus ilmakehässä kasvaa. (Auvinen 2005, 6.)

Toimitilajohtamisen yksi tärkeä tehtävä on kestävän kehityksen toteuttaminen yrityksen toiminnassa (Leväinen 2000, 72). Yhteiskuntavastuun vaatimus on noussut esiin liike-elämän tarpeista korostaa yhteisiä arvoja ja luoda luottamusta yritysten kykyyn hoitaa taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia ongelmia. Yritysten merkityksen kasvu, kansainvälistyminen, ympäristöongelmien tiedostaminen ja talous ja ympäristöriskosten julkisuus ovat olleet niitä tekijöitä, jotka ovat nostaneet yhteiskuntavastuun kansainvälisissä keskusteluissa ja päätöslauselmissa esille. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla tarkoitetaan yleensä lainsäädännön vaatimukset ylittävää toimintaa, joten sillä ei ole tarkoitus korvata jo voimassaolevia lailla säädeltäviä toimintoja. (Moilanen & Haapanen, Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus, 2006, 1.)

Ympäristöasioiden merkitys korostuu nykyään kaikessa toiminnassa ja ympäristöosaamisesta on muodostunut yrityksille yksi kilpailutekijöistä. Myös kiinteistö- ja rakennusalalla ympäristöasioihin on viime vuosina kiinnitetty entistä enemmän huomiota, mistä osoituksena on esimerkiksi alan yhteisessä visio 2010:ssä vahvasti esiin tuotu maininta kestävästä kehityksestä. Kiinteistö- ja rakennusalan ympäristövaikutukset ovat merkittäviä niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. (Nousiainen, Junnila & Puhto 2003, 5.)

Kiinteistöalan on tulevaisuudessa otettava ympäristöasiat entistä paremmin huomioon. Kiinteistöjen rakentamisen ja ylläpidon tulee kuormittaa luontoa mahdollisimman vähän ja ympäristöstä tulee huolehtia. Vielä tällä hetkellä ympäristöarvojen huomioiminen toiminnassa on myös hyvä mahdollisuus erottautua kilpailijoista, sillä tulevaisuuden toimintaympäristösähän kaikki kiinteistöalan osapuolet kiinteistönomistajat, palveluntuottajat ja tilojen käyttäjät joutuvat todentamaan ekotehokkuutensa. (Riihimäki, Nissinen, Porkka & Leinonen 2003, 34 - 35.)

Teollisuuden ja Työntantajain Keskusliitto määrittelee vastuullisen liiketoiminnan kolme pilaria. Taloudellinen osa merkitsee tuotto-odotuksiin vastaamista, joka tuo hyvinvointia myös muuhun yhteiskuntaan. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa avoimuutta ja hyvien käytäntöjen noudattamista sidosryhmäsuhteissa sekä erilaista yleishyödyllistä toimintaa. Ympäristövastuu on luonnonvarojen kestävää käyttöä ja ympäristön suojelua.



#### Yrityksen yhteiskuntavastuun elementit

##### Taloudellinen vastuullisuus

- Kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus
- Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen
- Yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen
- Taloudelliset edellytykset sosiaaliselle ja ympäristövastuullisuudelle

##### Ympäristövastuullisuus

- Vesien, ilman ja maaperän suojelu
- Ilmastonmuutoksen torjunta
- Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen
- Tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö

##### Sosiaalinen vastuullisuus

- Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
- Tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja
- Hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa
- Suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen

KUVA 10 Yrityksen yhteiskuntavastuun elementit (Teollisuus ja Työntajat 2001).

#### 4.8 Toimitilojen ympäristöjohtaminen

Toimitilojen ympäristöjohtamista on toistaiseksi tutkittu vähän. Junnila & Nousiainen (2004) ovat tutkimuksessaan osoittaneet toimitilojen käytön olevan keskeisin yksittäinen ympäristövaikutuksia aiheuttava toiminto palvelusektorilla toimivissa yrityksissä.

Tutkituissa organisaatioissa oli merkittäviä eroja toimintaympäristössä ja toimintatavoissa, mutta tästä huolimatta toimitilojen käyttö tuotti kaikissa tapauksissa eniten ympäristövaikutuksia. Toimitilojen käyttö aiheutti keskimäärin lähes puolet tutkittujen organisaatioiden ympäristövaikutuksista. Seuraavaksi eniten ympäristövaikutuksia aiheuttivat työmatkustaminen ja kotimatkaliikenne, kumpikin keskimäärin noin kuudesosan.

Skenaarioanalyysi puolestaan osoitti, että merkittävimmät yrityksen ympäristösuorituskykyyn vaikuttavat ohjaukeinot olivat myös pitkälti kiinteistön käyttöön liittyviä asioita. Eniten organisaatioiden ympäristösuorituskykyyn pystyttiin vaikuttamaan ohjaamalla kiinteistön energiankulutukseen ja sen hankintaan liittyviä toimintoja. Niiden vaikutus yrityksen ympäristösuorituskykyyn oli suurusluokkaa  $\pm 20\%$ . Lisäksi kotimatkaliikenteeseen ja kiinteistöjohtamiseen liittyvillä ohjaustoimenpiteillä oli suuri vaikutus yrityksen aiheuttamiin ympäristövaikutuksiin, suurusluokkaa  $\pm 10\%$ :a.

Tarkasteltaessa tuloksia käyttäjäorganisaation liiketoiminnallisesta näkökulmasta tuomalla rahavirrat mukaan tarkasteluun toimitilojen käytön merkitys korostui entisestään. Toimitilojen käytön keskimääräinen kustannusvaikutus tutkittujen organisaatioiden tilinpäätöksessä oli vain noin  $6\%$ :a, kun niiden osuus yrityksen hallinnoimien toimintojen ympäristövaikutuksista oli lähes  $70\%$ :a. Huolimatta eri organisaatioiden eroista, käytäytyivät toimitilat hämmästyttävän yhtenäisesti. Toimitilojen osuus organisaatioiden kustannuksista vaihteli suurimmillaan välillä  $4 - 7\%$  ja ympäristövaikutuksista välillä  $50 - 80\%$ .

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan yleisellä tasolla sanoa, että toimitilojen käyttö näyttäisi aiheuttavan suuren osan palvelualan yritysten ympäristövaikutuksista ja samalla vain murto-osan niiden kustannuksista. Todennäköistä on, että myös muissa yrityksissä, joissa toimitiloja käytetään runsaasti, niiden voidaan olettaa olevan varsin merkittäviä ympäristövaikutusten aiheuttajia organisaation koko toiminnan kannalta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös odottaa, että eri ympäristöissä sijaitsevien organisaatioiden välillä saattaa ympäristövaikutuksissa olla selkeitä eroja. Organisaatioiden toimintojen suhteelliset osuudet (ympäristöprofiilit) näyttäisivät kuitenkin olevan samankaltaisia.

Tutkimuksen tulokset viittaavatkin siihen, että toimitilajohtaminen on hyvin keskeisessä roolissa käyttäjäorganisaation ympäristöasioiden hallintaa parannettaessa. Lisäksi näyttäisi siltä, että hyvällä toimitilojen ympäristöjohtamisella voitaisiin saavuttaa selkeitä ympäristösuorituskyvyn parannuksia suhteellisen vähin kustannuksin. (Junnila & Nousiainen 2004, 40 – 42.)

Toimistojen ympäristövaikutusten suoranaiseksi minimoimiseksi ei ole olemassa tällä hetkellä säädöksiä tai lainsäädännöllisiä velvoitteita jätehuoltomääräyksiä lukuun ottamatta. Toimistojen ympäristöasioiden hallinta on pääasiassa riippuvaista niistä vastuussa olevien yritysten tai yhteisöjen vapaaehtoisista toimista. Ympäristöasioiden edistykseen hoitamiseen yrityksiä ja yhteisöjä motivoivat lähinnä kustannussäästöjen tavoittelu, kilpailuedun saavuttaminen sekä maineen hallinta. (Auvinen 2005, 16.)

Ekotehokkuuden vaatimukset lisääntyvät myös toimitilojen käytön suunnittelussa, josta esimerkkinä on Vantaan Aviapolikseen valmistuva Econia Business Park. Se rakennetaan ekotehokkaasti ja kestävän kehityksen mukaisesti tavoitteena ympäristön ja talossa työskentelevien ihmisten hyvinvointi. Rakennus on lajissaan ensimmäinen tämän tyyppinen yrityspuistokonsepti Suomessa.

Econia Business Parkin rakennuttaja Julius Tallberg Kiinteistöt ja rakentaja Rakennusosakeyhtiö Hartela ovat kehittäneet tulevaisuuden yrityspuistokonseptin. Sen suunnittelussa on panostettu sekä ympäristöä säästäviin ratkaisuihin, että viihtyisiin työskentelyolosuhteisiin. Kiinteistön ekologisuus on huomioitu kestävän kehityksen mukaisesti. Erityistä huomiota on kiinnitetty muun muassa rakennuksen sijaintiin, rungon muotoon, rakennusmateriaaleihin, ikkunoiden kokoon ja niiden sijoitteluun, julkisivun aurinkopaneeleihin, termiseen viihtyvyyteen sekä käytön aikaisiin toimintoihin. Kohteessa hyödynnetään aurinkoenergiaa sekä muita ekologisia ratkaisuja. Kohteen ensimmäiset talot valmistuvat vuonna 2009. (Econia Business Park 2008.)

#### 4.9 Toimitilapalvelut osana toimitilajohtamista

Toimitilapalvelut ovat osa toimitilajohtamista ja ne voidaan laajasti määrittellä pääliiketoimintaa tukeviksi palveluiksi. Niistä on mahdotonta antaa tyhjentävää listaa, mutta aina niiden tehtävänä on mahdollistaa, tukea, luoda ja ylläpitää suotuisia olosuhteita yrityksen ydinliiketoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Esimerkkeinä toimitilapalveluista voidaan mainita muun muassa siivous, catering, postitus ja postinjakelu, kopiopalvelu, puhelinkeskus, toimistolaitteiden hankinta ja ylläpito, arkistointi, turvapalvelut ja kulunvalvonta, aulapalvelu, toimistotarvikkeiden hankinta ja varastointi, atk-järjestelmien hankinta ja ylläpito, ulkoalueiden puhtaanapito, kunnossapito, muuttojen toteutus ja toimistosisustuksen ja kalustuksen suunnittelupalvelut. Ajatuksena on, että toimitilapalveluilla tuotetaan palvelut asiakaslähtöisesti, taloudellisesti ja turvallisesti. Tavoitteena tulisi olla tarkoituksenmukaisten työskentelyolosuhteiden takaaminen.

Toimitilapalvelut voidaan ajatella myös palveluprosessina, johon liittyy teknistä toimintaa. Toimitilapalveluprosesseista puuttuvat kuitenkin teollisen tuotannon rutiinit ja yritysten selkeät toimintatavat. Samoin tavoitteet ja asiakkaat vaihtelevat alalla huomattavasti.

Toimitilapalveluilla on joitakin erityispiirteitä muihin palvelualoihin nähden. Yleisestikään ottaen palvelutuote ei ole aivan eksakti. Viestinnän merkitys palvelun tilaajan ja tuottajan välillä on erittäin tärkeää. Toimitilapalveluiden kohdalla tämä korostuu erityisesti, koska alan käsitteistö ei ole vielä täysin vakiintunut. Palvelun tilaajilla ei ole kovinkaan laaja-alaista kokemusta toimitilapalveluiden tilaamisesta, eikä tarkkaa kuvaa siitä, mitä kaikkea käsitteen toimitilapalvelut alle kuuluu. Aihetta on perinteisesti lähestytty hyvinkin tekniseltä kannalta. (Savolainen 2000, 28 -37.)

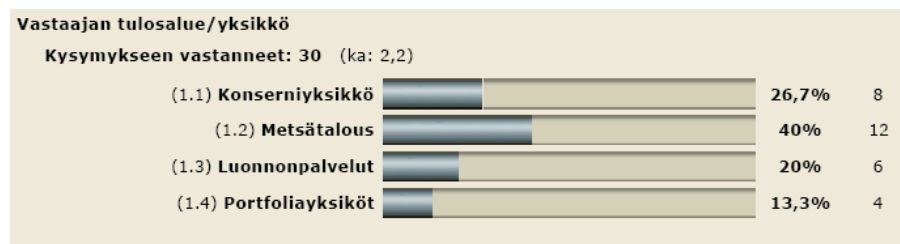
Yritykset pyrkivät keskittymään ydintoimintaansa ja ulkoistamaan varsinaiseen ydintoimintaan kuulumattomat toiminnot. Toimitilapalvelut voidaan myös ulkoistaa, koska kysyntä on luonut tarjontaa myös toimitilapalveluihin. (Lehtonen, Tuomela & Puhto, 2001, 8.)

## 5 ASIAKASKYSELYN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

### 5.1 Kyselyn tavoitteet ja toteuttaminen

Tähän tutkimukseen liittyvän toimitilojen käyttäjäkyselyn tavoitteena oli selvittää toimitilahallinnan nykytila asiakasnäkökulmasta Metsähallituksen Palvelukeskuksessa, joka tuottaa tilapalveluja Metsähallitus konsernille. Lisäksi kerättiin vapaamuotoista palautetta ja kehittämisehdotuksia Metsähallituksen toimitilajohtamiseen liittyen.

Kysely koostui 17 kysymyksestä sekä kysymyksiin yhdistetyistä vapaiden kommenttien ja kehittämisehdotusten kirjausruuduista (liite 1). Kysely toteutettiin verkkokyselynä Web Probol sovelluksella. Vastausaika oli 26.11 – 5.12.2007. Kyselyn kohderyhmänä oli Metsähallituksen tulosalueiden johto, päälliköitä sekä esimiehiä. Kyselyn otos oli 64 henkilöä, joista vastasi 31. Kyselyn vastausprosentti oli 48 %. Osa vastaajista ei vastannut kyselyn kaikkiin kysymyksiin. Kyselyyn vastasi 12 metsätalouden tulosalueen, kahdeksan konserniyksiköiden, kuusi luontopalveluiden ja neljä portfolioyksiköiden edustajaa.



KUVA 11 Asiakaskyselyyn vastanneiden jakauma.

### 5.2 Kyselyn tulokset toimitilajohtamisesta

Vastaajista 63 % kertoi tuntevansa Metsähallituksen toimitilastrategian sisällön ja huomioivan sen oman ydintoiminnan strategioita suunnitellussaan. Vastaajista 37 % ei tuntenut Metsähallituksen toimitilastrategiaa.



KUVA 12 Toimitilastrategian sisällön tunteminen.

Vastaajista 53 % koki Metsähallituksen toimitilajohtamisen olevan kytketty riittäväällä tasolla ydintoiminnan muihin strategioihin. Vastaajista 47 % koki yhteyden muihin strategioihin riittämättömäksi.



KUVA 13 Toimitilajohtamisen lisäarvo ydintoiminnalle.

Vastaajat arvioivat Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilojen hallintaa oman ydintoimintansa tärkeitä asioita painottaen. Erittäin tai melko tyytyväisiä toimitilojen hallintaan oli 83 % vastaajista. Keskinkertaisena tai melko tyytymättömänä toimitilojen hallinnan koki 17 % vastaajista. Erittäin tyytymätön toimitilojen hallinnan kokonaisuuteen ei ollut yksikään vastaajista.

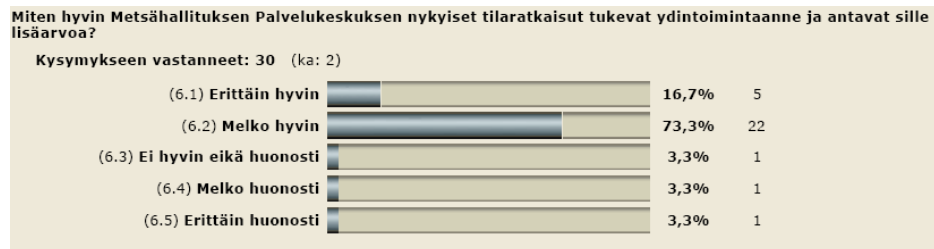


KUVA 14 Tilankäyttäjien tyytyväisyys toimitilojen hallintaan.

Avoimissa kommentteissa toimitilanhallinnan kehittämisen osa-alueiksi nousivat esille

- yleisen kiinteistönhallinnan, tilanneherkkyyden ja muutoskykyisyyden kehittäminen
- toimitilapalveluiden tehostaminen, kustannustehokkuuden parantaminen ja tilankäytön optimointi
- Tikkurilan toimitalon pysäköintitilat sekä autohallin taso
- työajanseurantalaitteiden käytön laajentaminen
- av-laitteiden taso
- ja käytännön toimintamallien sekä prosessikuvausten laatiminen.

Vastaajista 90 % koki Metsähallituksen Palvelukeskuksen nykyisten tilaratkaisujen tukevan ydintoimintaa ja antavan sille lisäarvoa. Vastaajista 10 % antoi tästä heikompia arvoja.



KUVA 15 Tilaratkaisujen ydintoiminnan tukeminen.

Tilaratkaisujen osalta kehittämispalautetta annettiin

- Rovaniemen konttorin tilojen ahtaudesta
- epäkäytännöllisistä tiloista
- ilmastoinnin puuttumisesta
- yksityisyyden suojasta avokonttoreissa
- Tikkurilan toimitalon neuvottelutilojen riittämättömyydestä
- maisemakonttorien rauhattomuudesta
- sekä yhteistyön kehittämisestä tilaratkaisujen toteuttamisessa asiakkaiden ja Palvelukeskuksen välillä.

Tilojen käyttäjien osallistamista tilaratkaisujen päätöksentekoon koki riittäväksi 57 % vastaajista ja 43 % piti osallistamista riittämättömänä.



KUVA 16 Tilankäyttäjien osallistaminen päätöksentekoon.

Tilankäyttäjien osallistamisesta tilaratkaisujen päätöksentekoon annettiin seuraavat vapaat kommentit:

- Nykyinen organisoitumismalli (useita eritasoisia tulosalueiden edustajia samoissa tiloissa) ei turvaa "pienien" tarpeiden kuulemistä eikä toteuttamista. Palvelukeskuksen rahoitussuunnitelma ei saa ohjata päätöksiä, vaan tarvittaessa tulee tehdä "lisäbudjetti" tai edes kysyä maksajan perään.
- Avoin yhteistyö. Hieman on vallalla käsitys, että palvelukeskus päättää yksin / sanelee ratkaisut.
- Palvelukeskus ei ole ollut kiinnostunut ydintoiminnastamme eikä näytä huomioineen sitä toimitilajohtamisessa.



- Tiedottamista kaikesta siitä, mitä on tehty eri puolilta tulleiden "valitusten" ja aloitteiden innoittamina. Ja selityksiä, miksi jotain ei ole tehty.
- Mieltäni sekä-että -vastaus, osassa alueita samat asiat tulevat esiin säännöllisin väliajoin. Tehokkaammat ratkaisut ja toimenpiteet olisivat paikallaan. Tilankäyttäjien kehittämisehdotukset pitää tutkia välittömästi ja perustella päätös.

Metsähallituksen toimitilojen määrää ja sijoittumista sopivana piti 79 % vastaajista. Tilojen määrää ja sijoittumista piti huonona 21 % vastaajista.



KUVA 17 Metsähallituksen toimitilojen määrän ja sijoittumisen arviointi.

Metsähallituksen toimitilojen määrästä ja sijoittumisesta annettiin seuraavat vapaat kommentit:

- Kannattaa koko ajan pitää mielessä ja kysellä tulosalueilta näkemyksiä toimipaikkojen sijainnin rationalisoinnista (tarvittaessa sekä vähentämistä että lisäämistä).
- Pieniä toimistoja on vielä liikaa.
- Jotkut Luontopalvelujen päätoimipaikat ovat jäämässä hieman paitsioon, koska eivät sijoitu maakunnallisiin pääpaikkoihin. Toivottavasti näin ei käy. Toisaalta on toimipaikkoja, joissa ei luontopalvelujen henkilöitä ole.
- Vähemmän ja isompia konttoreita. Kuopion tarve? Ei metsätalouden eikä luontopalveluiden kohteita lähimaillakaan.
- Liikaa toimipisteitä, karsimista ja keskittämistä tarvitaan.
- Tähän voisi antaa myös vastauksen kyllä ja ei, riippuen siitä, mikä on MH:n toiminnan merkitys milläkin alueella ja mitä lisäarvoa toimitilalla on Metsähallitukselle.

Vastaajia pyydettiin tarkastelemaan koko Metsähallituksen kiinteistö- ja toimitilavolyymia ja arvioimaan, tulisiko Metsähallituksessa heidän mielestään olla erillinen kiinteistö- ja toimitilajohtaja. Vastaajista 79 % piti erillistä kiinteistö- ja toimitilajohtajaa tarpeettomana ja 21 % tarpeellisena.



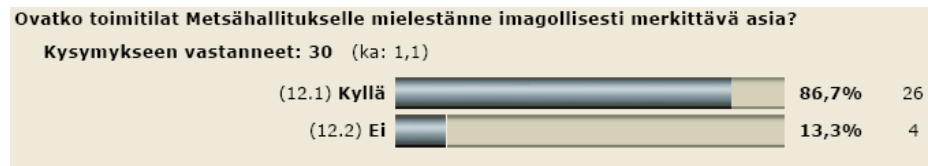
KUVA 18 Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen tarve Metsähallituksessa.

Tilajohtamisen kehittämiseen annettiin seuraavat vapaat kommentit:

- Ei tarvita päätoimista uutta toimitilajohtajaa, mutta jonkun vastuulla pitäisi nämä asiat olla.
- Tilatarpeet määritetään operatiivisen johdon toimesta. Kustannukset tulisi kohdistaa suoraan sinne, jolloin kukaan ei halua maksaa kuin ainoastaan aivan välttämättömistä tiloista.
- Johtaja -titteliä ei todennäköisesti hyväksytä Metsähallituksessa. Olettaisin tällaista instanssia kuitenkin tarvittavan; valtakysymys vaan olisi ratkaistava. Palvelukeskuksessa on toiminnan asiantuntemus, mutta saisiko se tarvittavaa valtaa muuten kuin PJ:n avulla?
- Päätösvalta toimistotasolle.
- Päätöksen tekijää huoneistoratkaisujen muutoksille ei tahdo löytyä.

### 5.3 Kyselyn tulokset imagovaikutuksista ja ympäristöjohtamisesta

Vastaajat arvioivat toimitilojen merkityksen Metsähallituksen imagolle merkittäväksi. Vastaajista 87 % piti toimitiloja Metsähallituksen imagolle merkittävänä. Vastaajista 13 % koki toimitilat imagon kannalta merkitysettömäksi.



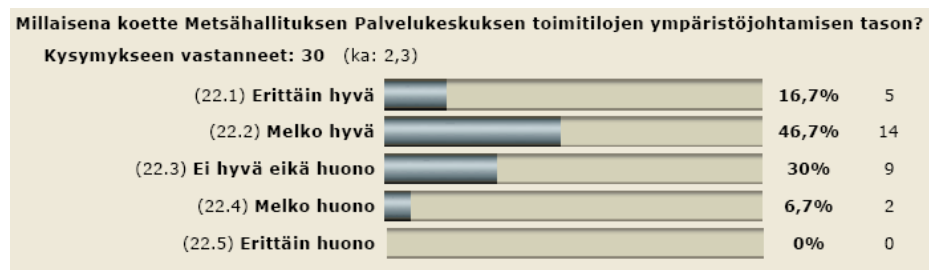
KUVA 19 Metsähallituksen toimitilojen vaikutus imagoon.

Imagovaikutuksia oli kommentoitu kyselyssä kaikkein aktiivisimmin. Toimitilojen imagovaikutuksista annettiin seuraavat kommentit:

- Pohjois-suomessa (esim. Rovaniemi) voisi olla imagoltaan näkyvämpi puurakenteinen toimitila, vertaa esim. METLAN Joensuun toimitila tai Itävallassa ÖBF:n toimitila.
- Tilojen tulisi olla tämänhetkisiä edustavampia.
- Liian täyteen ahdetut tilat, varastotilojen puute, käytöstä poistettua tavaraa käytävällä yms.
- Laatumaan toimistossa ei käy suuria asiakasmääriä. Toimitilojen tarpeet ovat lähinnä sisäisen toiminnan tarpeita. Koska maakauppojen allekirjoituksia ohjataan omiin toimitiloihin, on toki eduksi, että toimitilamme ovat riittävän edustavia maakauppakumpaneidemme kannalta suurten ja ehkä ainutkertaisten kauppojen sinetöimiseen.
- Toimitilojen yleisilme pitäisi raikastaa ja nykyaikaistaa virastomaisesta yritysmäisemmäksi.

- Toimistot voivat olla tavallisia, mutta kulunohjaus saisi olla näkyvämpää paikkoihin, joissa on asiakaspalvelua.
- Kiinteistöissä, joissa on muita yrityksiä, Metsähallituksen tilat voisivat erottua selkeämmin muista. Minulla oli idea laittaa Kajaanin Metsähallituksen oven eteen koivuhalkopino, johon vielä Metsähallituksen pinolappu. Jäi kuitenkin toteuttamatta.
- Ei maisemakonttoreita.
- Metsähallituksen tunnukset paremmin näkyviin.
- Puurakentamista, energiasäästöratkaisuja ja maalämpöä uusiin kohteisiin.
- Juuri nuo kysymyksessä olevat asiat (imago, toimitilaratkaisut, toimitilojen taso, yhteneväisyys ja näkyvyys) on tärkeä ottaa huomioon – johdonmukaisuus.

Vastaajia pyydettiin määrittelemään Metsähallituksen Palvelukeskuksen ympäristöjohtamisen taso. Vastaajista 64 % piti tasoa erittäin tai melko hyvänä ja 36 % vastaajista piti tasoa keskinkertaisena tai melko huonona. Yksikään vastaajista ei kokenut ympäristöjohtamisen tasoa erittäin huonoksi.



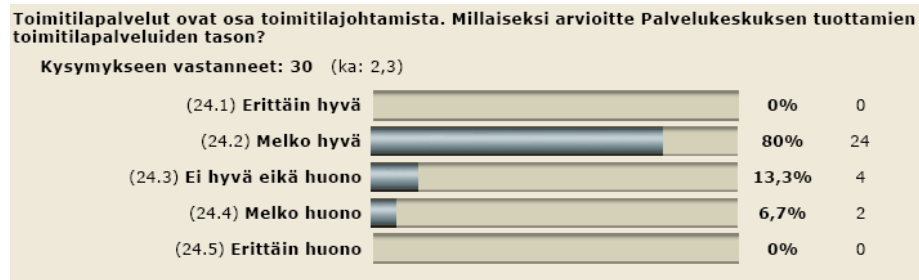
KUVA 20 Metsähallituksen Palvelukeskuksen ympäristöjohtamisen taso.

Toimitilajohtamisen ympäristöjohtamiseen annettiin seuraavat kehittämissuositukset:

- Suurempiin toimitiloihin olisi harkittava jäähdyttävän ilmaston hankkimista.
- Minulla ei ole selvää kuvaa siitä, miten esim. jäteasiat tai energiansäästö on ohjattu. Ennen vastasin näistä Kainuussa, nyt on jäänyt sellainen kuva että nämä asiat ovat jääneet taka-alalle.
- Paperin käytön vähentäminen esim. ergonomian ja isompien näyttöjen avulla.

#### 5.4 Kyselyn tulokset toimitilapalveluista

Toimitilapalveluiden laatua arvioitaessa yksikään vastaajista ei kokenut toimitilapalveluiden tasoa erittäin hyväksi. Vastaajista 93 % piti toimitilapalveluita melko hyvinä tai keskinertaisina. Vastaajista 7 % piti toimitilapalveluiden tasoa melko huonona. Kukaan vastaajista ei arvioinut toimitilapalveluita erittäin huonoiksi.



KUVA 21 Palvelukeskuksen tuottamien toimitilapalveluiden taso.

Toimitilapalveluiden kehittämisestä annettiin seuraavat ehdotukset:

- Nopeita päätöksiä ja prosessin selkeytystä (vastuujakoa alas).
- Enemmän aktiivisuutta ja avointa yhteistyötä, asiakaspalveluasenne kuntoon.
- Ehkä yhteistyötä Senaatin kanssa?
- Nuoria, energisiä tiimien vetäjiksi, jotka jaksavat viedä eteenpäin muutosta eivätkä ole entisen MH-elämän riippuvuuksien rasittamia/sitomia.
- Prosessien kuvaukset, joita noudatetaan yhtenäisesti.

Sisätilojen suunnitteluun, kalustukseen, toimistokoneisiin sekä ergonomisiin ratkaisuihin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Vastaajista 86 % piti toteutettuja ratkaisuja hyvinä ja 14 % huonoina.



KUVA 22 Asiakastyytyväisyys sisätilojen suunnittelun, kalustukseen, toimistokoneisiin ja ergonomisiin ratkaisuihin.

Avoimia kehittämissuhteita tilasuunnitteluun, kalustukseen, toimistokoneisiin ja ergonomiaratkaisuihin annettiin seuraavasti:

- Vanhenevan toimihenkilökunnan työkuunto vaatii huomion kiinnittämistä ergonomiaan ehkä nykyistä enemmän.
- Virastomaisuus pois, tavoitteena paperittomampi työympäristö.
- Enemmän yhden hengen huoneita, maisematoimistoista eroon.
- Ei maisemakonttoreita.
- Tarvitaan sellaisia tiloja, joissa voitaisiin tehdä ryhmätöitä kodikkaammassa tai viihtyisämmässä ympäristössä.
- Värejä käyttöön, ankeaa.
- Kyllä, ei -vastausvaihtoehdot ovat huono valinta joka kohtaan! Kaikkiin em. asioihin tulee rakentaa selkeät prosessit, joita noudatetaan.

Toimitilaturvallisuuden tasoa piti 17 % vastaajista erittäin hyvänä. Vastaajista 83 % piti toimitilaturvallisuutta melko hyvänä tai keskinäisenä. Kukaan vastaajista ei arvioinut toimitilaturvallisuutta melko tai erittäin huonoksi.



KUVA 23 Toimitilaturvallisuuden taso Palvelukeskuksen hallinnoimissa toimitiloissa.

Toimitilaturvallisuudesta annettiin seuraavat kehittämissuhteet:

- Tietoturvallisuuden voisi kiinnittää huomiota enemmän.
- Mikäli toimitilaturvallisuus on toteutettu yhteisten periaatteiden ja hyvän käytännön mukaisesti, oletan että turvallisuus on kohdallaan.

## 5.5 Kyselyn tulokset lisäarvotekijöistä, muutosvoimista ja kehittämisestä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan Metsähallitukselle tärkeimpiä kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöitä Lindholmin kiinteistöjohtamisen lisäarvomallin (2006) mukaan asteikolla 1 - 5. Tärkeimpänä lisäarvotekijänä vastaajat pitivät työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäämistä ja merkityksettömimpänä omaisuuden arvon kasvattamista. Seuraava kaavio osoittaa tulokset tärkeysjärjestyksessä.



KUVA 24 Kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijät Metsähallituksen Palvelukeskuksen hallinnoimissa toimitiloissa.

Vastaajat olivat perustelleet valintojaan seuraavasti:

- Työviihtyisyyden ja -ergonomian kautta Metsähallitusta arvostetaan työnantajana. Työtuottavuuteen tiloilla ja laitteilla on suuri merkitys samoin kuin työperäisiin sairauksiin tai hyvinvointiin.
- Kiinteistöllä tarkoitan tässä rakennuksia, en maakiinteistöjä. Metsähallitus ei pyri hankkimaan rakennuksia.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan keskeisten muutosvoimien vaikutusta omien tilaratkaisujensa suunnitteluun sekä toimintaan asteikolla 1 - 5. Tärkeimpänä kysytyistä muutosvoimista vastaajat pitivät kehittyvää tietojen ja kommunikaatioteknologiaa ja merkityksettömimpänä toimitilaratkaisun ympäristövaikutuksia. Seuraava kaavio esittää vastaajien arvioiman muutostekijöiden merkittävyyden.



KUVA 25 Keskeisten muutosten vaikutus tilaratkaisuihin.

Tilankäytön tehostamiseen toimitilakulujen pienentämiseksi oli valmis 63 % vastaajista. Haluttomia tilankäytön kehittämiseen toimitilakulujen pienentämiseksi oli 37 % vastaajista.



KUVA 26 Valmius tilankäytön kehittämiseen toimitilakulujen pienentämiseksi.

Tilatehokkuuden lisäämiseen annettiin seuraavat kehittämissuhteet:

- Palvelukeskuksen tulisi esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja, joissa olisi selvästi näkyvissä kustannusvaikutukset. Näiden pohjalta tulosalueet tekisivät sitten päätökset kustannuksista hyvin tietoisina.
- Toimintoja voidaan keskittää, mutta tilat eivät saa olla liian täyteen ahdettuja.
- Pienentämällä henkilökohtaisia tiloja.
- Ennakoimalla tilantarve ja suunnittelemalla tilojen käyttö toimivaksi.
- Osittain maisemakonttoreita, joissa kaikilla ei välttämättä pysyvää työpistettä (esim. osin etätyötä tekevillä).
- Oman tulosalueeni osalta tilat juuri ja juuri riittävät, joskin huoneiden kokoa voisi hieman lisätä joidenkin osalta.
- Tällä hetkellä tilat täysin tehokkaasti käytössä, mutta kaikissa toimipaikoissa ei näin ole.

## 5.6 Kyselyn kehittämisehdotukset toimitilajohtamiseen

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan miten Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamisella voidaan parhaiten tuottaa lisäarvoa ydintoiminnalle ja millainen toimitilajohtamismalli soveltuisi Metsähallitukselle? Kyselystä saatiin seuraavat ehdotukset:

- Nykyinen on hyvä; kuunnellaan asiakasta.
- Yksi alueellinen vastuutiimi, jossa kaikkien tulostoimintojen edustajat, ratkaisuja tekemään.
- Ks. yllä: mitä tarkoittaa visionäärinen pitkän tähtäimen skenaariosuunnittelu?
- Tulee tuntea asiakas ja asiakkaan kehittämissuunnitelmat ja ottaa asiakas mukaan päätöksentekoon. Erillisten johtajien määrää ei pitäisi kasvattaa.
- Ehkä enemmän yhteistyötä Senaatin kanssa.
- Asiakkaiden (=tulosalueiden ja niiden yksiköiden) tarpeet tulisi kartoittaa paremmin.
- Nyt jokainen saa päättää ja sillä mallilla ei mikään muutu. Tarjotaan kustannustehokkaat, työntekijöille miellyttävät ja tuottavuutta tukevat tilaratkaisut.

Viimeiseksi vastaajat saivat vielä halutessaan vapaamuotoisesti kommentoida ja antaa kehittämisehdotuksia Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamiseen ja kyselyn muihin teemoihin liittyen:

- Kehittäminen on ollut hyvää.
- Toimitilat voisivat olla arkkitehtorisesti tyylikkäämpiä.
- Metsähallituksen tulisi lähteä aktiivisesti kehittämään puusta rakennettua pääkonttoria ja alueellisiakin toimistoja. Meidän tulisi olla puurakentamisen selvä tukija ja esimerkin näyttäjä kuten Metlakin tekee.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Toimitilajohtamisen lisäarvotekijät Metsähallitukselle

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Metsähallituksen palvelukeskuksen toimitilajohtamisen nykytilaa sekä haluttiin löytää vastaus kysymykseen, *millä keinoin toimitilajohtamisella voidaan tuottaa lisäarvoa Metsähallituksen ydintoiminnalle ja millainen toimitilajohtamismalli soveltuu Metsähallituksen Palvelukeskukseen?* Asiaa tutkittiin analysoimalla Metsähallituksen toimitilastrategiaa, toimitilajohtamista, toimitilojen imagoaikutusta, toimitilojen ympäristöjohtamista, toimitilapalveluita, muutosvoimia sekä kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöitä. Keskeisimmiksi kehittämis-kohteiksi nousivat seuraavat tekijät:

- toimitilastrategian sisäistäminen
- toimitilajohtamisen liittäminen kiinteämmin osaksi Metsähallituksen ydintoiminnan strategiaprosessia
- tilankäyttäjien osallistaminen päätöksentekoon
- toimitilajohtamisen prosessien ja vastuunjaon selkiyttäminen
- toimitilanhallintaprosessin asiakkuudenhallinnan kehittäminen
- uusien toimintamallien kehittäminen
- toimitilojen imagon kehittäminen
- puurakenteisten toimitilojen suosiminen
- toimitilojen energiatehokkuuden lisääminen
- innovatiivisuuden ja visionäärisyyden lisääminen toimitilajohtamiseen.

Metsähallituksen toimitilastrategian tuntemisessa oli puutteita, sillä vain reilut puolet vastaajista tunsivat sen sisällön ja kertoivat huomioivansa sen omassa toiminnassaan. Toimitilastrategia on yksi Metsähallituksen keskeisistä toimintaa ohjaavista strategioista. Asiakaskyselyyn vastanneiden organisatorisen aseman huomioiden tietoisuutta toimitilastrategian olemassaolosta ja sen sisällöstä tulisi lisätä. Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei toimitilajohtaminen ole kytketty riittäväällä tasolla ydintoiminnan muihin strategioihin.

Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien mielestä toimitilojen hallinta kokonaisuudessaan koettiin hyväksi. Nykyisten tilaratkaisujen koettiin antavan ydintoiminnalle hyvän lisäarvon. Toisaalta tilankäyttäjien osallistamista tilaratkaisujen päätöksentekoon haluttaisiin myös lisätä. Tilojen määrää ja sijoittumista pidettiin pääsääntöisesti onnistuneena. Kokonaisuutena nykyisten tilaratkaisujen koettiin tukevan ydintoimintaa. Vastaajien enemmistö piti erillistä kiinteistö- ja toimitilajohtajaa tarpeettomana. Selkeätä vastuunjakoja toimitilajohtamisen osalta pidettiin tärkeänä.

Sopivaa toimitilajohtamismallia arvioitaessa osa vastaajista piti nykyistä käytäntöä hyvänä ja toimivana. Kehittämistarvetta koettiin asiakkaan osallistamisessa päätöksentekoon, asiakkaan ja sen toiminnan tuntemisessa, asiakastarpeiden kartoituksessa sekä uusien toimintamallien luomisessa. Asiakkaalle tulisi pystyä tarjoamaan tuottavuutta tukevat tilaratkaisut.

Toimitilat arvioitiin Metsähallitukselle imagollisesti merkittäviksi. Tilojen tulisi olla nykyistä edustavampia, väljempiä, toimitilojen yleisilmettä tulisi saada virastomaisesta yritysmäisempään suuntaan ja niissä tulisi olla nykyistä parempi kulunvalvonta. Toimitilojen tulisi olla arkkitehtorisesti tyylikkäämpiä. Toimitilojen tulisi näkyä keskeisillä toimipaikoilla ja ne voisivat olla puurakenteisia, sillä Metsähallituksen tulisi olla puurakentamisen suunnannäyttävä. Palvelukeskuksen tämänhetkistä toimitilojen ympäristöjohtamisen tasoa pidettiin hyvänä. Uusien toimitilaratkaisujen tulisi olla energiatehokkaita imagollisistakin syistä.

## 6.2 Toimitilapalvelut ja tilankäytön tehokkuus

Toimitilapalveluissa koettiin kehittämisen tarvetta. Vastuunjako ja prosesseja tulisi selkeyttää päätöksenteon nopeuttamiseksi. Toimitilapalveluihin haluttiin enemmän aktiivisuutta, avoimuutta ja asiakaspalveluasenteen kehittämistä. Lisäksi toivottiin visionäärisiä muutosjohtajia tiimien vetäjiksi.

Toimistojen infrastruktuuriin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Ikääntyvän henkilöstön ergonomisiin ratkaisuihin toivottiin kiinnitettävän huomiota. Toimitilojen virastomaisuutta ja maisemakonttoreita haluttaisiin vähentää. Lisäksi toivottiin innovoivia ryhmätyötiloja. Toimitilaturvallisuuden tasoa pidettiin hyvänä.

## 6.3 Kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijät, muutosvoimat ja tilankäyttö

Tiloilla ja laitteilla koettiin olevan suuri merkitys työn tuottavuuteen, työperäisiin sairauksiin ja hyvinvointiin. Vastaajat arvioivat kiinteistöjohtamisen Lindholmin kiinteistöjohtamisen lisäarvomallin mukaisista tekijöistä tärkeimmiksi

- työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäämisen
- ydintoiminnan tuottavuuden lisäämisen
- ja organisaation joustavuuden lisäämisen.

Keskeisistä muutosvoimista tärkeimmiksi arvioitiin

- kehittyvä tieto- ja kommunikaatioteknologia
- eri tulosalueiden vaatimukset tilankäytölle ja sijainnille
- tuottavuusvaatimukset
- ja mobilisoituva työ erilaisine työprofiileineen.

Vastaajien enemmistö oli valmis tilankäytön kehittämiseen toimitilakulujen pienentämiseksi. Palvelukeskuksen toivottiin esittävän vaihtoehtoisia tilaratkaisumalleja kustannusvaikutuksineen tilapäätöksiä varten. Toimintojen keskittäminen ja henkilökohtaisten tilojen pienentäminen koettiin tehokkuutta lisäävänä. Työpisteen tulisi olla työprofiilin mukainen, sillä kaikki eivät tarvitse omaa työhuonetta. Kaikkien toimipaikkojen tilankäytön ei koettu olevan tehokasta.

#### 6.4 Henkilöstöresurssit ja toimitilakustannukset

Metsähallituksen kokonaistoimitilakulut vuonna 2007 olivat laskentatavasta riippuen luokkaa 3,1 – 3,6 % kokonaisliikevaihdosta. Palvelukeskuksen tilinpäätöksen mukaan Palvelukeskuksen toimitilakulut vuonna 2007 olivat 39 % palvelukeskuksen liikevaihdosta. Palvelukeskuksen työaika raportoinnin mukaan toimitila-asioiden hoitamiseen kohdistui palvelukeskuksen henkilöresursseista 14 400 henkilötyötuntia, joka on 7,35 % palvelukeskuksen kokonaistyöajasta.

Toimistotilojen vuokrien nousu on jatkunut. Vuokralaisten tilavaatimuksissa korostuvat tilojen tehokkuus ja laatu. Helsingin toimitilojen vuokrat ovat nousseet syksyn 2006 ja 2007 välisenä aikana 6,4 prosenttia. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tilastokatsauksen mukaan uusien toimistovuokrasopimusten keskivuokra neliometriä kohti oli noin 17 euroa kuuksikaudessa koko Helsingin aluetta tarkasteltaessa syksyllä 2007. (Helsingin kaupunki, tietokeskus 2008.)

Metsähallituksen Palvelukeskuksen keskimääräisten toimitilakustannusten vertailu osoittaa, että vuosittaisen kokonaistoimitilakustannukset vaihtelevat merkittävästi toimitilakohteittain ja alueellisesti eri puolilla maata. Vantaan Tikkurilan keskusyksikön sijoittuminen pääkaupunkiseudulle hyvälle toimipaikalle selittää pitkälti myös sen muita korkeammat toimitilakulut. Vantaan Tikkurilan keskusyksikön vuokratason vertailu Helsingin alueen keskivuokriin, kuitenkin osoittaa Tikkurilan keskusyksikön vuokratason toimiston sijoittumiseen nähden kohtuulliseksi. Vantaalla vuokrataso on jonkin verran Helsinkiä edullisempi. Vantaan alueen ja muiden kaupunkikeskusten toimitilojen maksullisia vuokratasoraportteja tuottaa mm. Kiinteistötalouden Instituutti. Näistä raporteista on tarvittaessa saatavissa tilakustannuksiin tarkempaa vertailutietoa.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 7.1 Toimitilajohtamisen integroiminen ydintoiminnan strategioihin

Yritykset ovat perinteisesti omistaneet itse omat tilansa ja hoitaneet kiinteistöjohtamisen omalla organisaatiollaan, kun taas nykyisin kiinteistöt ovat siirtymässä ammattimaiseen omistukseen ja tilankäyttäjien toimitilojen omistaminen on vähenemässä. Yritykset pyrkivät keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistamaan tukitoiminnot ulkopuolisille palveluyrityksille. Suomen kiinteistömarkkinoille onkin viime vuosien aikana tullut uudentyyppisiä palveluyrityksiä, jotka tarjoavat kiinteistö- ja toimitilajohtamispalveluita kiinteistöjen omistajille ja käyttäjille. (Heinimäki 2001, 13.)

Metsähallituksen ydintoiminta tarvitsee informaatiota tiloihin liittyvässä kustannusten hallinnassa, toiminnan suunnittelussa ja tilasuunnittelussa. Metsähallituksen toimitilakiinteistöjen ja vuokrattujen toimitilojen määrä on suuri. Tätä kautta ne muodostavat myös merkittävän kustannuserän. Toimitilajohtamisen tulee ennakoida yrityksen toimitilarpeita myös pitkällä tähtäimellä. Laadukkailla suunnitelmissa voidaan minimoida toimitilakustannuksia ja maksimoida toimitiloista saatavia hyötyjä. Oikeilla toimitilaratkaisuilla tuottavuutta voidaan lisätä suhteellisen pienellä panoksella.

Teoriataustaan perustuen ja omana havaintonani olisi Metsähallituksen tarkasteltava suuren toimitilamääränsä takia mahdollisuuksia rekrytoida tai hankkia ostopalveluina toimitilajohtamisen asiantuntijoita tai vaihtoehtoisesti kehittää toimitilajohtamisen mallia Palvelukeskuksessa. Toimitilojen tehokkaasta hallinnasta saatavat säästöt voisivat oikeilla kehitystoimilla olla mittavia. Kysymykseen voisi tulla esim. toimitila- ja turvallisuusjohtajan yhdistetty työnkuva, joskaan asiakaskysely ei ajatusta tukenut. Liike-elämässä on yleistä, että Metsähallituksen kokoisissa yrityksissä on kyseen tehtävään erikoistunut henkilö.

Kuten määritelmien yhteydessä kävi selväksi, toimitilajohtaminen kattaa monta eri tieteenalaa. Täten myös toimitilajohtajan tehtävien kirjo on laaja. Toimitila- ja turvallisuusjohtajan yhdistetty työnkuva voisi olla toimiva konsepti kehittää edellä mainittujen osa-alueiden toimintaan laatua ja kustannustehokkuutta.

Rekrytointiin tulisi kiinnittää huomiota ja rekrytoida tarvittaessa rohkeasti uusia kyvykkäitä osaajia avain-, kehittämis- ja johtotehtäviin. Valtionhallinnon perinteisem nimitys- ja rekrytointipolitiikan rinnalle tulisi luoda kehittämistä ja uusiutumista organisaatiossa tukeva rekrytointimalli. Henkilöstösuunnittelu kokonaisuudessaan tulisi liittää näkyvämmäksi osaksi koko strategista suunnittelua, eikä sitä tulisi eriyttää liikaa muista toimin-  
tastrategioista.

Henkilöstöpolitiikka voisi mm. henkilöstön sijoittumisen kautta ottaa näkyvämpi rooli toimitilajohtamisen näkökulmasta Metsähallituksen etujen takaamiseksi ja kehittämisen varmistamiseksi. Palvelukeskuksessa henkilöstösuunnittelun tulisi olla pitkäjänteisempää ja ulottua kokonaisuutena läpi eri prosessien. Henkilöstön sijoittumiselle eri prosessien välillä eri paikkakunnille tulisi luoda joustavuutta. Palvelukeskuksen eri prosessien resurssitarpeet vaihtelevat paikkakunnittain ja ajanjaksoittain, joten prosessien välistä henkilöresurssien liikkumavaraa tulisi luoda.

Ellei lisärekrytointeihin ole mahdollisuuksia, tulisi Palvelukeskuksessa lisätä ja syventää ammattitaitoa toimitilajohtamisen osalta. Toimitilapalvelut tulisi merkittävyytensä takia profiloida näkyvämmäksi osaksi Palvelukeskuksen keskeisiä toimintoja. Prosessien kehittämisen yhteydessä tulisi tarkastella nykyisen prosessijaon rinnalla mahdollisuuksia profiloida ja irrottaa toimitilapalvelut omaksi kokonaisuudekseen. Palvelukeskukseen tarvitaan kokonaisvaltaista toimitilajohtamisen asiantuntemuksen kehittämistä.

Toimitilojen määrää ja sijoittumista tulisi edelleen tarkastella kriittisesti kustannushyötyjen näkökulmasta. Metsähallituksessa voisi tulla kysymykseen toimitilaportfolion suunnittelu. Toimitilaportfolion strategia voisi perustua erilaisiin tilaluokitteluihin. Seuraavassa on esitetty esimerkinomainen malli.

Ydintilat	Joustavat tilat	Toimistohotellit ja yhteistilat	Tilat, joista luovutaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ydintoimintaan nähden sijoittuneena keskeisille paikkakunnille maakuntakeskukseen</li> <li>- pitkät sopimukset</li> <li>- suuret henkilömäärät</li> <li>- laajin toimistopalveluvalikoima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maakuntakeskusten ulkopuolella</li> <li>- nopea muunneltavuus</li> <li>- neliöhinnaltaan edullisempia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tilapäisiin, pieniin ja lyhyketoisiin tilantarpeisiin</li> <li>- lyhyet – ja joustavat sopimukset</li> <li>- mobiilitoimisto</li> <li>- toimistopalvelut palveluntarjoajalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimitilat, joiden ylläpitämiselle ei ole riittäviä liikeloudellisia tai muita perusteita</li> <li>- tilat jotka ovat järkevästi integroitavissa lähi-konttoreihin tai suurempiin yksiköihin</li> </ul>

KUVA 27 Strateginen toimitilaportfolio (Toimitilajohtamisen kehittäminen Metsähallituksen Palvelukeskuksessa 2008).

Metsähallituksen toimitilojen määrä on suuri. Sen vuoksi tulisi eri kehittämissivaihtoehtoja toimitilojen hallinnassa tarkastella laskennallisesti. Toisiko esim. keskittyminen suurempiin konttoreihin maakuntakeskuksiin tuottavuus- ja kustannushyötyjä, jos samalla voitaisiin vähentää alueellisia toimipisteitä. Jokaiseen pieneenkin olemassa olevaan toimitilaan henkilömäärästä riippumatta on nyt järjestettävä toimiston perusinfrastruktuuri ja palvelut.

Mikäli ylimmän johdon näkemys Metsähallituksen toimitilajohtamisesta on laaja ja heidän tahtotilansa kova, voivat he omalla strategisella johtamisellaan tehostaa Metsähallituksen toimitilajohtamista huomattavasti. Strategisesti kyvykäs organisaatio toteuttaa valittua strategiaa ja pystyy tuottamaan sille myös lisäarvoa. Toimitilastrategian tulisi pyrkiä ennakoimaan Metsähallituksen toimitilatarpeita pitkällä tähtäimellä. Hyvillä suunnitelmilla Metsähallitus voi minimoida toimitilakustannuksensa ja maksimoida niistä saadut hyödyt. Metsähallituksen toimitilastrategia päivitetään vuonna 2008 tai vaihtoehtoisesti Metsähallituksen strategiapäivityksen pohjalta vuonna 2009.

Metsähallituksen toimitilajohtaminen kohdistuu useisiin tukitoimintoihin ja se toimii parhaiten avoimena toimintakonseptina. Toimitilajohtamisen tulee pyrkiä integroimaan Metsähallituksen toimitilastrategiassaan määrittelemät keskeiset näkökulmat muihin toimintastrategioihin. Tämän integroimisen tavoitteena on tuottaa toimitiloilla ja niihin liittyvillä palveluilla paras mahdollinen lisäarvo Metsähallituksen ydintoiminnalle.

Toimitilastrategian päivittämisen yhteydessä Metsähallituksen johdon tulee määrittellä *mikä on Metsähallituksen toimitilajohtamisen ydintavoite?* Tämän jälkeen toimitilastrategiaa voidaan päivittää määriteltyjen tavoitteiden suuntaiseksi. Toimitilastrategia saadaan tällä toimintamallilla paremmin tukemaan organisaation yhteisiä tavoitteita ja tuomaan lisäarvoa. Määrittelyjä voidaan suorittaa esim. Lindholmin kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategiamallin pohjalta. Asiakaskyselyssä korostuivat tästä mallista työntekijöiden työtyytyväisyyden sekä ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen.

Toimitilajohtamiskonseptin kehittämiseksi vaaditaan seuraavat toimet

- toimitilojen määrän ja sijoittumisen optimoinnin tarkastelu
- johdon määrittely toimitilajohtamisen tulevista tavoitteista
- toimitilastrategian päivittäminen tavoitteiden mukaiseksi
- nykyisen toimitilajohtamismallin sekä toimitilojen hallinnan toimintamallin kriittinen tarkastelu ja kehittämistoimenpiteet
- prosessien ja toimintamallien uudistaminen uusien tavoitteiden mukaiseksi
- asiakkuudenhallinnan kehittäminen.

Johto määrittelee strategisen toimitilajohtamisen periaatteet ja toimintapolitiikan. Siinä on kuvattava Palvelukeskuksen ja tulosyksiköiden selkeät roolit, tehtävät ja vastuut. Toimitilastrategian on tarkoitus olla osa Metsähallituksen sisäistä ohjausjärjestelmää. Tulevat toimitilatarpeet sekä näihin liittyvät palvelutarpeiden tavoitteet tulee määrittellä pidemmällä tähtäimellä. Lisäksi tulee sopia periaatteet uusien toimitilahankkeiden käynnistämisen edellytyksistä. Tämän jälkeen Palvelukeskus voi toteuttaa toimitilastrategian valmistelun peruslinjauksineen ja toimintaohjeineen sekä viedä sen käytännön toimintatasolle.

## 7.2 Toimitilojen ympäristöjohtamisen ja imagon kehittäminen

Metsähallituksen toimitilajohtamisessa on tärkeää kiinnittää lisääntyvää huomiota kestäväen kehityksen toimenpiteisiin. Energiankulutus, jätelajittelu ja ongelmajätehuolto ovat kaikki tärkeitä perustoimintoja, joita tulee seurata ja kehittää. Ne ovat kuitenkin enemmän tapahtuneen toteamista ja seuraamista ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Toimitilojen hallinnalle tulisivatkin kehittää kokonaan uudenlainen kestävä kehitystä tukeva toimintamalli. Painotusta tulisi suunnata muun muassa

- energiatehokkuuteen
- uusiutuvien energialähteiden käyttöön
- toimitilojen ympäristövaikutusten seurantaan ja arviointimallien kehittämiseen
- jätteiden määrän ja paperinkulutuksen vähentämiseen
- tulostamisen vähentämiseen
- sähkön käytön ohjeistamiseen
- työmatkojen tekoon
- virtuaalineuvottelujen lisäämiseen
- elinkaariajatteluun
- ekotehokkuuteen
- puurakentamisen suosimiseen
- ja toimitilapalveluiden laadunhallintaan jne.

Jatkossa lakisäateisiäkkin toimia energiankulutuksen vähentämiseen toteutettaneen myös valtionhallintoon. Hyvä toimitilojen ympäristöjohtamisen taso heijastuu myös positiivisena imagovaikutuksena. Metsähallituksen toiminnan luonne huomioiden toimitilojen ympäristöjohtamisella tulisi olla näkyvämpi rooli. Puurakentamisen lisääminen toisi Metsähallitukselle mitä ilmeisimmin myös imagollisia etuja.

Hankinnoista päätettäessä voidaan vaikuttaa ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Ympäristökriteerit muun muassa energiatehokkuus tulisi ottaa näkyvämmiin mukaan hankintaperiaatteisiin ja päätöksentekoon. Hankintastrategiassa tulisi seikkaperäisemmin ottaa kantaa ja ohjeistaa kestävä kehityksen mukaisiin hankintoihin. Ensimmäiset ympäristöystävälliset tietokoneet ovat tulleet markkinoille. Ne valmistetaan kierrätettävistä materiaaleista ja ne kuluttavat jopa neljänneksen vähemmän energiaa kuin nykyisin käytössä olevat.

Pitkällä aikavälillä keskilämpötilan arvioidaan nousevan ja sademäärän lisääntyvän. Lisääntyvä sademäärä aiheuttaa lisääntyvää kosteusrasitusta kiinteistöille. Tämä tulee huomioida toimitilojen ylläpidon suunnittelussa. Huollon ja ylläpidon tarve korostuu ja ilmastonmuutos vaikuttanee merkittävästi toimitilojen energiahuoltoon. Keskilämpötilan kohoaminen pienentää lämmitystarvetta talvisin, mutta vastaavasti lisää jäähdytystarvetta kesäisin. Jäähdytyslaitteiden käyttö tulisi pystyä optimoimaan ja jäähdytyksen tarvetta tulisi arvioida kohdekohtaisesti.

### 7.3 Toimitilapalveluiden kehittäminen ja prosessien mallintaminen

Palveluntuottajien toiminta ei aina ole yritysmäistä, vaan pikemminkin puuhastelua. Palvelujen systemaattinen tuotekehitys, tuotteistaminen ja hinnoittelu ovat heikoimmin hoidettuja alueita. Taloudellisten paineiden ja kilpailun myötä yritysmäinen, ammattimainen toimintatapa vahvistuu. Toiminnan luonteeseen kuuluu tällöin toiminnan strateginen ohjaaminen asiakasmarkkinoiden lähtökohtien ja mahdollisuuksien pohjalta, ei oman mieltymyksen mukaan. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu strategisen ajattelun ja suunnittelun kehittyminen, sekä tasapainon löytäminen määriteltujen hinnoittelustrategioiden ja niiden kilpailutilanteessa tapahtuvan soveltamisen välillä.

Ulkoistamismarkkinat kasvavat ja organisaatiossa opitaan integroimaan prosesseja ulkoisten palveluntuottajien kanssa ja säästämään kustannuksia kummallakin puolella. Tilaaja saa edulliset ja laadukkaat palvelut ja toimittaja ennustettavamman ja tasaisemman tulovirran. Julkisen sektorin palveluita ulkoistetaan, mutta hitaasti. Kehitystoimiin tartutaan vasta taloudellisen tilanteen pakottamana. Helpommin tingitään palveluista kun puretaan tarpeettomia hallintorakenteita ja tämä lyhytjänteinen etupoliittinen päätöksenteko on suurin este kestävän kehityksen ratkaisujen toteuttamiselle. (Sipilä 2003, 486 - 487.)

Toimitilapalveluiden kehittämisen kannalta olisi keskeistä tunnistaa ja kuvata prosessit eli toimintaketjut. Oleellisia prosesseja ovat ne, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Toimintaa tulisi kehittää ja ohjata näiden kokonaisprosessien puitteissa. Ongelmana kuitenkin on, että asiakkaan ja tuotteen tarkka määrittäminen on hankalaa ja toisaalta eri asiakkaat asettavat erilaisia vaatimuksia prosesseille ja niiden lopputuloksille. Kaikki tämä osoittaa, että alalla on edelleen huomattavan paljon tarvetta erilaiselle tutkimus- ja kehitystoiminnalle. (Lehtonen, Tuomela & Puhto 2001, 30.) Laatuajattelun soveltaminen toimitilapalveluihin on haasteellista. Ongelmaksi muodostuu palveluprosessin monimutkaisuus ja laajuus sekä asiakkaan ja tuotteen määrittämisen vaikeus (Hanhijärvi, Tuomela & Puhto 2001, 5).



#### 7.4 Toimitilapalveluprosessin kehittäminen

Laadun kehittämisen keskeinen lähtökohta on yrityksen todellisten ydin- ja osaprosessien tunnistaminen. Prosessien kaikkien osien toimivuus vaikuttaa ydinprosessin toimivuuteen. Toimitilapalvelujen ohjausprosessi voidaan kuvata suunnittelu- ja tarjouspyyntövaiheesta sekä sopimuskaudesta koostuvana kokonaisuutena. Laadunvarmistus voidaan rakentaa sisälle suunnitelma- ja sopimusasiakirjoihin. Tällöin toimitilapalvelut saadaan vastaamaan kiinteistön omistajan ja käyttäjien tarpeita. Selkeä sopimussisältö vähentää ristiriitoja ja mahdollistaa laadun pitämisen sovitulla tasolla. (Hanhijärvi, Tuomela & Puhto 2001, 35.)

Näkemykseni mukaan toimitilapalveluiden toiminta-ajatuksena tulee olla tuottaa palvelut asiakaslähtöisesti ja laadukkaasti. Laatuajattelun ongelman toimitilapalveluissa muodostaa palveluprosessin monimutkaisuus ja laajuus. Lisäksi asiakkaan ja tuotteen määrittäminen on ajoittain haasteellista. Edellä kuvattu aiheuttaa haasteita myös palveluprosessien mallinnukseen.

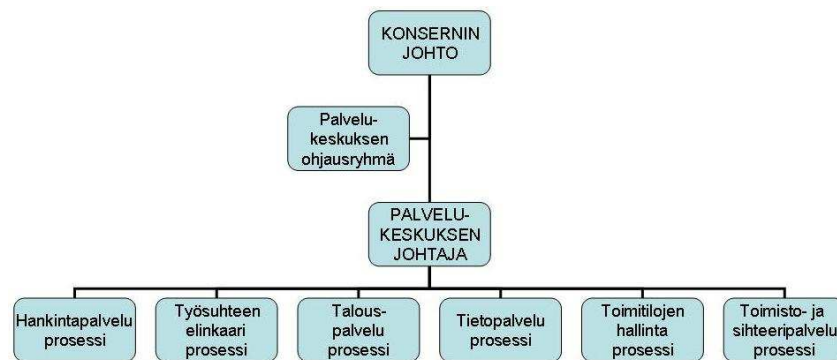
Toimitilapalveluiden kokonaisvaltaista hahmottamista ja kehittämistä voidaan parantaa prosessimallinnuksella. Mallinnuksella selvennetään tehtäviä, informaatiovirtaa ja vastuita osapuolten välillä. Prosessin mallintamisen pyrkimyksenä on saada prosessi rakenteeltaan tehokkaaksi, taloudelliseksi ja toimivaksi. Lisäksi sen tulee täyttää asiakastarpeet ja organisaation tavoitteet. Toimitilajohtamiseen, mukaan lukien toimitilapalvelut tulisi kehittää yhtenäiset käytännöt ja toimintamallit. Toiminnan yhtenäistämiseksi tarvitaan

- organisaation linjaukset tehokkaan toimitilajohtamisen organisointiin (toimitilaohjelma)
- toimitilajohtamiseen ja toimitilapalveluihin yhtenäiset toimintatavat sekä parhaiden käytäntöjen toimintamallit
- parhaat käytännöt -toimintamallit keskeisimmille prosesseille
- toimitilajohtamisen tietojärjestelmä ja strategiset tunnusluvut
- toimitilajohtamisen sisäisten ja ulkoisten partneriverkoston selvittäminen ja niiden yhteistoiminnan kehittämisen mahdollisuuksien tarkastelu
- toiminta- ja laadunvalvontamallin luominen sisäisille ja ulkoisille palveluverkostoille
- vakioidut kilpailutetut hankintakanavat käyttöön toimistolaitteiden, toimistokalusteiden ja ulkoisten palveluiden ostoon sekä kokonaiskilpailutukset mm. siivoukseen
- palveluntasokuvaukset erikokoisille toimistoille
- läpimenoaikojen ja palveluntasojen määrittely
- asiakkuudenhallinnan ja asiakasyhteistyön kehittäminen sekä toimitilajohtamisen näkyvämpi profilointi (Palvelukeskuksella hallinnollinen mandaatti toimitilajohtamiseen, muttei suurempaa itsestä päätösvaltaa suurempiin tilaratkaisuihin).

Palvelukeskuksen toimitila- ja toimistopalveluissa ja myös muissa Palvelukeskuksen prosesseissa tulisi edelleen tarkastella toimintojen ulkoistamisen mahdollisuuksia. Ulkoistamisen ei tule olla itsetarkoitus, mutta kaikkiin palvelutoimintoihin ei ole kannattavaa ylläpitää omaa palvelutuotantoa. Palvelukeskuksen puhelinvaihteen palvelut ulkoistettiin. Vastaavanlaista kehittämistarkastelua tulisi tehdä muillakin toiminnan osa-alueilla. Kiristyvien henkilöressurssien tasaamiseksi ulkoistaminen on yksi vaihtoehto, mutta ulkoistettujen palveluiden hallinnointiin ja asiantuntevaan laadunvalvontaan tarvitaan edelleen omaa ammattitaitoista henkilöstöä.

Metsähallituksella on paljon toimenhaltijoita, jotka eivät välttämättä tarvitse työkuvansa puolesta omaa työhuonetta. Lisäksi on paljon toimenhaltijoita, jotka tekevät suuren osan työajastaan konttorin ulkopuolella. Tilankäytön tehostamiseksi tällaisten toimenhaltijoiden osalta kannattaisi selvittää ns. ”hot desk” työpisteiden käyttöönoton mahdollisuutta.

Tila- ja toimistopalveluita ei ole yleensä laajamittaisesti liitetty palvelukeskus -konsepteihin. Palvelukeskukset on lähinnä muodostettu talous- ja henkilöstöpalveluista, joiden yhdistäminen synergiaetujen valossa on ollut perusteltua. Kehittämistarkastelussa tulisi miettiä, toimisiko Metsähallituksen toimisto- ja toimitilapalvelut tehokkaammin jopa kokonaan uudeltaisesta organisoituna. Toimitilajohtamisen haasteet tulevaisuudessa kasvavat ja tilajohtamiseen tullaan asettamaan lisääntyviä paineita tilankäyttäjien, lainsäätäjien (mm. energiatehokkuusdirektiivi) ja sidosryhmienkin puolelta. Toimitilajohtamisen uudelleen asemointiin ja toiminnan tehostamiseen kannattaa miettiä vaihtoehtoja. Seuraavassa esitetään organisointimalli, jossa toimitilojen hallinta olisi profiloitu Palvelukeskuksessa omaksi toimintaprosessikseen.



KUVA 28 *Palvelukeskumalliin perustuva organisointimalli (Toimitilajohtamisen kehittäminen Metsähallituksen Palvelukeskuksessa 2008).*

Palvelukeskukseen voisi tarkastella laajempaa tulosalueiden assistentti- ja tukipalvelutehtävien siirtämistä ja profiloida toimisto- ja sihteeripalveluprosessia toimistopalvelukeskeiseksi. Tällöin toimitilan hallintaprosessi keskittyisi kokonaisvaltaisesti tilanhallintaan.

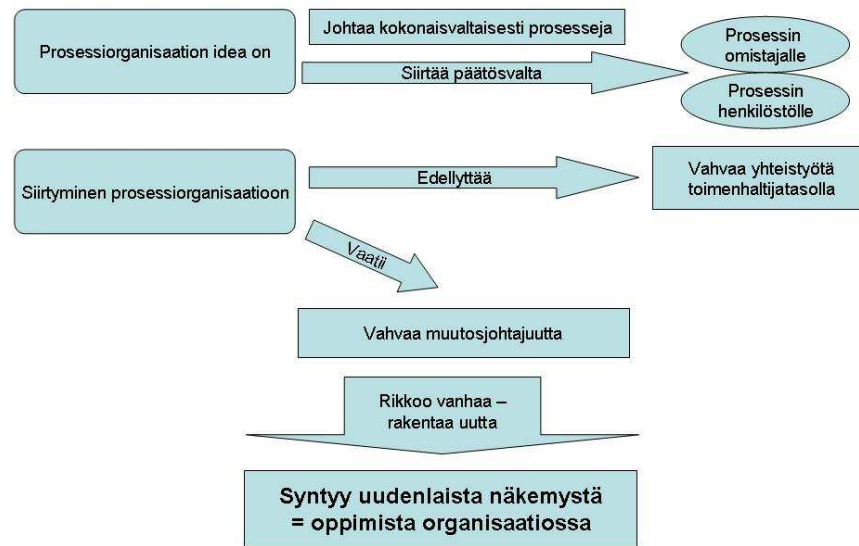
## 7.5 Toimitilapalveluiden kehittäminen prosessien mallinnuksella

Prosessiorganisaatio on oppiva organisaatio, kuten teoriaosuudessa kävi ilmi. Näkemykseni mukaan palvelukeskuksen toimisto- ja toimitilapalveluiden tulisi olla joustava, palvelukonseptien kehittämiseen ja räätälöintiin keskittyvä toimintayksikkö, jonka toiminta määräytyy asiakkaiden palvelutarpeista. Prosessijohtamisen päämäärät ja tavoitteet näkyvät selkeästi prosessien kuvaamisesta ja nimeämisestä toiminnan mittareihin saakka. Prosessiorganisaation prosessikartta on tärkeä viestinnän väline, koska siitä ilmenee asiakkaille ymmärrettävästi tehtävien toteutus.

Palvelukeskuksen toimitilaprosessin kehittämistarkastelun yhteydessä tulisi toteuttaa tulevaisuuteen suuntautuva strateginen toimintaympäristöanalyysi ja pyrkiä kokonaisvaltaiseen toiminnan kehittämiseen. Tarkasteluun tulisi samaan aikaan ottaa organisoituminen, strategiaprosessi sekä prosessien kehittäminen. Toimitilapalveluiden ydinprosessit ja toimintasarjat tulee tunnistaa ja kyetä määrittelemään tulevat asiakastarpeet tarkemmin. Tällöin toimitilaprosessin henkilöstö ja asiakkaat ovat myös tietoisempia molempien rooleista.

Prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen on suuri muutosjohtamishaaste, sillä totuttuja toiminta- ja ajattelumalleja joudutaan muuttamaan. Tarvitaan uudentyyppistä näkemystä, jossa vanhoja rakenteita ja toimintamalleja tullaan rikkomaan ja rakentamaan uusia. Lisäksi prosessiorganisaatio edellyttää vahvan yhteistyön asteen toimenhaltijatasolla. Prosessiorganisaatio on oppiva organisaatio, jossa toimitaan ja opitaan yhteistyössä ryhmissä ihmisten kesken jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Aitoon prosessiorganisaatioon siirtyminen vaatii vahvaa muutosjohtajuutta. Nykyisen organisaatio-osaamisen muuttaminen prosessiorganisaation muotoon on suuri haaste, koska prosessiorganisaation ideana johtaa yksittäisten tehtävien sijasta kokonaisvaltaisesti prosesseja, joissa päätösvalta on siirretty prosessin omistajalle ja henkilöstölle.

Palveluprosessin johtamisen keskeinen tehtävä on ymmärtää palveluprosessi kokonaisuutena. Toiminnan ja sen tuottaman hyödyn suhteessa kustannuksiin tulee tehdä kehittämistarkastelua. Palveluprosessissa asioiden on sujuttava ja toimivat rutiinit ovat perusedellytys toiminnalle. Asiakkaiden käyttäytyminen tuo ennakoimattomia tilanteita, jolloin tarvitaan osaamista ja tilannetajua. Palveluprosessin henkilöstöltä vaaditaan myös kyvykkyyttä, tilanneherkkyyttä, palveluasennetta, toimintavapautta ja vastuunottoa. Yksi suuri kehittämishaaste prosessien kehittämisen yhteydessä tulee olemaan prosessijohtamisen sisäistäminen sekä henkilöstön kouluttaminen sekä osaamisen varmistaminen uudessa toimintaympäristössä. Seuraavan sivun kuvassa on tiivistäen esitetty prosessiorganisaatioon siirtymiseen vaadittavat keskeiset edellytykset.



KUVA 29 *Prosessiorganisaatioon siirtymisen keskeiset elementit (Toimitilajohtamisen kehittäminen Metsähallituksen Palvelukeskuksessa 2008).*

Palvelukeskuksen toimitila- ja toimistopalveluiden organisaatio on hajautettu organisaatio. Hajautetussa organisaatiossa asiat painottuvat uudella tavalla, jossa ihmisten ja prosessien johtamisen merkitys korostuu. Vastuun antaminen, osallistuminen, avoin toiminta ja luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille saa korostuneen merkityksen. Toimihenkilöiden osallistaminen suunnittelutyöhön on oleellista, sillä tällöin he myös sitoutuvat toimintamalleihin. Hajautetussa organisaatiossakin asioista päätehtään yhdessä. Yksi haaste on, että asioiden väärin ymmärtämisen takia käytetään edelleen erilaisia toimintamalleja.

Palvelukeskuksessa on käytössä työajan- ja suoriteseuranta. Nämä seurantajärjestelmät ovat takautuvia eivätkä anna reaaliaikaista tietoa käytävissä olevista resursseista. Oikeudenmukaisen työnjaon ja resurssien oikean kohdentamisen aikaansaamiseksi tulisi pyrkiä luomaan reaaliaikainen resurssien seurantajärjestelmä työnohjausjärjestelmäksi. Järjestelmän avulla saataisiin kokonaisvaltaista informaatiota resurssien kohdentamiseen sekä tasaamiseen. Edellisen kaltaisen järjestelmän toiminnan perusedellytys on se, että Palvelukeskuksen prosessien välistä henkilöiden liikkumavaraa voidaan aidosti lisätä. Soveltuva malli voisi olla osaamispankki, joka edistäisi palvelukeskuksessa olevan osaamisen ja tiedon hyödyntämistä yli prosessirajojen ja toimisi henkilöstövoimavarojen tietopankkina. Edellisessä esitetty osaamispankki voitaisiin toteuttaa esim. nykyisen tulos- ja kehityskeskustelusovelluksen lisäosana, joka olisi avoin kaikille Palvelukeskuksen esimiehille. Yhteisesti sovitulla toimintamallilla avoimesta järjestelmästä saataisiin näkemystäni mukaan aito hyöty.

Työmarkkinakehitys ja valtionhallinnon henkilöstörakenteen, erityisesti ikärakenteen voimakas muuttuminen kiristävät kilpailua työvoimasta. Suomalaisen työelämän haasteena on pitää työssä käyvä väestö työkykyisenä, työhaluisena, osaavana, innovatiivisena ja organisaation tavoitteisiin sitoutuneena jatkuvista toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Tietoyhteiskunta on muuttanut työn tekemisen rakenteen lähes kaikilla aloilla, ja ihmisiltä ja organisaatioilta odotetaan tulevaisuudessa kykyä uusiutua. (Vesterinen 2006, 139). Organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään organisaation ydinosaaminen sekä muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen arvioidaan nykyinen osaaminen verrattuna tavoitetasoon. Näiden analysoinnin pohjalta laaditaan tarvittavat kehittämissuunnitelmat (Sydänmaalakka 2004, 232).

Näkemykseni mukaan toimitilajohtamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat suuret Metsähallituksessa. Oikeilla kehittämistoimilla voidaan saada aikaan suuria kustannushyötyjä ja lisätä toiminnan tehokkuutta. Työtyytyväisyyden lisääntymistä tapahtuu tilankäytön hallinnan parantumisen kautta.

## 8 TOIMENPIDEMALLI KEHITTÄMISEHDOTUKSISTA

### 8.1 Kehittämissuositusten vieminen toimenpidetasolla

Nykyinen toimitilajohtamisen ja tilanhallinnan toimintamalli koetaan asiakkaiden keskuudessa toimivana. Asiakastyytyväisyys toteutukseen on toteutetun asiakaskyselyn mukaan hyvä. Toimitilajohtamisen teoreettisesta näkökulmasta ja kokemukseni mukaan tarkasteltuna nykyisessä toimintamallissa on riittämättömät resurssit toimintojen mittaamiselle, kriittiselle kehittämistarkastelulle, pitkän tähtäimen suunnittelulle ja kehittämiselle. Organisatorista vastuujakoa ja resursointia tulisi selkeyttää. Palvelukeskuksen toimitilajohtamisen kokonaiskehittäminen vaatii toimintojen ohjausta ja vastuurajapintojen selkiyttämistä.

Palvelukeskuksella on hallinnollinen vastuu toimitiloista. Konserni ja asiakkaat tekevät strategiset toimitilapäätökset. Käytännön asiantuntemus on kuitenkin Palvelukeskuksessa. Tarvittavien strategisen ohjauksen elementtien luomista toimitilajohtamiseen sekä uudelleen organisoitumista strategisen ohjausmahdollisuuden kehittämiseksi tulee edelleen tarkastella. Metsähallituksen Palvelukeskuksella on tällä hetkellä käytössään rajalliset resurssit toimitilojen hallinnoinnin kehittämiseen ja optimointiin sekä toimitilojen kustannustehokkaan käytön tarkasteluun organisaation, ajan ja ammattitaidon osalta.

### 8.2 Toimitilajohtamisen ja tilanhallinnan organisoinnin kehittämisprojekti

Metsähallituksen toimitilajohtamiseen sisältyvät merkittävät tilakokonaisuudet. Toimitilajohtamiseen tulisi luoda toimitilajohtamismalli, joka tukee Metsähallituksen ydintoiminnan strategian päätavoitteita ja luo lisäarvoa koko Metsähallitukselle.

Toimenpide-ehdotuksena esitetään toimitilajohtamisen ja tilanhallinnan organisoinnin laajempi kehittämistarkastelu Metsähallituksen strategian päivityksen yhteydessä tai erillisessä projektissa. Projektissa voidaan syventää tässä selvitystyössä esiin tuotuja kehittämiskohteita ja eri tarkastelunäkökulmia. Projektin tulisi ulottua kaikkiin Metsähallituksen toimitilakäytössä oleviin toimitiloihin. Tarkasteluun tulisi ottaa koko Metsähallituksen toimitilakokonaisuus mukaan lukien luontokeskusten yhteydessä olevat sekä muut toimitilakäytössä olevat tilat.

Strateginen toimitilaportfolio ja sen mahdollinen suunnittelu tulisi kytkeä koko Metsähallituksen strategiseen suunnitteluun. Toimitilaportfoliolla tulisi luoda yhtenäinen kokonaisvaltainen näkemys tulevan kehityksen suunnasta Metsähallituksen toimitilojen osalta. Projekti tulee resursoida riittävällä asiantuntemuksella. Asiantuntemus tulee tarvittaessa varmistaa ulkoisella rekrytoinnilla tai ostopalveluna.

### 8.3 Kehittämisprojektin tavoitteet ja hyödyt

Kehittämisprojekti tulisi asettaa tilojen käyttäjistä sekä asiantuntijoista koostuvasta projektiryhmästä. Projektiryhmän työn tulokset tulisi olla hyödynnettävissä Metsähallituksen kehittämisstrategian päivityksen yhteydessä.

Kehittämisprojektin tavoitteeksi tulisi asettaa

- Metsähallituksen ydintoiminnalle lisäarvoa tuovan sekä ydintoimintaa tukevan toimitilajohtamismallin suunnittelu hyödyntäen kiinteistöjohtamisen lisäarvostrategioista Metsähallitukselle parhaiten sopivat vaihtoehdot
- strategisen toimitilaportfolion laatiminen huomioiden toimitilajohtamiseen vaikuttavat keskeiset muutosvoimat
- toimitilajohtamisen tuottavuuden parantaminen
- kestävän kehityksen tavoitteet ja niiden toteutusmenetelmät Metsähallituksessa hyödyntäen esim. Motivan Promise -luokitusta
- ekotehokkuuden todentamisvaateisiin vastaaminen ennakointimenetelmällä Metsähallituksen toimitilojen osalta, eli arvioitava ja pystyttävä todentamaan kuinka paljon toimitilojen käyttö tuottaa ympäristövaikutuksia
- selvitys biopolttoaineiden ja kotimaisen energian käytön lisäämiseksi toimitilojen energiahuollossa
- sisäinen ohjeen laatiminen erikokoisten toimitilojen näkyvyydelle imagollisesta tarkastelunäkökulmasta.

Seuraavan sivun kaavio esittää kokonaisnäkömyksen kehittämisprojektitä.

Projektin tavoitteet	Selvitettävät näkökulmat	Mahdolliset hyödyt
Toimitilajohtamismallin kehittäminen	Lindholmin (2006) kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijämallin mukaan	Toimitilastrategia, joka pohjautuu Metsähallituksen ydintoiminnan strategiaan
Tuottavuuden parantaminen	Tilatehokkuus, tilankäyttö ja hot desk -työpisteiden mahdollinen käyttöönotto	Toimitilan määrään vähentäminen jopa - 30 % (Reunanen 2005.) kustannussäästöjä saavuttaen
Toimitilaportfolio	Keskeiset muutosvoimat ja tilankäytön tehokkuus	Toimitilojen hallinnoinnin paraneminen
Kestävän kehityksen huomioiminen toimitilajohtamisessa	Ekotehokkuushaasteisiin vastaaminen, biopoltoainesten ja kotimaisen energian käytön lisäämisen mahdollisuudet	Ympäristösuorituskyvyn parantaminen tuoden imagollista lisäarvoa
Toimitilojen imago	Metsähallituksen toimitilojen näkyvyyden yhtenäistäminen	Toimitilojen imago vaikutuksen paraneminen

KUVA 30 *Toimitilajohtamisen kehittämisprojektin tavoitteet, näkökulmat ja mahdolliset hyödyt (Toimitilajohtamisen kehittäminen Metsähallituksen Palvelukeskuksessa 2008).*

#### 8.4 Toimitila- ja toimistopalveluissa toteutettavat kehittämistoimet

Näkemykseni mukaan mahdollisesta kehittämisprojektista ja sen tuloksista riippumatta voitaisiin toimitila- ja toimistopalveluissa viedä välittömästi käytäntöön seuraavat asiakaskyselyssä sekä muissa kartoituksissa esille tulleet kehittämiskohteet, jotka tukisivat toimitilajohtamisen kokonaisvaltaista kehittämistä.

*Asiakkuuden hallintaa* voitaisiin parantaa yksinkertaisesti laatimalla Palvelukeskuksen toimitila- ja toimistopalveluista oma *esittelyaineisto*, jossa kerrottaisiin toimitila- ja toimistopalveluiden kokonaisuus. Esittelyaineiston voisi siirtää Intranetiin ja esimiehet kävisivät esittelemässä sitä myös asiakkaiden palaverissa. Tiedotusta tukemaan voitaisiin valmistaa sopiva esittelylehtinen, joka sisältäisi tärkeimmät palvelukuvaukset sekä yhteystiedot.

*Asiakasyhteistyötä ja asiakkuuden hallintaa* voitaisiin edelleen kehittää *toimipaikkatason asiakastapaamisia lisäämällä*. Toimitiloista vastuussa oleville esimiehille tulisi varata resursseja säännöllisiin vierailuihin alueiden toimipaikoissa ja liittää tämä myös heidän tuloskuvaukseensa.



Asiakastapaamisissa tulisi läpikäydä muun muassa toimipaikkakohtaiset vuosisuunnitelmat sekä vuosibudjetit. Asiakastapaamiset lisääisivät asiakastuntemusta ja parantaisivat asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Esi- miehet saisivat tietoa siitä, millaista vastinetta palveluntuotanto antaa asiakkaille ja miten asiakkaan arvotuotantoa voidaan edelleen lisätä. Kehit- tämistoimia voitaisiin näin ohjata paremmin. Lisäksi asiakkaat kokisivat pääsevänsä laajemmin osallistumaan päätöksentekoon.

*Toimistoille* ja toimitiloille niiden koon mukaan voitaisiin toteuttaa *palve- luntasokuvaukset*. Kuvauksissa määriteltäisiin erilaiset palvelutasot toimis- tojen koon mukaan. Palveluntasokuvausten suunnittelun tukena voisi hyö- dyntää tässä tutkimuksessa esitettyä toimitilaportfolioajattelun ideaa. Tä- mä tukisi toimisto- ja toimitilapalveluiden palveluvalikoiman vakiointia.

Toimenhaltijoiden osaamistason arviointi ja *osaamisen kehittämissuunnit- telu* tulisi aloittaa heti tuloskeskustelujen yhteydessä. Tuloskeskustelujen yhteydessä tulisi määritellä, mitä osaamista tehtävissä tarvitaan, millainen on toimenhaltijan tämänhetkinen osaamistaso ja missä hän tarvitsee kehit- tämistä. Prosessikohtainen suunnittelu tulisi kytkeä laajemmaksi osaksi koko Palvelukeskuksen henkilöstösuunnittelua.

Pelkästään tuloskeskustelujen yhteydessä tehtävä koulutus- ja urasuunnit- telu vaikuttaa Palvelukeskuksen kehittämisvaiheeseen riittämättömältä ratkaisulta. Tämä tueksi tarvittaisiin varsinainen osaamisen johtamisen jär- jestelmä. Palvelukeskuksen toimenhaltijoiden korkea keski-ikä ja työko- kemustausta tuo myös haasteita, joihin osaamisen johtamisessa tulee kiin- nittää erityistä huomiota.

## 9 TULOSTEN ARVIOINTI JA LOPPUYHTEENVETO

### 9.1 Arvio tutkimuksen luotettavuudesta

Tämän tutkimuksen pätehtävänä oli selvittää toimitilajohtamista ja sen kehittämistä Metsähallituksen palvelukeskuksessa. Tavoitteena oli myös kartoittaa mahdollisuuksia kytkeä toimitilajohtaminen kiinteämmäksi osaksi Metsähallituksen ydintoimintojen strategista johtamista. Toimitilajohtamisen tarkastelunäkökulmaa laajennettiin tutkimalla toimitilajohtamisesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia.

Kyselytutkimus suunnattiin Metsähallituksen johdolle ja esimiestasolle. Oma työkokemukseni toimitilojenhallinnasta helpotti tulosten analysointia ja asioiden kytkemistä teoreettiseen viitekehykseen. Kokemustaustani heikkoutena suhteessa tutkimustuloksiin ja kehittämis ehdotuksiin voidaan pitää sitä, että toimitilojenhallintaa omakohtaisesti tehneenä ja tilanhallintaa ohjanneena arvioi tuloksia joltain osin rajallisesti ja oman näkemyksen mukaan.

Tämä ei nähdäkseeni vaaranna tutkimuksen luotettavuutta, sillä johtopäätökset, kehittämis ehdotukset ja toimenpidemalli perustuvat asiakaskyselyyn, tutkittuun teoriataustaan sekä omiin ja kollegoiden huomioihin. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty ylläpitämään myös sillä, että työn ohjaajat ovat kommentoineet tuloksia useaan otteeseen työn eri vaiheissa.

### 9.2 Arvio asiakaskyselyn luotettavuudesta

Webropol -kyselyllä selvitettiin toimitilajohtamisen nykytilaa ja kehittämistä. Vastaajilla oli myös mahdollisuus esittää avoimia kehittämiskomenteja. Vaihtoehtoväittämällä selvitettiin vastaajien suhtautumista toimitalostrategiaan, toimitilajohtamiseen, Metsähallituksen palvelukeskuksen tarjoamiin tilaratkaisuihin, toimitilojen määrään-, sijoittumiseen-, imago-vaikutuksiin- ja ympäristöjohtamiseen, tilatehokkuuteen, kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöihin, toimitilapalveluihin, toimitilaturvallisuuteen sekä keskeisiin muutosvoimiin.

Vastaajat valittiin johto- ja esimiestason toimenhaltijoista, koska heidän toimintaansa toimitilastrategialla ja toimitilajohtamisella nähtiin olevan suuri painoarvo. Kyselyyn vastausprosentti oli 48 %. Alhaiseen vastaajamäärään voinee vaikuttaa kyselyn ajoittuminen läheiseen ajankohtaan muun vastaavan konsernin sisäisen Webropol kyselyn kanssa. Vastaajista vain noin kaksi kolmannelta kertoi tuntevansa toimitilastrategian ja se lienee vaikuttanut osaltaan alhaiseen vastaaja-aktiivisuuteen. Todennäköistä on myös se, että osa vastaajista ei kokenut vastaamista kovin tärkeäksi, sillä tutkimuksen suorittamisen aikoihin Metsähallituksen palvelukeskuksen yleinen asiakaskysely oli juuri tehty.

Asiakaskyselyn tulokset perustuvat vastaajien subjektiivisiin arviointeihin, mikä luonnollisesti asettaa tutkimuksen luotettavuudelle tietyt rajat. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että vastaajat arvioivat toimintaa, jota he eivät tunne tarkasti ja joka on tieteenalanakin varsin uusi. Vastaajilla on todennäköisesti kovin erilainen, omaan henkilö- ja työhistoriaan perustuva näkökulma toimitilajohtamisen tärkeydestä ja sen kehittämisestä. Johto- ja esimiehet joutuvat vuoden aikana vastaamaan useisiin kyselyihin ja tutkimuksiin ja se vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. Jatkokehityshankkeissa kyselylomaketta tulee kehittää ja sitä kannattaa täydentää myös henkilökohtaisilla haastatteluilla.

### 9.3 Loppuyhteenveto

Tämän tutkimustyön aihe oli haastava, eikä tutkimustyö pystynyt antamaan suoraa vastausta siihen ”millainen toimitilajohtamismalli soveltuu Metsähallitukseen”. Tähän vaikuttivat osaltaan aiheen laaja-alaisuus sekä nykyisessä toimintamallissa toimitilajohtamisen tarkastelunäkökulmasta havaitut kehittämistarpeet. Tutkimustyö luo pohjan jatkokehittämiselle, mikäli tahtotila toimitilajohtamisen laajempaan kehittämistarkasteluun on olemassa. Eri osapuolten sitoutuminen, nykyisten toimintamallien kyseenalaistaminen ja kriittinen tarkastelu on edellytys kehittämistyölle.

Lopuksi haluan lausua kiitokseni Metsähallituksen Palvelukeskukselle, työn ohjaajille sekä eri tulosalueiden henkilöille, jotka olivat kanssani yhteistyössä ja mahdollistivat taustatietojen keräämisen ja sitä kautta opinnäytetyön valmistumisen. Työskentely oli joustavaa ja samalla pääsin tutustumaan myös uusiin ihmisiin sekä asioihin.

Tuloksia ei voi johtaa, vaan se tapahtuu menettelytapojen parantamisen kautta. Mitä et voi kyseenalaistaa, sitä et voi kehittää.

## LÄHTEET

Aalto L & Westermarck I. 1997. Toimistotyö. Porvoo. WSOY.

Auvinen K. 2004. Hiilidioksidipäästölaskurin kehittäminen toimistoille ja yleisötapahtumille. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 10.11.2007.

[www.wwf.fi/wwf/www/uploads/pdf/IL\\_diplomityo\\_auvinen.pdf](http://www.wwf.fi/wwf/www/uploads/pdf/IL_diplomityo_auvinen.pdf)

Collins, J. 2004. Hyvästä paras. Miksi toiset yritykset menestyvät ja toiset eivät? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Econia Business Park. 2008. [www.econia.fi](http://www.econia.fi) viitattu 5.3.2008

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppa-kaari.

Junnila S & Nousiainen M. 2004. Toimitilojen ympäristöjohtaminen. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu: 10.11.2007.

[www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf\\_raportit/](http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_raportit/)

Kausioppaan Perehdyttämisosas 2007. Luontopalvelut / luonnon virkistyskäyttö. Sisäiseen käyttöön tehty koulutusmateriaali.

Kestävän kehityksen kansallinen kokonaisarvio. 2003. Ympäristöministeriö. Helsinki. Edita

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001. Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto Raklin julkaisuja. Viitattu 10.11.2007.

<http://www.rakli.fi/julkaisutjaohjeet/>

Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet 2007. KTI Kiinteistötalouden instituutti ry. Viitattu 10.11.2007.

<http://www.kti.fi/sanasto.php>

Kiiskinen S & Linkoaho A & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Leväinen K. I. 2004. Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen lisäarvo organisaation ydintoiminnalle – metologia ja työkalu. Teknillinen Korkeakoulu projektisuunnitelma. Viitattu 18.2.2008.

[www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/sivut/lisaarvo/Projektisuunnitelma.doc](http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/sivut/lisaarvo/Projektisuunnitelma.doc)

Leväinen, K. I. 2000. Toimitilajohtaminen ammattina ja tieteenä. Maanmittaus aikakausjulkaisu 1-2.

Lindholm A. 2006. Kiinteistöjohtaminen organisaation tukiresurssina – nykyiset käytännöt ja lisäarvomahdollisuudet. Viitattu 18.2.2008.  
<http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/>

Metsähallituksen normi: Toimintojen tehtävät 169/01/2005, 1.3.2006

Metsähallituksen Palvelukeskuksen esittelyaineisto 2007. Power Point kalvosarja.

Metsähallituksen Palvelukeskuksen prosessien ja tuotteiden kuvausohje.

Nousiainen M & Junnila S & Puhto J. 2003. Kiinteistönhoidon vaikuttamismahdollisuudet toimitilan ympäristöominaisuuksiin. Teknillisen korkeakoulu. Viitattu 10.11.2007 [www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf\\_raportit/](http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_raportit/)

Pitkänen R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Reunanen R. 2005. Kiinteistöjohtamisen vaikutuksista yrityksen ydintoimintaan ja talouteen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 10.11.2007.  
<http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/>

Reunanen J & Neuvonen S & Eskelinen M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 10.11.2007.  
<http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/>

Riihelä S. 2002. Kiinteistöjohtamisen kiteytykset. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tampere.

Riihimäki M & Nissinen K & Porkka J & Leinonen. 2003. Brändi - mahdollisuus kiinteistöalalla. Tampere. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs Johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Toimitilamarkkinat Helsingissä syksyllä 2007. 2008. Helsingin kaupunki, tietokeskus. Tietokeskuksen kirjasto.

Uusi Toimisto 2007. Valtionhallinnossa satsataan työhyvinvointiin. Uusi Toimisto verkkolehti 38/2007. Viitattu 10.11.2007.  
<http://www.usitoimisto.composer.fi/>

Vesterinen P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Virtanen P & Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa.  
Helsinki: Edita Prima Oy.

TOIMITILAJOHTAMISEN ASIAKASKYSELYN KYSELYKAAVAKE

## Toimitilojen hallinta ja toimitilajohtaminen

### Arvoisa vastaaja!

Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilojen hallintaa ja toimitilajohtamista tutkitaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lopputyössä. Kehittämishankkeen yhtenä osana on Palvelukeskuksen toimitilojen käyttäjille suunnattu kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen vastaajiksi on valittu tulosalueiden johtoa sekä päälliköitä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä. Kyselyyn vastanneille toimitetaan kyselyn kooste ja vastaajien kesken arvotaan tuotepalkinto. Vastaamalla voit vaikuttaa ja voittaa. Huomioithan vastatessasi, että kysely on rajattu Metsähallituksen Palvelukeskuksen palvelusopimusten mukaisesti hallinnoimiin toimitiloihin, eikä kysely näin ollen koske mm. luontokeskuksia. Kysymysten jälkeen ja kyselyn loppuun on varattu tilaa myös vapaille kommentteille. Vastausaikaa on 30.11.2007 saakka.

Kiitos arvokkaasta vastauksestasi kehittämishankkeelle.

Pentti Kiiskinen

Vastaajan tulosalue/yksikkö

- Konserniyksikkö
- Metsätalous
- Luontopalvelut
- Portfoliayksiköt

Tunnetteko Metsähallituksen toimitilastrategian sisällön ja huomioitko sen suunnitellussanne oman ydintoimintanne strategioita?

- Kyllä
- Ei

Onko Metsähallituksen toimitilajohtaminen kytketty mielestänne riittävällä tasolla ydintoiminnan muihin strategioihin tuottamaan parhaan mahdollisen lisäarvon kustannustehokkaasti ydintoiminnalle?

- Kyllä
- Ei

Kun arvioitte Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilojen hallintaa ydintoimintanne tärkeitä asioita painottaen, kuinka tyytyväinen tilojen käyttäjä olette?

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

Missä Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilojen hallinnan osa-alueessa koette kehittämisen tarvetta?

Miten hyvin Metsähallituksen Palvelukeskuksen nykyiset tilaratkaisut tukevat ydintoimintaanne ja antavat sille lisäarvoa?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

Missä osa-alueessa koette kehittämisen tarvetta?

Osallistetaanko tilojenkäyttäjiä mielestäni riittävästi tilaratkaisujen päätöksentekoon ja huomioidaanko käyttäjähavaintoja sekä käyttäjätyytyväisyyttä?

- Kyllä
- Ei

Onko Teillä kehittämis ehdotuksia tilankäyttäjien osallistamiseen?

Onko Metsähallituksen toimitilojen määrä mielestänne sopiva ja ovatko ne sijoittuneet oikein?

- Kyllä
- Ei



Millaisia kehittämisajatuksia Teillä on toimitilojen määrään ja sijoittumiseen liittyen?

Ovatko toimitilat Metsähallitukselle mielestänne imagollisesti merkittävä asia?

- Kyllä
- Ei

Millaisia kehittämisajatuksia teillä on toimitilojen imagovaikutuksiin, toimitilaratkaisuihin, toimitilojen tasoon, yhteneväisyyteen sekä näkyvyyteen liittyen?

Oletteko tyytyväinen sisätilojen suunnitteluun, kalustukseen, toimistokoneisiin sekä ergonomisiin ratkaisuihin?

- Kyllä
- En

Onko Teillä kehittämis ehdotuksia tilasuunnitteluun, kalustukseen, toimistokoneisiin tai ergonomiaratkaisuihin liittyen?

Palvelukeskuksen budjetin merkittävän osan muodostavat toimitilakulut. Tutkimuksissa on osoitettu, että jopa yli 30 %:n säästöjä toimitilakuluihin on saavutettavissa pelkästään tilatehokkuutta lisäämällä ja toimintoja keskittämällä. Olisiko tulosityksikönne toimitilakulujen pienentämiseksi valmis oman tulosalueenne osalta tilankäytön kehittämiseen?

- Kyllä
- Ei

Miten tilatehokkuutta voitaisiin lisätä?

Useissa yrityksissä toimitilajohtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko on hoidettu johonkin kuuluvan kiinteistö/toimitilajohtajan toimesta. Tarkasteltaessa koko Metsähallituksen kiinteistö- ja toimitilavolyymia, tulisiko Metsähallituksessa mielestänne olla erillinen kiinteistö- ja toimitilajohtaja?

- Kyllä
- Ei

Onko Teillä kehittämissuhteita tilajohtamiseen liittyen?

1. **Omaisuu den arvon kasvattaminen** tarkoittaa organisaatiolle tulevaa lisäarvoa, joka realisoituu kiinteistövarallisuuden tuottojen kasvun kautta
2. **Organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen** tarkoittaa markkinoinnin, myynnin ja imago rakentamisen edistämistä kiinteistöjohtamisen toimenpiteillä.
3. **Ydintoiminnan innovatiivisuuden lisääminen** tarkoittaa innovatiiviseen ajatteluun tukevien ja rohkaisevien työtilojen tarjoamista.
4. **Työntekijöiden työtyytyväisyyden lisääminen** tarkoittaa työntekijöiden tyytyväisyyden ja viihtyvyyden lisäämistä tilaratkaisuilla ja tätä kautta tuottavuuden sekä tuottojen lisäämistä.
5. **Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen** tarkoittaa mm. tilojen ylläpitoon, tilaratkaisuihin, sisäympäristöön ja sijaintien valintaan liittyviä päätöksiä.
6. **Organisaation joustavuuden lisääminen** tarkoittaa joustavuuden lisäämistä fyysisessä työympäristössä sekä talouteen ja sopimuksiin liittyvissä tekijöissä.
7. **Kustannusten minimoiminen** tarkoittaa tuottavuuden kasvattamista kustannusten minimoimisen kautta.

Arvioikaa seuraavien kiinteistöjohtamisen lisäarvotekijöiden tärkeys oman ydintoimintanne kannalta.

	Erittäin merkityksetön	Melko merkityksetön	Ei merkittävä muttei merkityksetön	Melko merkittävä	Erittäin merkittävä
1. Omaisuu den arvon kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ydintoiminnan innovatiivisuuden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työntekijöiden työtyytyväisyyden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organisaation joustavuuden lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kustannusten minimoiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustelkaa halutessanne valintojanne?

Toimitilajohtaminen on keskeisessä roolissa ympäristöasioiden hallintaa parannettaessa. Hyvällä toimitilojen ympäristöjohtamisella voidaan saavuttaa selkeitä ympäristösuorituskyvyn parannuksia suhteellisen vähin kustannuksin. Millaisena koette Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilojen ympäristöjohtamisen tason?

- Erittäin hyvä
- Melko hyvä
- Ei hyvä eikä huono
- Melko huono
- Erittäin huono

Onko Teillä kehittämissuhteita toimitilojen ympäristöjohtamiseen liittyen?

Toimitilapalvelut ovat osa toimitilajohtamista. Millaiseksi arvioitte Palvelukeskuksen tuottamien toimitilapalveluiden tason?

- Erittäin hyvä
- Melko hyvä
- Ei hyvä eikä huono
- Melko huono
- Erittäin huono

Onko Teillä kehittämissuhteita toimitilapalveluihin liittyen?

Toimitilaturvallisuus on osa toimitilajohtamista. Millaiseksi arvioitte toimitilaturvallisuuden tason Palvelukeskuksen hallinnoimissa toimitiloissa?

- Erittäin hyvä
- Melko hyvä
- Ei hyvä eikä huono
- Melko huono
- Erittäin huono

Onko Teillä kehittämis ehdotuksia toimitilojen turvallisuuteen liittyen?

Miten huomioitte seuraavat keskeiset muutosvoimat suunnitellessanne toimitilaratkaisu- ja toimintaanne?

	Erittäin merkityksetön	Melko merkityksetön	Ei merkittävä muttei merkityksetönkään	Melko merkittävä	Erittäin merkittävä
Toimitilaturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittyvä tieto- ja kommunikaatioteknologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön liikkuvuus, virtuaalinen ja etätö sekä erilaiset työprofiilit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman ja muiden tulosyksiköiden organisaatiomuutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoiman ikääntyminen ja saatavuus jatkossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottavuusvaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintojen ulkoistamismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri tulosalueiden vaatimukset tilankäytölle ja tilojen sijainnille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visionäärinen pitkän tähtäimen skenaariosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilan imagollinen arvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintojen alueellistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilaratkaisun ympäristövaikutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten mielestänne Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamisella voidaan parhaiten tuottaa lisäarvoa ydintoiminnalle ja millainen toimitilajohtamismalli soveltuisi Metsähallitukselle?

Alle on varattu vastaustilaa, johon voitte vielä halutessanne vapaamuotoisesti kommentoida ja antaa kehittämissuhteita Metsähallituksen Palvelukeskuksen toimitilajohtamiseen ja kyselyn muihin teemoihin liittyen?