



Suomen valtion ulkomailla
sijaitsevien kiinteistöjen ja
tilojen hallinnan strategia

2019-2030

20.9.2019

Esipuhe

Ulkoministeriön toiminta keskittyy ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan, kauppapolitiikkaan ja kehityspolitiikkaan sekä ulkopoliittisesti merkittäviin kansainvälisiin asioihin ja yleensä kansainvälisiin suhteisiin. Ulkoministeriön tehtävänä on myös avustaa muita hallinnonaloja kansainvälisten asioiden yhteensovittamisessa. Ulkoministeriö ja sen alainen noin 90 toimipisteen edustustoverkko palvelee suomalaisia, suomalaista talouselämää ja yhteiskuntaa, tasavallan johtoa sekä eduskuntaa. Ulkoministeriö vastaa myös valtion omistamien ulkomailla sijaitsevien kulttuuri- ja tiedeinstituuttikiinteistöjen ylläpidosta, näitä kiinteistöjä on seitsemän.

Kiinteistöt ja tilat muodostavat keskeisen kokonaisuuden edustustoverkossa. Kiinteistöjen ja tilojen hallinnalla vaikutetaan ministeriön strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnan toteuttamiseen, työssä jaksamiseen ja yhteiskunnan varojen käyttöön. Noin puolet kiinteistöistä ja tiloista on Suomen valtion omistamia ja noin puolet on vuokrattuja.

Ulkoministeriön kiinteistöhallinnon kehittämiseen on panostettu merkittävästi vuodesta 2015 lähtien. Kiinteistöhallinto on perinteisesti jakautunut hankehallintoon ja omistajaohjaukseen. Hankehallinnolla tarkoitetaan ulkoministeriön hallinnoimien ulkomaan edustustojen toimitiloihin ja virka-asuntoihin kohdistuvien erilaisten talonrakennushankkeiden teettämistä. Tyypillisiä hankkeita ovat perusparannukset valtion omistamissa kiinteistöissä, sekä tilojen vaihtamisen yhteydessä tehtävät muutostyöt. Omistajaohjaus käsittää kiinteistöstrategiset linjaukset ja perusperiaatteet, omistajaohjauksen johtamisen ja organisoinnin perusperiaatteet sekä rahoituksen. Hankehallinnon kehittämisen jälkeen on omistajaohjauksen vuoro.

Tämä strategia on tarkoituksellisesti kiinteistöhallinnon näkökulmasta kapea, keskittyen lähinnä omistajaohjaukseen ja kiinteistötalouteen. Iso kuva on ollut hahmottomaton ja siksi se on selkeä kehittämiskohde ulkoministeriössä. Suomen valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategia määrittelee strategiset päämäärät, painopistealueet ja tavoitteet sekä omistajaohjausmallin ja omistajaohjauksen menetelmät. Strategia perustuu ulkoasianhallinnon strategiaan painopistealueisiin ja siinä on huomioitu valtion kiinteistö- ja toimitilastrategioiden linjauksia.

Tämä strategia on käsitelty ulkoministeriön johtoryhmän virkamieskokoonpanossa ja valtiosihteeri on sen hyväksynyt. Kiitokset selkeästä ja määrätietoisesta strategiasta kuuluvat hanketyöryhmälle. Tästä on hyvä jatkaa strategian toimeenpanolla.



Matti Anttonen

Valtiosihteeri

Tiivistelmä

Suomen valtiolla on omistuksessaan ulkomailla merkittävä, arkkitehtonisesti ja kulttuurihistoriallisesti arvokas kiinteistöomaisuus, jota ulkoministeriö hallinnoi. Tähän kuuluvat ulkoministeriön edustustojen toimitilat ja virka-asunnot sekä jonkin verran henkilöstöasuntoja. Lisäksi valtio omistaa kulttuuri- ja tiedeinstituuttikiinteistöjä Ateenassa, Pariisissa, Roomassa ja Venetsiassa. Tämä uusi Suomen valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategia määrittelee valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen ja hallinnan päämäärät ja peruseriaatteen vuosille 2019-2030.

Ulkoministeriön edellisen kiinteistöstrategian toimikausi oli 2013-2017. Uuden strategian myötä ulkoministeriö tavoittelee strategisempaa, määrätietoisempaa, proaktiivisempaa ja suunnitelmallisempaa otetta valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjaukseen ja hallintaan. Lisäksi tavoitteena on selkiyttää kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen johtamista ja organisointia sekä vahvistaa omistajaohjaukseen ja kiinteistöhallintoon liittyvää sidosryhmäyhteistyötä sisäisesti ja ulkoisesti.

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategisiin painopistealueisiin ja tavoitteisiin (luku 3) on kiteytetty tärkeimmät asiat, joihin omistajaohjauksen ja kiinteistöjen hallinnan kehittäminen painottuu. Strategisiksi painopistealueiksi on nostettu 1) omistajaohjaus ja strategiset peruseriaatteen, 2) rahoitus ja talous, 3) resurssit ja osaaminen sekä 4) yhteistyö ja kumppanuus.

Strategisten painopisteiden ja tavoitteiden pohjalta on johdettu uusi valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen malli, joka määrittelee ja kuvaa sen, miten omistajaohjausta ja kiinteistöjen hallintaa ulkoministeriössä jatkossa tehdään ja kehitetään. Omistajaohjausmalli on esitetty luvussa 4.

Uudessa omistajaohjausmallissa omistajaohjauksen perustan muodostavat 1) kiinteistöstrategiset linjaukset ja peruseriaatteen, 2) omistajaohjauksen johtamisen ja organisoinnin peruseriaatteen eli omistajaohjauksen prosessit, toimijat ja vastuut, 3) suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen rahoitus sekä 4) kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin. Omistajaohjauksen mahdollistavia tekijöitä eli menetelmiä ovat yhteistyö, resurssit ja osaaminen sekä työkalut ja järjestelmät.

Merkittävin muutos liittyy omistajaohjauksen johtamiseen ja strategiseen asemaan ministeriön organisaatiossa. Jatkossa strategista, proaktiivista ja suunnitelmallista otetta valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjaukseen edistää uusi kiinteistöhallinnon ohjausryhmä. Lisäksi ohjausryhmä edistää ministeriön sisäistä ja ulkoista yhteistyötä ja varmistaa, että valtion ulkomailla sijaitsevaa kiinteistö- ja tilaverkkoa kehitetään strategisia tavoitteita ja linjausten mukaisesti.

Kiinteistöhallinnon ohjausryhmällä on keskeinen rooli ulkoministeriön toimintaedellytysten varmistamisessa ja lisäksi sen vastuulle kuuluvien ratkaisujen ja päätösten tulee olla kestäviä myös pitkällä aikajänteellä. Tämän vuoksi ryhmässä on ministeriön johdon edustus ja ryhmän rooli määritellään työjärjestykseen. Lisäksi valtiovarainministeriö (VM) osallistuu ryhmän työskentelyyn ja VM:n edustaja kutsutaan ryhmän kokouksiin

säännöllisin väliajoin valtiontalouden suunnittelun ja omistajaohjauksen vuosikellon rytmin mukaisesti.

Toinen merkittävä muutos liittyy rahoitukseen sekä rahoituskokonaisuuden suunnitteluun ja seurantaan. Rahoituksen suunnitelmallisuus perustuu jatkossa nykyistä kokonaisvaltaisempaan, tarkoituksenmukaisempaan ja jäsennellympään rahoituskokonaisuuden hallintaan, jota on kuvattu raportin kohdassa 4.1.3. Jatkossa korjausvelan hallinta ja suunnitelmallinen pienentäminen varmistetaan nykyistä tarkoituksenmukaisemmalla ja pitkäjänteisemmällä, yhteistyössä valtionvarainministeriön kanssa tehtävällä rahoituksen suunnittelulla.

Kolmas merkittävä muutos liittyy ulkomailla sijaitsevaan kiinteistö- ja tilaverkkoon. Kiinteistöjen hallintaa ohjaavana tavoitteena on toimitilojen ja virka-asuntojen terveellisyys, turvallisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Lisäksi niissä on huomioitu myös ekologisuus, kestävä kehitys energiatehokkuus. Uutena asiana on siirtyminen nykyistä keskitetymppään ministeriöstä johdettuun toimintatapaan, jossa edustustojen nykyinen kiinteistöhallinnon tehtävien vaatima ajankäyttö vähenee oleellisesti. Jatkossa mm. uusien toimitilojen ja virka-asuntojen valintaprosessi ja vuokrasopimusten hallinnointi perustuvat ministeriön kiinteistöhallinnon keskitetysti johtamaan toimintatapaan. Lisäksi edustustot eivät muodosta keskenään samanlaista kiinteistörakennetta ja niiden kehittämistarpeita ja rahoitusta arvioitaessa priorisointi perustuu substanssin ja kiinteistöhallinnon ohjausryhmän yhteiseen kiinteistöstrategiseen arviointiin. Tätä tulee uusi kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin, joka on kuvattu kohdassa 4.1.4.

Muutosten läpivientiä ja toteuttamista varmistetaan omistajaohjauksen uusilla prosesseilla sekä henkilöstöresurssien ja osaamisen vahvistamisella. Omistajaohjauksen prosessit on määritelty ohjausmallissa tehtävineen, toimijoineen ja vastuineen sekä työkaluineen ja tuotoksineen. Omistajaohjauksen prosessit ovat 1) kiinteistöstrateginen linjaaminen, 2) sidosryhmäyhteistyö, 3) kiinteistösalkun hallinta ja ohjaus, 4) kiinteistötalouden suunnittelu ja seuranta, 5) myynti-, osto- ja vuokraustoiminta sekä 6) kiinteistöjohtaminen. Näiden avulla varmistetaan nykyistä määrätietoisempi ja koordinoitumpi kokonaisuuden hallinta sekä tehtäväkokonaisuuksien linkittyminen toisiinsa. Omistajaohjauksen prosesseilla luodaan myös edellytykset hankehallinnan ja kiinteistöpalveluiden johtamisen prosessien toteuttamiselle. Suunnitelma henkilöstöresurssien vahvistamiseksi ja omistajaohjausosaamisen kehittämiseksi on esitetty strategian liitteessä 2

Strategiassa esitettyjen toimenpiteiden toimeenpanosta vastaavat kiinteistöhallinnon ohjausryhmä ja kiinteistö- ja hankintapalveluyksikkö (HAL-60). Jatkossa omistajaohjaukseen ja kiinteistöjen hallintaan liittyviä asioita käsitellään omistajaohjauksen vuosikellon mukaisesti säännöllisesti myös ministeriön ylimmän johdon tasolla.

Strategiatyön toteuttaneeseen hanketyöryhmään ovat kuuluneet toimialajohtaja Antti Haukioja (pj), hallintojohtaja Ari Rouhe, ulkoasiainneuvos Olli Kantanen, taloussuunnittelupäällikkö Katja Bordi, hankintapäällikkö Asmo Kemppainen, kiinteistöpäällikkö Teemu Metsälä, johtava asiantuntija Hanni Sippo sekä valtiovarainministeriöstä budjettineuvos Johanna von Knorring ja neuvotteleva virkamies Pauliina Pekonen. Asiantuntijatukena hankkeessa on toiminut toimitusjohtaja Hanna Pajunen-Muhonen Innodea Oy:stä. Strategia on käsitelty ulkoministeriön johtoryhmän virkamieskokoontumisessa ja valtiosihteeri on sen hyväksynyt.

Sisällysluettelo

Esipuhe	0
Tiivistelmä.....	1
1 Johdanto	5
1.1 Tausta ja lähtökohdat	5
1.2 Strategian tehtävä ja tavoitteet.....	5
1.3 Työn toteutus	6
2 Lähtötilanne ja kehittämistarpeet	7
2.1 Valtion ulkomailla sijaitsevat kiinteistöt ja tilat	7
2.1.1 Edustustot.....	7
2.1.2 Kulttuuri- ja tiedeinstituutit	8
2.1.3 Kiinteistöomaisuuden arvo	8
2.2 Sidosryhmät	9
2.3 Rahoitus ja resurssit	9
2.4 Keskeiset kehittämistarpeet.....	9
3 Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategiset päämäärät, painopistealueet ja tavoitteet	12
3.1 Valtion kiinteistö- ja toimitilastrategioiden sekä ulkoministeriön strategian linjaamat strategiset päämäärät	12
3.2 Strategiset painopistealueet ja tavoitteet	13
4 Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjausmalli	16
4.1 Omistajaohjauksen perusta	17
4.1.1 Kiinteistöstrategiset linjaukset ja perusperiaatteet	17
4.1.2 Omistajaohjauksen prosessit, toimijat ja vastuut	18
4.1.3 Suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen rahoitus.....	22
4.1.4 Kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin	24
4.2 Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen menetelmät.....	25
4.2.1 Yhteistyö	25
4.2.2 Henkilöresurssit ja osaaminen.....	26
4.2.3 Työkalut ja järjestelmät	27

5 Strategian toimeenpano ja seuranta	29
5.1 Toimeenpano.....	29
5.2 Toimenpiteet	29
5.3 Seuranta	30
LIITE 1 Rahoitus, resurssit ja meneillään oleva kehittäminen lähtötilanteessa	32
1.1 Rahoitus.....	32
1.2 Henkilöresurssit ja organisointi.....	32
1.3 Kiinteistöpalveluiden meneillään oleva kehittäminen (KIINTUKI-hanke)	33
LIITE 2 Omistajaohjauksen vuosikello.....	35

1 Johdanto

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Ulkoministeriö hallinnoi Suomen valtion merkittävää, arkkitehtonisesti ja kulttuurihistoriallisesti arvokasta kiinteistöomaisuutta ulkomailla. Ulkomaanedustuksessa niihin kuuluvat edustustojen toimitilat ja virka-asunnot sekä jonkin verran henkilöstöasuntoja. Myös vuokrattujen tilojen hallinnointi edustustojen toimitilojen ja virka-asuntojen osalta on keskitetty ministeriöön.

Ulkoasiainhallinnon käytössä olevien tilojen lisäksi ministeriö hallitsee valtion omistamia kulttuuri- ja tiedeinstituuttien kiinteistöjä Ateenassa, Pariisissa, Roomassa ja Venetsiassa. Myös nämä kiinteistöt ovat arkkitehtonisesti ja kulttuurihistoriallisesti arvokasta, tiloja käyttävät suomalaiset kulttuuri- ja tiedejärjestöt kulttuurin ja tieteen sekä kansainvälisen yhteistyön edistämiseen.

Edellisen ulkoministeriön kiinteistöstrategian toimikausi oli 2013–2017. Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten ja erityisesti vaikeiden rahoitusnäköymien vuoksi kiinteistöstrategia on tarpeen uudistaa.

Strategiatyön lähtökohtina ovat ulkoministeriön arvot ja hallinnonalan painopistealueet, valtionhallinnon tarpeet ja odotukset edustautumiselle sekä valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnon nykyiset haasteet.

Lisäksi strategiaa laadittaessa on otettu huomioon strategiatyön lähtötilanteessa tiedossa olleet ja tunnistetut keskeiset hallinnonalan ja edustustojen tulevaisuuden tarpeet ja odotukset sekä kiinteistöhallintoon kohdistuvat muutostrendit. Näitä ovat mm.:

- turvallisuuden ja riskienhallinnan edelleen kasvavat vaateet,
- edustustojen erilaistuvat tarpeet ja lisääntynyt tarve differentioituille toimintamalleille,
- taloudellisuuden ja tehokkuuden edelleen vahvistuvat vaateet ("vähemmällä enemmän"),
- toiminnan aikajänteen nopeutuminen, kasvava muutosnopeus ja lisääntyneet vaateet ketterille ja muuntojoustaville ratkaisuille,
- kiinteistöjen ja tilojen ekologisten ja teknisten vaateiden edelleen lisääntyminen,
- yhteistyö- ja kumppanuusmallien merkittävä lisääntyminen ulkopuolisten toimijoiden kanssa ja ulkoisten resurssien hallinnan osaamisvaateiden kasvaminen sekä
- kiinteistöjen ylläpitopalvelujen keskittäminen edustustojen osalta ministeriöön KIINTUKI-hankkeen linjausten mukaisesti.

1.2 Strategian tehtävä ja tavoitteet

Strategian tehtävänä on määritellä ratkaisut valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjaukseen ja hallintaan sekä rahoitukseen, talouteen ja toimintamalleihin liittyviin kysymyksiin.

Strategian tavoitteena on:

1. Tunnistaa valtion ulkomailla sijaitsevan kiinteistöomaisuuden ja tilojen hallinnan kehittämistarpeet sekä määritellä ja priorisoida kehittämiskohteet.
2. Linjata valtion ulkomailla sijaitsevan kiinteistöomaisuuden, tilojen hallinnan ja vuokrauksen peruseriaatteet.
3. Määritellä valtion ulkomailla sijaitsevan kiinteistöomaisuuden ja tilojen omistajaohjauksen periaatteet ja toimintamallit.
4. Tuottaa suuntaviivat kiinteistöomaisuuden pidemmän aikajänteen kehittämiseksi (kiinteistösuunnitelma vuosille 2019-2030).
5. Laatia kiinteistöomaisuuden ja tilojen omistajaohjauksen ja hallinnan kehittämisen toimenpideohjelma (ml. henkilöresurssitarkastelu) vuosille 2019-2023.

1.3 Työn toteutus

Strategiatyö on toteutettu pääosin virkatyönä. Työssä on ollut mukana ulkopuolinen asiantuntijataho sparraamassa sekä ohjaamassa strategiaraportin laatimista ja kirjoittamista.

Työn toteutus organisoitiin työryhmätyöskentelyksi. Hanketyöryhmään kuuluivat toimialajohtaja Antti Haukioja (pj), hallintojohtaja Ari Rouhe, ulkoasiainneuvos Olli Kantanen, taloussuunnittelupäällikkö Katja Bordi, hankintapäällikkö Asmo Kemppainen, kiinteistöpäällikkö Teemu Metsälä, johtava asiantuntija Hanni Sippo sekä valtiovaranministeriöstä budjettineuvos Johanna von Knorring ja neuvotteleva virkamies Pauliina Pekonen.

Asiantuntijatukena hankkeessa on toiminut DI Hanna Pajunen-Muhonen Innodea Oy:stä.

Strategiatyön toteutus painottui syksyyn 2018 ja strategiaraportti on laadittu alkuvuodesta 2019.

2 Lähtötilanne ja kehittämistarpeet

Valtion ulkomailla sijaitsevat kiinteistöt ja tilat muodostuvat ulkoasianhallinnon edustustoista ja niiden käytössä olevista muista tiloista sekä valtion kulttuuri- ja tiedeinstituuteista. Seuraavassa on kuvattu tarkemmin tätä valtion ulkomailla sijaitsevaa kiinteistö- ja tilaverkon laajuutta ja arvoa. Lisäksi tarkastellaan kiinteistöhallinnon sidosryhmiä, rahoitusta, organisointia ja resursseja. Lopuksi koostetaan yhteen strategiatyön lähtötilanteesta tunnistetut keskeisimmät kehittämistarpeet.

2.1 Valtion ulkomailla sijaitsevat kiinteistöt ja tilat

2.1.1 Edustustot

Suomen edustustoverkko on osa ulkoasiainhallintoa ja sillä on keskeinen tehtävä turvallisen ja ennustettavan huomisen rakentamisessa kaikille suomalaisille. Suomen edustustot palvelevat laajasti suomalaisia ja suomalaista yhteiskuntaa.

Suomen ulkomaanedustuksen muodostavat diplomaattiset edustustot ja konsuliedustustot. Diplomaattisiin edustustoihin kuuluvat eri valtioissa olevat suurlähetystöt ja niiden erilliset yksiköt sekä kansainvälisissä järjestöissä ja yhteistyöelimissä olevat pysyvät edustustot ja erityisedustustot. Lisäksi Suomella on muita diplomaattisia edustustoja eli yhteystoimistoja. Konsuliedustustot ovat lähetetyn virkamiehen johtamia pääkonsulaatteja, konsulaatteja ja pääkonsulaattiin kuuluvia erillisiä yksiköitä tai kunniakonsulin johtamia kunniakonsulaatteja.

Ulkoasiainhallinnon edustustoverkossa on 90 toimipistettä:

- 73 suurlähetystöä
- yksi konsulitoimipiste (Manila)
- kaksi yhteystoimistoa (Ramallah ja Minsk)
- viisi pääkonsulaattia (Los Angeles, New York, Hongkong, Shanghai ja Pietari)
- yksi konsulaatti (São Paulo)
- kaksi pääkonsulaattiin kuuluvaa toimipistettä (Murmansk, Petroskoi)
- viisi pysyvää edustustoa kansainvälisissä järjestöissä (EU, Euroopan Neuvosto, OECD, YK ja WTO)
- yksi erityisedustusto: Nato

Ulkoministeriöllä on hallinnassaan eri puolilla maailmaa sijaitsevia kiinteistöjä ja tiloja yhteensä 210 kpl ja ne jakautuvat seuraavasti:

- Kansliat 82 kpl (omistus 26 kpl / vuokra 56 kpl)
- Virka-asunnot 82 kpl (omistus 48 kpl / vuokra 34 kpl)
- Muut 46 kpl (omistus n. 25 kpl / vuokra 15 kpl) (esim. henkilöstön asunnot, toimisto- ja varastotilat).

Toimipisteissä työskentelee yli 500 Helsingistä lähetettyä henkilöä. Useimmissa edustustoissa työskentelee 2–4 lähetettyä virkamiestä. Lisäksi edustustojen palveluksessa on noin yhdeksänsataa asemamaista palkattua työntekijää.

2.1.2 Kulttuuri- ja tiedeinstituutit

Suomella on yhteensä 17 kulttuuri- ja tiedeinstituuttia eri puolilla maailmaa. Niiden tehtävänä on tukea suomalaisten taiteen ja tieteen tekijöiden työtä kohdemaissa, ja ne ovat keskeinen osa Suomen kansainvälistä kulttuurivaihtoa. Instituutit edistävät suomalaista kulttuurivientiä ja tutkimuksen kansainvälistymistä.

Kaikki kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat itsenäisiä yleishyödyllisiä organisaatioita, joita ylläpitävät yksityiset säätiöt tai rahastot. Instituuttien perusrahoitus tulee opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Lisäksi ne saavat rahoitusta säätiöiltä, yrityksiltä sekä kotimaisilta ja ulkomaisilta yhteistyökumppaneilta.

Kulttuuri- ja tiedeinstituutit toimivat joko valtion omistamissa kiinteistöissä tai vuokratiloissa. Valtion omistamien ulkomailla sijaitsevien kulttuuri- ja tiedeinstituuttikiinteistöjen ylläpitovastuu ja siihen liittyvä rahoitus siirtyivät ulkoministeriön kiinteistöhallinnolle vuoden 2017 alusta. Näitä kiinteistöjä on seitsemän:

- Villa Lante ja asunto Roomassa
- Suomen Ranskan instituutti Pariisissa
- Pohjoismaiden paviljonki (kolmasosa) ja Suomen Aalto-paviljonki Venetsian biennaalialueella
- Suomen Ateenan instituutti asuntoloinen.

2.1.3 Kiinteistöomaisuuden arvo

Omistettujen kiinteistöjen tuorein suuntaa antava markkina-arvo on noin 450 milj. € (arvio pohjautuu UM:n vuonna 2011 teettämään kaikki kiinteistöt kattavaan selvitykseen) ja kirjanpitoarvo 247 537 389 € (Palkeet 31.12.2018). Omistettujen kiinteistöjen kirjanpitoarvo on 220 399 193 € (UM 31.12.2018) ja omistettujen osakehuoneistojen kirjanpitoarvo on 27 138 196 € (UM 31.12.2018).

Vuosina 2011–2017 on myyty 14 kiinteistöä (arvioitu markkina-arvo v. 2011 oli 32,5 milj. €). Näiden myyntituotot valtion kassaan olivat 23,5 milj. €. Vuoden 2011 jälkeen on ostettu vain Buenos Airesin virka-asuntohuoneisto.

Valtion omistamien kiinteistöjen korjausvelka on tällä hetkellä merkittävä. Omistuskiinteistöjen todellista korjausvelkaa ei ole tähän mennessä arvioitu laskennallisilla menetelmin. Jotain suuntaa sen suuruudesta antaa vuonna 2018 laadittu kymmenvuotinen investointisuunnitelma, jonka laatimishetkellä kiinteistöjen korjaustarpeeksi arvioitiin noin 85 milj. euroa.

2.2 Sidosryhmät

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan merkittävimmät sidosryhmät ovat edustustojen päälliköt ja muut työntekijät, ulkomailla toimivien Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien rahoittajat ja instituuttien johto, ulkoministeriön johto ja muu organisaatio (osastot ja yksiköt) sekä valtiovarainministeriö.

Muita sidosryhmiä ovat yhteiskanslioiden muut toimijat (mm. EUH, muiden maiden ulkoministeriöt, Puolustusvoimat, Business Finland), muut valtionhallinnon toimijat kotimaassa (mm. muut ministeriöt, eduskunta) sekä yhteistyökumppanit ja palveluntarjoajat kotimaassa ja ulkomailla.

2.3 Rahoitus ja resurssit

Rahoituksen ja resurssien lähtötilannetta sekä näihin liittyviä haasteita on kuvattu tarkemmin liitteessä 1. Myös lähtötilanteessa meneillään olevaa kiinteistöhallinnon kehittämistä (KIINTUKI) on kuvattu liitteessä 1. Johtopäätökset rahoitukseen ja resursseihin liittyvät kehittämistarpeet on koostettu kohtaan 2.4.

2.4 Keskeiset kehittämistarpeet

Kiinteistöstrategiatyön lähtötilanteessa valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnon merkittävimmät haasteet liittyvät seuraaviin osa-alueisiin: 1) kiinteistöhallinnon asema ulkoministeriön organisaatiossa, 2) omistajaohjauksen toimintamallit ja prosessit, 3) rahoitus ja korjausvelan hallinta sekä 4) henkilöresurssit ja osaaminen. Seuraavassa on tarkasteltu näitä tarkemmin.

1. Kiinteistöhallinnon asema ulkoministeriön organisaatiossa

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen strateginen ja taloudellinen suunnittelu ja ohjaus ovat nykytilanteessa liian etäällä ministeriön johdosta. Kiinteistöhallinnon ja -talouden asiat eivät ole ministeriön johdon säännöllisellä agendalla. Kiinteistöhallintoon liittyviä ratkaisuja ja päätöksiä joudutaan usein tekemään liian alhaisella organisaatiotasolla, liian lyhyellä valmistelulla ja liian nopealla aikajänteellä.

Ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksella luodaan edellytykset toimintakykyiselle edustustoverkon ja ulkoministeriön ydintehtävien toteuttamiselle. Tämän vuoksi kiinteistöhallintoon liittyviä asioita tulee käsitellä nykyistä laajemmalla ja korkeammalla tasolla ulkoministeriön organisaatiossa. Lisäksi valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjaus on lähtötilanteessa ollut liian etäällä valtionhallinnon muusta omistajaohjauksesta. **Tarvitaan uusi ministeriön sisäiseen yhteistyöhön ja tiedolla johtamiseen perustuva foorumi, jossa on ministeriön johdon edustus. Foorumin tulee vastata kiinteistöstrategisista ja omistajaohjaukseen liittyvistä asioista sekä näihin liittyvästä ulkoisesta yhteistyöstä.**

2. Omistajaohjauksen toimintamallit ja prosessit

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen nykyinen toimintamalli on puutteellinen eikä kata omistajaohjauksen kaikkia osa-alueita. Käytännössä omistajaohjauksen prosessi puuttuu kokonaan ja omistajaohjauksen vastuut ovat hajanaisesti määritellyt. Lisäksi kiinteistö- ja tilaverkon peruseriaatteet ovat strategisella tasolla linjaamatta. **Tarvitaan uusi, selkeä omistajaohjauksen malli, jossa on määritelty omistajaohjauksen strategiset peruseriaatteet, toimintatavat ja prosessit, toimijat, roolit ja vastuut sekä toimijoiden välinen yhteistyö.**

3. Rahoitus ja korjausvelan hallinta

Kiinteistöjen ja tilojen peruserparannukseen, korjaukseen ja ylläpitoon kohdennettua rahoitusta vähennettiin vuosikymmenen alkupuolelta lähtien osana julkisen talouden sopeuttamistoimia. Investointimääräraha oli usean vuoden ajan noin neljä milj. euroa, joka ei käytännössä mahdollistanut kaikkien kiinteistöihin kohdistuvien välttämättömien ja tiedossa olleiden kunnostus- ja korjaustoimenpiteiden toteuttamista. Tämän seurauksena kiinteistöjen korjausvelka on päässyt kasvamaan merkittäväksi.

Investointimäärärahatasossa on tapahtunut myönteistä kehitystä ja sitä on päätetty nostaa viiteen milj. euroon vuodesta 2019 alkaen. Lisäksi tämän strategiatyön aikana tasoa on päätetty nostaa kahdeksaan milj. euroon vuodesta 2020 alkaen (kehyskausi 2020-2023). Vaikka suuntaus antaa aiempaa paremmat edellytykset tilanteen hallintaan saamiseksi, tällä ei pystytä täysin ratkaisemaan syntynyttä ongelmaa, jossa valtion omistamien kiinteistöjen tekninen kunto on heikentynyt ja osittain jopa romahtanut. Kaikkien kiinteistöjen tilat eivät täytä terveydellisiä ja turvallisia työskentelyedellytyksiä. Edessä voi olla kiinteistön osittainen tai kokonaan sulkeminen, jolloin ulkoasiainhallinnon ydintehtävien suorittamisen edellytykset vaarantuvat ja joudutaan tekemään vaikeita valintoja. Samalla valtion kiinteistöomaisuuden arvo laskee.

Nykyinen rahoitusmalli ei myöskään mahdollista riittävän pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista kiinteistöhallinnon suunnittelua. Rahoituskokonaisuus muodostuu pääasiassa kolmivuotisesta investointimäärärahasta sekä yksivuotisesta toimintamäärärahasta, joiden lisäksi edustustoilla on omat pienet korjausmäärärahabudjettinsa. Vuokrakustannukset käsitellään erillään muusta rahoitustarpeesta. Kokonaisuuden suunnittelu ja kiinteistötalouden seuranta on erittäin haasteellista, tietyin osin jopa mahdotonta.

Oman ongelmansa rahoituskokonaisuuden ja kiinteistösalkun hallintaan nykytilanteessa tuo se, että vaikka ulkoministeriö vastaa valtion ulkomailla sijaitsevaa kiinteistöomaisuuden hallinnoinnista mukaan lukien kiinteistöjen osto- ja myyntitoiminta, niin myytävistä kiinteistöistä saatavat tulot tuloutetaan valtion budjettiin (tulomomentti 12.24.99). Lisäksi osto- ja myyntiprosessi on nykyisin liian raskas ja hidas, joka haittaa merkittävästi tai jopa estää toteuttamasta tarpeellisia myyntejä ja ostoja.

Tarvitaan uusi, nykyistä monipuolisempi ja tarkoituksenmukaisempi rahoitusmalli, joka mahdollistaa ammattimaisen kiinteistö- ja tilaverkon hallinnan, suunnitelmallisen osto- ja myyntitoiminnan sekä luo edellytykset korjausvelan

hallinnalle ja pienentämiselle. Tarvitaan myös nykyistä tarkempi arvio korjausvelan määrästä, jonka perusteella on paremmat edellytykset päättää investointimäärärahasosta.

4. Henkilöresurssit ja osaaminen

Kiinteistö- ja hankintapalveluyksikössä (HAL-60) kaiken kaikkiaan 23 henkilöä osallistuu kiinteistöhallinnon tehtäviin ja lisäksi kiinteistöhallintoon liittyviä tehtäviä tehdään muutamissa muissa yksiköissä (mm. tietohallinto ja turvallisuusyksikkö) sekä edustustoissa. Koko ministeriön tasolla vain kahdeksan henkilöä työskentelee päätoimisesti kiinteistöhallintoon liittyvissä tehtävissä. Lähtötilanteessa kenelläkään ulkoministeriön organisaatiossa ei ole ollut mahdollisuuksia eikä resursseja paneutua omistajaohjaukseen liittyviin tehtäviin täysipainoisesti.

Omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnon nykyinen henkilömäärä on vahvasti aliresursoitu vaadittaviin tehtäviin nähden. Nykyinen tekemisen painopiste painottuu vahvasti hankehallintaan ja teettämisen prosessiin ja niiden kehittämiseen. Nämä selittävät osaltaan sen, miksi omistajaohjaukseen liittyviin asioihin ei ole ehditty paneutua, vaikka selkeä tarve on tunnistettukin. Henkilöstön työkuorma on niin suuri, että viimeisen kolmen vuoden aikana on yksikössä ollut huomattavaa työuupumusta ja kolme hankepäällikköä on hakeutunut muiden työnantajien palvelukseen.

Lähtötilanteessa myös henkilöstön osaaminen kiinteistöryhmässä painottuu enemmän hankehallintaan ja rakennusprojektien läpivientiin, kuin omistajaohjauksen osa-alueisiin ja kiinteistötalouteen.

Koska nykytilanteessa on vajetta omistajaohjaukseen ja kiinteistöhallintaan liittyen sekä henkilöstömäärän että osaamisen osalta, **tarvitaan panostusta henkilöresurssien ja osaamisen vahvistamiseen.** Vahvistusta tarvitaan erityisesti strategiseen ja ohjaustason osaamiseen omistajaohjauksen sekä kiinteistötalouden suunnittelun ja seurannan osa-alueilla. **Lisäksi tarvitaan nykyistä vahvempaa panostusta yhteistyöhön eri toimijoiden välillä** sekä ministeriön sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa.

3 Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategiset päämäärät, painopistealueet ja tavoitteet

3.1 Valtion kiinteistö- ja toimitilastrategioiden sekä ulkoministeriön strategian linjaamat strategiset päämäärät

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallintaa linjaavia ja ohjaavia strategisia päämääriä määrittävät valtion kiinteistöstrategia (2010), valtion toimitilastrategia (2014) ja ulkoministeriön strategiset painopistealueet.

Valtion kiinteistöstrategian linjausten mukaisesti myös valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategisena päämääränä on valtion kiinteistövarallisuuden hallinta ja hoitaminen tehokkaalla, tuottavalla ja valtion kokonaisedun varmistavalla tavalla nykyisissä ja muuttuvissa olosuhteissa. Edelleen valtion kiinteistöstrategian linjaamana ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistus- ja omistajahallintajärjestelyissä tulee aina ottaa huomioon valtion kokonaisedun toteutuminen. Tässä valtion kokonaisedulla tarkoitetaan taloudellisten vaikutusten lisäksi myös sosiaalisia, ympäristöllisiä ja kulttuuriperinnön vaalimiseen liittyviä seikkoja. Lisäksi ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallintaan kohdistuvia tavoitteita ovat elinkaariajattelu, kestävä kehitys ja energiatehokkuuden edistäminen. Kokonaisedun harkinta tulee tehdä sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä ja koko valtiontalouden kannalta.

Valtion toimitilastrategian linjausten mukaisesti myös valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan tavoitteena on, että valtion ulkomailla sijaitsevat kiinteistöt ja tilat tukevat tuloksellista toimintaa. Tilojen kehittämällä edistetään parempia työsuorituksia ja parannetaan kustannustehokkuutta. Tilaratkaisuissa valmistetaan tilojen terveellisyys ja turvallisuus sekä valtion kokonaisuus ja yhteiskuntavastuullisuus. Toimitilastrategian linjausten mukaisesti myös valtion ulkomailla sijaitsevien tilojen tulee olla muuntojoustavia ja vastata työssä tapahtuviin muutoksiin. Tiloissa on hyvä sisäilma ja onnistuneet akustiset ratkaisut. Tilat ovat viihtyisiä ja esteettisesti miellyttäviä.

Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikan päämäärä on vahvistaa Suomen kansainvälistä asemaa, turvata itsenäisyys ja alueellinen koskemattomuus, parantaa Suomen ja suomalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia ja ylläpitää yhteiskunnan toimivuutta. Toimintaa ohjaavat lakien ja asetusten lisäksi strategiset painopistealueet, jotka määrittävät kolmi- vuotiskausittain. Strategiset painopistealueet muodostavat perustan ministeriön osastojen ja palveluiden sekä ulkomaanedustustojen toiminta- ja taloussuunnitelmien laadinnalle sekä tulosten arvioinnille.

Edustustoilla on merkittävä rooli strategisten painopistealueiden ja ulkoministeriön ydintehtävien toteuttamisessa. Kiinteistöhallinnon tehtävänä on tukea näiden painopistealueiden ja ydintehtävien toteuttamista eri puolilla maailmaa varmistamalla edustustojen toimintakyky ammattimaisella ja osaavalla ulkomailla sijaitsevan kiinteistö- ja tila-

verkon hallinnalla. Vastaavalla tavalla kiinteistöhallinnon tehtävänä on varmistaa Suomen ulkomailla sijaitsevien kulttuuri- ja tiedeinstituuttien toimintakyky huolehtimalla kiinteistöihin liittyvistä fasiliteteista.

3.2 Strategiset painopistealueet ja tavoitteet

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategiset painopistealueet on määritelty valtion kiinteistöstrategian, valtion toimitilastrategian sekä ulkoministeriön strategisten painopistealueiden ja arvojen sekä ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan nykytilan ja tunnistettujen tulevaisuuden tarpeiden pohjalta (ks. kohdat 1.1 ja 2.4). Strategisiksi painopistealueiksi on nostettu: 1) Omistajaohjaus ja strategiset perusperiaatteet, 2) rahoitus ja talous, 3) resurssit ja osaaminen sekä 4) yhteistyö ja kumppanuus.



Kuva 1. Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategiset painopistealueet

Tavoitetilassa valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen verkko on strategisten perusperiaatteiden ja linjausten mukainen ja perustellusti määritetty. Kiinteistö- ja tilaverkko on tarkoituksenmukainen, taloudellinen ja muuntojoustava. Tilat ovat terveelliset, turvalliset ja vastaavat toiminnallisesti käytön tavoitteita. Ne ovat lisäksi ekologiset, energiatehokkaat ja niissä näkyy suomalaisuus. Tiloissa hyödynnetään yhteistiloja muiden Pohjoismaiden, EU:n ja eri toimijoiden kanssa.

Tavoitetilassa kiinteistö- ja hankintapalveluyksikkö on palvelu- ja tilaajaorganisaatio, jossa kyvykkyydet ja osaamiset tukevat uutta toimintatapaa ja -mallia. Asiakasrajapinnassa yksikkö on sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille luotettava ja arvostettu palveluntarjoaja ja kumppani. Toimittajamarkkinarajapinnassa yksikkö on osaava ja ammattimainen asiakas ja kumppani palveluntarjoajille ja toimittajille.

Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin kunkin strategisen painopistealueen tavoitetilaa sekä tunnistettuja kehittämistarpeita.

1. Omistajaohjaus ja strategiset perusperiaatteet

Tavoitetilassa omistajaohjaus on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä ja sillä on selkeät kiinteistöhallinnolliset strategiset perusteet. Strategiset omistukset ja riskit on tunnistettu ja ohjauksessa huomioidaan kiinteistöjen koko elinkaari.

Tavoitetilan saavuttamiseksi vaadittavat keskeisimmät kehittämistoimenpiteet ovat:

1. strategisten peruseriaatteiden ja linjausten luominen ja koko organisaation sitouttaminen niihin,
2. toimintaedellytysten luominen suunnitelmalliselle ja pitkäjänteiselle omistajaohjaukselle,
3. omistajaohjausprosessin ja siihen liittyvien toimijoiden, roolien, vastuiden ja toimeenpanovallan määrittely sekä
4. ulkoisen ja ministeriön sisäisen yhteistyön lisääminen omistajaohjauksen tueksi ja suunnitelmalliseksi kehittämiseksi.

2. Rahoitus ja talous

Tavoitetilassa rahoituskokonaisuus on selkeä ja mahdollistaa valtion ulkomailla sijaitsevan kiinteistöomaisuuden hallinnan pitkäjänteisen suunnittelun ja kehittämisen. Kiinteistöjen hankinnan, hallinnan ja korjausten sekä ylläpidon rahoitusinstrumentit ovat tarkoituksenmukaisia ja monipuolisia. Kiinteistöomaisuuden korjausvelka pienenee ja sitä seurataan ja mitataan säännöllisesti.

Tavoitetilan saavuttamiseksi vaadittavat keskeisimmät kehittämistoimenpiteet ovat:

1. kiinteistöjen myynnin ja ostamisen helpottaminen sekä edellytysten luominen vaadittaville muutoksille,
2. talousraportoinnin läpinäkyvyyden parantaminen sekä ajantasaisen tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen ohjauksessa sekä
3. kiinteistömarkkinoiden globaalin tuntemuksen vahvistaminen.

3. Resurssit ja osaaminen

Tavoitetilassa kiinteistöhallinnon henkilöresurssit on mitoitettu oikein vastaamaan vastualueen koko tehtäväkokonaisuutta. Osaaminen tukee strategisia tavoitteita ja painotuu vahvaan omistajaohjausosaamiseen ja ammattimaiseen salkunhallintaan, hankehallintaan, teettämiseen ja rakennuttamiseen, tilaajaosaamiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja kumppaniverkoston hallintaan.

Tavoitetilan saavuttamiseksi vaadittavat keskeisimmät kehittämistoimenpiteet ovat:

1. toiminnallisia tavoitteita vastaavan henkilöresurssitarpeen arvioiminen ja resurssisuunnitelman laatiminen,
2. henkilöresurssien vahvistaminen henkilöresurssisuunnitelman mukaisesti sekä
3. osaamisen vahvistaminen erityisesti seuraavilla osa-alueilla: omistajaohjaus, kiinteistötalous, sidosryhmäyhteistyö ja kumppaniverkoston hallinta.

4. Yhteistyö ja kumppanuus

Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä erityisesti sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Sisäisistä sidosryhmistä tärkeimpiä ovat ministeriön johto, edustustot ja talousosasto. Ulkoisista sidosryhmistä keskeisimpiä ovat valtiovarainministeriö sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuteista vastaavat säätiöt. Tavoitetilassa sisäinen ja ulkoinen yhteistyö perustuvat yhteisesti määritettyyn toimintatapaan. Yhteistyö on sujuvaa ja kaikki osapuolet ovat sitoutuneet siihen. Yhteistyötä tehdään lisäksi ulkomailla sijaitsevien tilojen yhteiskäyttäjien kanssa ja tavoitetilassa myös tämä on hallittua ja sujuvaa.

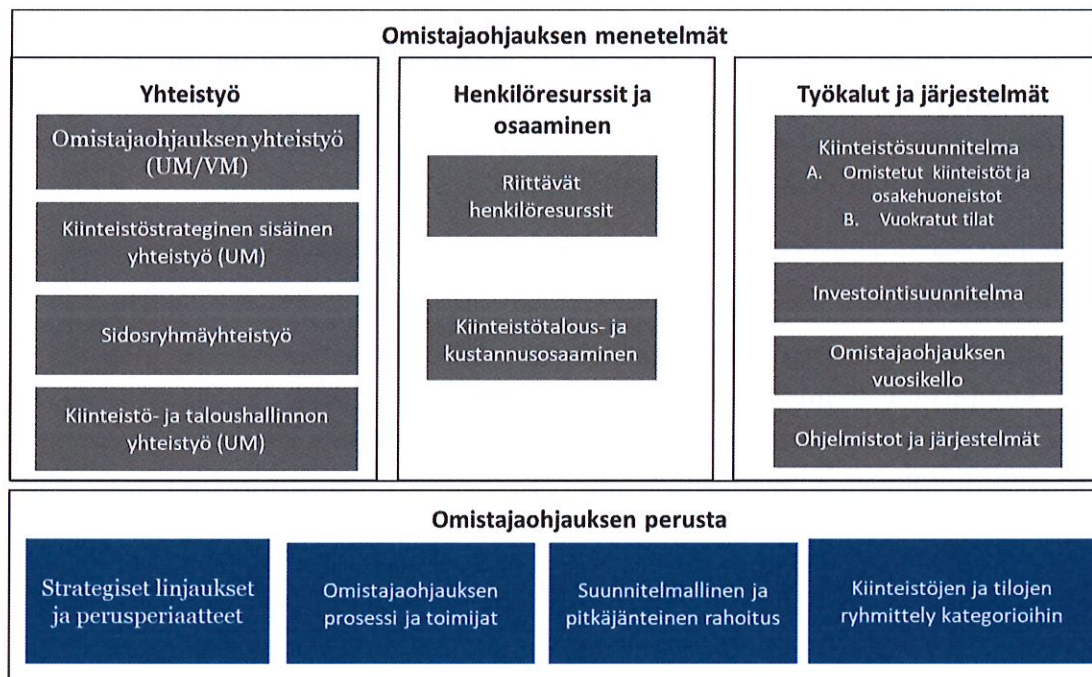
Kumppanuudella tarkoitetaan tässä ulkoisten palveluntarjoajien ja toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä ja kumppanuusverkoston hallintaa. Tavoitetilassa kiinteistöhallinnolla on strategisesti määritelty ja oikein valittu yhteistyökumppaniverkosto, jota johdetaan hallitusti ja jonka kanssa yhteistyö vastaa asetettuja tavoitteita. Keskeisiä kumppanuusalueita ovat globaali kiinteistömarkkinaosaaminen, globaali rakennuttajakonsultointi sekä globaalit ja alueelliset kiinteistöpalvelut.

Tavoitetilan saavuttamiseksi vaadittavat keskeisimmät kehittämistoimenpiteet ovat:

1. edellytysten luominen sidosryhmäyhteistyölle ja kumppanuustoiminnalle,
2. sidosryhmäyhteistyön toimintamallien luominen ja käytäntöön vieminen,
3. kumppanuustoimintamallien ja -verkoston luominen sekä
4. sidosryhmien ja kumppaniverkoston sitouttaminen sekä yhteistyön ja kumppanuustoiminnan johtaminen.

4 Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjausmalli

Tässä luvussa esitellään uusi *valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjausmalli*. Tämä malli (kuva 3) määrittelee ja kuvaa sen, miten omistajaohjausta ja kiinteistöjen hallintaa ulkoministeriössä jatkossa tehdään ja kehitetään.



Kuva 2. Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjausmalli

Omistajaohjauksen perustan muodostavat:

1. kiinteistöstrategiset linjaukset ja perusperiaatteet,
2. omistajaohjauksen johtamisen ja organisoinnin perusperiaatteet eli omistajaohjauksen prosessit, toimijat ja vastuut,
3. suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen rahoitus sekä
4. kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin.

Omistajaohjauksen mahdollistavia tekijöitä eli menetelmiä ovat:

1. yhteistyö,
2. resurssit ja osaaminen sekä
3. työkalut ja järjestelmät.

Seuraavassa kuvataan omistajaohjauksen perustaa ja menetelmiä tarkemmin.

4.1 Omistajaohjauksen perusta

Omistajaohjauksen perustan muodostavat kiinteistöstrategiset linjaukset ja perusperiaatteet, omistajaohjauksen johtamisen ja organisoinnin perusperiaatteet eli omistajaohjauksen prosessit, toimijat ja vastuut, suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen rahoitus sekä kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin. Seuraavassa kuvataan näitä tarkemmin.

4.1.1 Kiinteistöstrategiset linjaukset ja perusperiaatteet

Ulkoministeriön kiinteistöstrategisissa linjauksissa määritellään ne keskeisimmät perusperiaatteet, joiden mukaisesti omistajaohjausta ja kiinteistöhallintoa ministeriössä jatkossa johdetaan ja toteutetaan.

Valtion ulkomailla sijaitsevat kiinteistöt ja tilat muodostavat merkittävän ja oleellisen strategisen perustan ulkoasiainhallinnon ydintehtävien toteuttamiselle ja toimintaedellytysten varmistamiselle. Lisäksi kiinteistöihin ja toimitiloihin liittyvillä ratkaisulla on pitkäaikainen vaikutus ulkoasiainhallinnon edustustoverkon rakenteeseen ja substanssi-toiminnan onnistumiseen.

Kiinteistöstrategiset linjaukset on jaoteltu omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnon johtamista ja resursseja, kiinteistöjä ja tiloja sekä rahoitusta koskeviin linjauksiin:

Johtaminen ja resurssit

1. Omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnon uudet toimintamallit ja resurssit mahdollistavat nykyistä proaktiivisemman, strategisemman ja ammattimaisemman toimintatavan.
2. Omistajaohjaus ja kiinteistöhallinto perustuvat ministeriön sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön (VM) sekä nykyistä strategisempaan asemaan ministeriön organisaatiossa. Näiden toteutuminen varmistetaan perustamalla uusi kiinteistöhallinnon ohjausryhmä, jossa on myös ministeriön johdon edustus.
3. Kiinteistöhallinnon henkilöstöresurssit nostetaan sekä määrällisesti että laadullisesti sellaiselle tasolle, jolla pystytään vastaamaan kiinteistö- ja tilaverkon kunnostustarpeisiin ja suorittamaan tehtävät tarkoituksenmukaisesti.

Kiinteistöt ja tilat

4. Toimitilat ja virka-asunnot ovat terveellisiä, turvallisia ja tarkoituksenmukaisia. Niissä on huomioitu myös ekologisuus, kestävä kehitys energiatehokkuus.
5. Uusien toimitilojen ja virka-asuntojen valintaprosessi perustuu ministeriön kiinteistöhallinnon keskitetysti johtamaan toimintatapaan. Päädyttäessä vuokratila-

ratkaisuun tavoitteena on löytää uudet tai lähes uudenveroiset tilat, jolloin korjaus- ja muutostöiden määrä on mahdollisimman vähäinen ja liittyvät lähinnä turvallisuusrakenteisiin.

6. Edustustot eivät muodosta keskenään samanlaista kiinteistörakennetta. Edustautumisen tavat ja mallit (TAMA) –hankkeessa esitetyn mukaisesti edustustojen tilatarpeita luokitellaan toiminnallisten tarpeiden ja edustamisen tavoitteiden perusteella. Edustautumiseen tarkoitettuja tiloja on jo nykyisin osassa kanslioita ja osaan niitä on mahdollista rakentaa. Edustautumiseen tarvittava tila voidaan myös hankkia markkinoilta (hotellit, ravintolat jne.).
7. Tarpeita ja rahoitusta priorisoitaessa kanslioiden kehittämistarpeet huomioidaan ennen virka-asuntojen tarpeita.
8. Vuokrasopimusten hallinnointi perustuu nykyistä keskitetymppään kiinteistöhallinnon johtamaan toimintatapaan, jossa sopimusten kriteerien yhtenäisyyttä, joustavuutta ja kestojen pituuksia parannetaan.

Rahoitus

9. Korjausvelan hallinta ja suunnitelmallinen pienentäminen varmistetaan nykyistä tarkoituksenmukaisemmalla ja pitkäjänteisemmällä, yhteistyössä valtionvarainministeriön kanssa tehtävällä rahoituksen suunnittelulla.
10. Nykyistä monipuolisempaan, joustavampaan ja tehokkaampaan kiinteistösalkun hallintaan pyritään ennakoivalla ja suunnitelmallisella toimintatavalla mm. sisällyttämällä ulkoministeriön budjetti- ja JTS ehdotuksiin mahdolliset kiinteistömyynnit ja niihin liittyvät kiinteistöjärjestelyt.
11. Ulkomaankiinteistöistä saatavat vuokratuotot kanavoidaan jatkossakin kiinteistötalouden kokonaisuuteen. Vuokratuottoja saadaan muun muassa edustustojen tiloissa toimivilta muilta hallinnonaloilta ja toimijoilta kuten kulttuuri- ja tie-deinstituuttisäätiöt, Puolustusvoimat ja Business Finland.

4.1.2 Omistajaohjauksen prosessit, toimijat ja vastuut

Omistajaohjauksen prosessit

Omistajaohjauksen prosesseja ovat kiinteistöstrateginen linjaaminen, sidosryhmäyhteistyö, kiinteistösalkun hallinta ja ohjaus, kiinteistötalouden suunnittelu ja seuranta, myynti-, osto- ja vuokraustoiminta sekä kiinteistöjohtaminen. Näitä tukevat hankehallinnan ja kiinteistöpalveluiden prosessit (hankesalkun hallinta ja ohjaus, hankkeiden hallinta ja teettäminen sekä kiinteistöpalveluiden johtaminen) (kuva 4).



Kuva 3. Omistajaohjauksen prosessit sekä näitä tukevat hankehallinnan ja kiinteistöpalveluiden prosessit

Kiinteistöstrategiseen linjaamiseen kuuluvia tehtäviä ovat kiinteistöstrategian laatiminen ja toteutumisen seuranta, investointiohjelman käsittely (vuosittain), omistajuuden vastuiden delegointi, kiinteistöjen osto- ja myyntipäätösten hyväksyminen sekä yhteistyö valtiovarainministeriön sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttien kanssa. Prosessin tuotoksia ovat mm. kiinteistöstrategia, investointiohjelma sekä kiinteistösuunnitelma.

Sidosryhmäyhteistyöhön kuuluvia tehtäviä ovat ulkoinen ja ministeriön sisäinen yhteistyö. Ulkoisista toimijoista tärkeimpiä ovat valtiovarainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttisäätiöt. Muita ulkoisia sidosryhmiä ovat ulko-ministeriön tiloissa toimivat tahot sekä muiden maiden ulkoasiainhallinnat (Pohjoismaat, EU). Sisäisistä sidosryhmistä keskeisimpiä ovat edustustot sekä ministeriön muu organisaatio.

Kiinteistösalkun hallintaan liittyviä tehtäviä ovat kiinteistöjen kirjanpito- ja markkina-arvojen seuranta ja hallinta, kiinteistömarkkinoiden seuranta, kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin sekä myynti-, osto- ja vuokraustoiminnan suunnittelu ja toteutuksen seuranta. Prosessin tuotoksia ovat mm. myynti- ja ostosuunnitelma sekä kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin

Kiinteistötalouden suunnitteluun ja seurantaan liittyviä tehtäviä ovat taloussuunnittelu-prosesseihin liittyvien esitysten laadinta, määrärahojen käytön toteutumisen seuranta, ylläpidon talouden seuranta, investointilaskelmien laatiminen sekä tasearvon ja korjausvelan määrän hallinta ja seuranta. Prosessin tuotoksia ovat mm. talous- ja määrärahasuunnitelmat, kiinteistötalouden seurantaraportit, investointiohjelma, kiinteistötalouden seurantaraportit sekä investointilaskelmat.

Myynti-, osto- ja vuokraustoimintaan liittyviä tehtäviä ovat kiinteistösalkun operatiivinen hallinta, osto- ja myyntitoiminnan suunnittelu ja valmistelu, vuokrasopimusten hallinnointi sekä myynti-, osto- ja vuokraustoimeksiannot ja niiden seuranta. Prosessin tuotoksia ovat mm. osto- ja myyntitoimeksiannot, osto- ja myyntisopimukset, vuokrasopimukset sekä toteuma- ja seurantaraportit.

Kiinteistöjohtamiseen liittyviä tehtäviä ovat omistajuuden operatiivisista vastuista huolehtiminen, sidosryhmätarpeiden seuranta ja -viestintä, investointi- ja kiinteistösuunnitelmien toteuttamisen ohjaaminen, vuokrasopimushallinnointi ja siihen liittyvä yhteydenpito sekä yhteistyö hankehallinnan ja kiinteistöpalveluiden johtamisen kanssa. Prosessin tuotoksia ovat mm. toimintasuunnitelmat sekä toteuma- ja seurantaraportit.

Omistajaohjauksen prosessin toimijat

Omistajaohjauksen prosessin vastaavia ja/tai valmistelutyötä tekeviä toimijoita ovat palveluista vastaava alivaltiosihteeri (AVS-PAL), kiinteistöhallinnon ohjausryhmä, kiinteistö- ja hankintapalveluyksikön (HAL-6o) toimialajohtaja, kiinteistöpäällikkö ja hankepäälliköt. Lisäksi talousyksikkö (TAS-1o), edustustot ja muu ministeriön organisaatio sekä valtiovarainministeriö (VM), opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) ja kulttuuri- ja tiedeinstituuttisäätiöt ovat prosessiin osallistuvia toimijoita.

Kiinteistöhallinnon ohjausryhmä edistää strategista, proaktiivista ja suunnitelmallista otetta valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjaukseen. Ohjausryhmän tehtävänä on edistää ministeriön sisäistä ja ulkoista yhteistyötä ja varmistaa, että omistajaohjausta sekä ulkomailla sijaitsevaa kiinteistö- ja tilaverkkoa kehitetään strategisten tavoitteiden ja linjausten mukaisesti.

Ryhmä käsittelee omistajaohjauksen strategisia linjanvetoja, vastaa kiinteistöstrategian laatimisesta ja sen toteutumisen seurannasta, käsittelee investointiohjelmaan ja rahoitukseen liittyviä asioita, vastaa kiinteistösalkun hallinnasta sekä hyväksyy kiinteistöjen osto- ja myyntipäätökset. Ohjausryhmä vastaa valtiovarainministeriön sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttien kanssa tehtävästä säännöllisestä yhteistyöstä. Ryhmä ohjeistaa omistajaohjauksen liittyviä tehtäviä tarkemmin ja käynnistää niihin tai kehittämiseen liittyviä projekteja.

Kiinteistöhallinnon ohjausryhmällä on keskeinen rooli ulkoministeriön toimintaedellytysten varmistamisessa ja lisäksi sen vastuulle kuuluvien ratkaisujen ja päätösten tulee olla kestäviä myös pitkällä aikajänteellä. Tämän vuoksi on tärkeää, että ryhmässä on ministeriön johdon edustus. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii palveluista vastaava alivaltiosihteeri (AVS-PAL) ja ryhmään kuuluvat hallintojohtaja, HAL-6o -yksikön johto ja TAS-1o -edustus. Ryhmä voi tarvittaessa täydentää kokoonpanoa muun organisaation edustuksella tai kutsua asiantuntijoita muusta organisaatiosta.

Ohjausryhmä kokoontuu säännöllisesti noin kuusi kertaa vuodessa, ja lisäksi se voidaan kutsua koolle tarvittaessa lyhyelläkin aikajänteellä silloin, kun tarvitaan päätös nopeaa reagointia vaativille ratkaisuille. Valtiovarainministeriö sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttien edustajat kutsutaan yhteiskokouksiin puolivuositain.

Ohjausryhmän rooli määritellään ulkoministeriön työjärjestykseen.

HAL-60 vastaa kiinteistötalouden suunnitteluun ja seurantaan liittyvistä tehtävistä ja tekee näihin liittyen tiivistä yhteistyötä TAS-10:n kanssa muodostettavan yhteisfoorumin tuella. HAL-60 vastaa kiinteistöhallinnon taloussuunnitelmien laadinnasta, määrärahojen käytön toteutumisen seurannasta, investointilaskelmien laatimisesta sekä tasearvon ja korjausvelan määrän hallinnasta ja seurannasta. Lisäksi HAL-60:n toimialajohtaja vastaa kiinteistöhallinnon, kiinteistöjen tukipalveluiden ja hankintapalveluiden johtamisesta, koordinoinnista ja kehittämisestä.

TAS-10 osallistuu kiinteistöhallinnon ohjausryhmän sekä kiinteistötalouden yhteisfoorumin toimintaan ja tukee näiden työskentelyä kehittämällä talouden suunnittelua, raportointia ja seuranta. Yhteistyön keskeisenä tavoitteena on parantaa kiinteistötalouteen liittyvän tiedon läpinäkyvyyttä ja luoda hyvät edellytykset tiedolla johtamiselle.

Kiinteistöpäällikkö vastaa kiinteistöjen myynti- ja ostotoiminnan toteuttamiseen liittyvistä tehtävistä sekä tilojen vuokraustoimintaan liittyvistä tehtävistä. Lisäksi kiinteistöpäällikkö vastaa kiinteistöjohtamiseen ja omistajuuden operatiivisten vastuiden hoitamiseen liittyvistä tehtävistä. Kiinteistöpäällikkö vastaa myös hankehallintaan liittyvästä hankesalkun hallinnasta ja ohjauksesta sekä toimii tiiviissä yhteistyössä kiinteistöpalveluiden johtamisesta ja KIINTUKI-hankkeesta vastaavan tukipalvelupäällikön kanssa. Kiinteistöpäällikön tukena toimii HAL-60:n omistajaohjaustiimi.

Valtiovarainministeriö (VM), opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttisäätiöt osallistuvat omistajaohjauksen prosessiin osallistumalla kiinteistöhallinnon ohjausryhmän toimintaan edellä määritellyllä tavalla. Lisäksi valtiovarainministeriö osallistuu tarvittaessa kiinteistötalouden suunnitteluun ja seurantaan asiantuntijana ja neuvonantajana.

Omistajaohjauksen prosessin vastuut

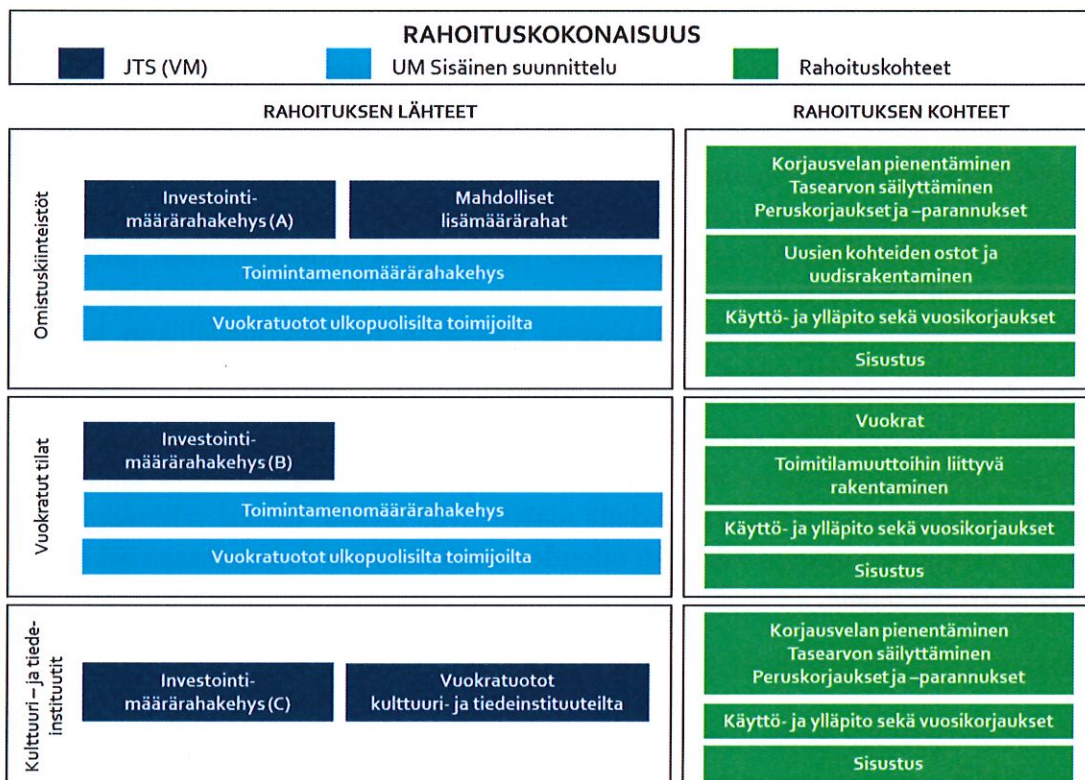
Omistajaohjauksen prosessit, toimijat sekä näiden välinen vastuunjako on koostettu yhteen kuvassa 5.

	Ministeriön johto	Palveluita vastaava alivaltiosihteeri (AVSP)	Kiinteistöhallinnon ohjausryhmä	HAL-60:n toimialajohtaja	HAL-60 Omistajaohjaustiimi	Kiinteistöpäällikkö	TAS-10	HAL-60 Rakennuttamistiimi	Tukipalvelupäällikkö	Edustustot	Muu ministeriön organisaatio	Valtiovarainministeriö (VM)	Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM)	Kulttuuri- ja tiedeinstituuttisäätiöt
Kiinteistöstrateginen linjaaminen	K, H	K	V	Va	Va	Va	O				(O)	O		H = Hyväksyy
Sidosryhmäyhteistyö		O	V	Va	Va	Va	O		O	(O)	O	O	O	V = Vastaa
Kiinteistösalkun hallinta ja ohjaus	H	O	V	Va	Va	Va	O					(O)		Va = Valmistelee
Kiinteistötalouden suunnittelu ja seuranta	(H)	(K)	H	K	Va	V	O	Va	(O)					K = Käsittelee
Myynti-, osto- ja vuokraustoiminta	(H)	(K)	H	K (O)	Va	V	O	Va						O = Osallistuu
Kiinteistöjohtaminen				H	Va	V		O						() = Tarvittaessa

Kuva 4. Omistajaohjauksen prosessit, toimijat sekä näiden välinen vastuunjako

4.1.3 Suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen rahoitus

Rahoituksen suunnitelmallisuus perustuu nykyistä kokonaisvaltaisempaan, tarkoituksenmukaisempaan ja kattavampaan rahoituskokonaisuuden hallintaan. Rahoituskokonaisuus muodostuu omistettujen kiinteistöjen ja tilojen rahoituksesta ja kustannuksista sekä vuokrattujen tilojen rahoituksesta ja kustannuksista sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttien rahoituksesta ja kustannuksista. Rahoitus- ja kustannuskokonaisuus on esitetty alla olevassa kuvassa jaoteltuna rahoituksen lähteisiin ja kohteisiin (kuva 6). Kuvassa on myös esitetty, miten rahoituksen suunnittelu jakaantuu valtiovarainministeriön ohjaamaan julkisen talouden suunnitteluun (JTS) ja ulkoministeriön sisäiseen talouden suunnitteluun.



Kuva 5. Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen rahoituskokonaisuus

Seuraavassa on tarkasteltuna rahoituskokonaisuuden sisältöä tarkemmin.

Omistettut kiinteistöt

Omistettujen kiinteistöjen rahoituksen perustan muodostaa kolmivuotinen investointimääräraha, jonka suunnittelu kattaa huomattavasti pidemmän aikajänteen. Rahoituksen suunnittelu perustuu 10-vuotiseen investointiohjelmaan, jota tarkennetaan rullaavasti kattamaan seuraavan kymmenvuotiskauden. Tällä ja nykyistä tarkemmalla ja yksilöidymällä tase- ja kirjanpitoarvojen seurannalla varmistetaan korjausvelan hallinta ja suunnitelmallinen pienentäminen.

Ulkoministeriön ja valtiovarainministeriön yhteistyössä tekemän suunnittelun avulla pyritään varmistamaan, että kiinteistöjen hallinnassa toimitaan valtion kokonaisedun mukaisesti ja valtiontalouden kannalta järkevästi. Omistajaohjauksen mallissa määritetty sidosryhmäyhteistyö ja omistajaohjauksen yhteistyöfoorumi (UM/VM) luo edellytykset proaktiiviseen kiinteistösalkun hallintaan ja nykyisen jäykän toimintamallin aiheuttamien ongelmien eliminoimiseen. Proaktiivinen toimintatapa antaa hyvät mahdollisuudet keskustella jo hyvissä ajoin mahdollisista ratkaisuisuista, joista päätetään julkisen talouden TAE ja JTS kierroksilla.

Ulkoministeriön sisäiseen taloussuunnittelun sisältyvät rahoituksen lähteet ovat toimintamenomääräraha sekä vuokratuotot ulkopuolisilta toimijoilta. Vuokratuottoja saadaan muun muassa edustustojen tiloissa toimivilta muilta hallinnonaloilta ja toimijoilta kuten Puolustusvoimat ja Business Finland.

Omistettujen kiinteistöjen rahoitus kohdistuu seuraaviin kohteisiin:

- korjausvelan pienentäminen,
- tasearvon säilyttäminen,
- peruskorjaaminen ja -parantaminen,
- uusien kohteiden ostaminen ja uudisrakentaminen,
- käyttö ja ylläpito sekä vuosikorjaaminen sekä
- sisustaminen.

Vuokratut tilat

Vuokrattujen tilojen rahoitus muodostuu investointimäärärahasta, toimintamenomäärärahasta sekä vuokratuotoista ulkopuolisilta toimijoilta. Osa julkisen talouden suunniteluun sisältyvästä investointimäärärahasta käytetään vuokrattujen kohteiden muutostarpeisiin liittyvään rakentamiseen (B). Uutena asiana vuokrattujen tilojen rahoituslähteissä on vuokratukustannusten liittäminen kiinteistötalouden rahoituskokonaisuuteen sisällyttämällä ne vuokrattujen tilojen toimintamenomäärärahaan. Tämä mahdollistaa nykyistä paremmat edellytykset kustannusten vertailuun omistettujen kiinteistöjen ja vuokrattujen tilojen välillä sekä ostaa vai vuokrata -vaihtoehtojen arviointiin. Vuokratuottoja saadaan muun muassa edustustojen tiloissa toimivilta muilta hallinnonaloilta ja toimijoilta vastaavalla tavalla kuin omistetuissa kiinteistöissä.

Vuokrattujen tilojen rahoitus kohdistuu seuraaviin kohteisiin:

- vuokrat,
- toimitilamuuttoihin liittyvä rakentaminen,
- käyttö ja ylläpito sekä vuosikorjaukset sekä
- sisustus.

Kulttuuri- ja tiedeinstituutit

Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien rahoituksen perustan muodostaa opetus- ja kulttuuriministeriöltä saatava vuokratuotto. Lisäksi kulttuuri- ja tiedeinstituuteilla on ulkoministe-

riön omistamien tilojen tapaan vastaava julkisen talouden suunnitteluun sisältyvä investointimääräraha (C). Kiinteistöjen vaatimien perusparannusten ja rahoituksen suunnittelu pohjautuu opetus- ja kulttuuriministeriön sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttien kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien rahoitus kohdistuu seuraaviin kohteisiin:

- korjausvelan pienentäminen,
- tasearvon säilyttäminen,
- peruskorjaaminen ja –parantaminen,
- käyttö ja ylläpito sekä vuosikorjaaminen sekä
- sisustaminen.

Omistajaohjauksen uusi rahoituskokonaisuusmalli määrittellään ulkoministeriön kiinteistötalouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmään. Tällä selkiytetään kiinteistötalouden kokonaisuuden hallintaa sekä mahdollistetaan nykyistä tarkempi, luotettavampi ja yksityiskohtaisempi talouden suunnittelu, ohjaus ja seuranta.

4.1.4 Kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely kategorioihin

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen kiinteistökehitystoimenpiteiden suunnittelu ja ohjaus perustuvat jatkossa kiinteistöjen ja tilojen ryhmittelyyn niiden merkittävyyden mukaisesti. Kiinteistökehitystoimenpiteillä tarkoitetaan peruskorjauksia ja -parannuksia, vuosikorjauksia sekä kiinteistöjen myymistä ja ostamista.

Suomen edustustoverkko muodostuu valtion ylimmän johdon linjausten mukaisesti. Ylin johto määrittelee edustustoverkon asemapaikat. Sen, missä asemapaikoissa edustustojen tilat on tarkoituksenmukaista omistaa ja missä vuokrata, linjaa ja määrittelee kiinteistöhallinnon ohjausryhmä ministeriön johdon hyväksymän kiinteistöjen ja tilojen ryhmittelyn perusteella, Kiinteistöjen ja tilojen ryhmittely merkittävyyden mukaisesti kategorioihin perustuu niiden kiinteistöstrategisen merkittävyyden arviointiin.

Kiinteistöstrategisen merkittävyyden arviointimenettelyn lähtökohdan muodostaa substanssin arvio asemapaikan merkittävyydestä. Tässä arvioidaan mm. asemapaikan nykyistä ja tulevaa poliittista ja taloudellista merkittävyyttä. Tämän jälkeen arvioidaan asemapaikkoja ja niiden kiinteistöjä ja tiloja kiinteistötaloudellisesta näkökulmasta. Tässä arvioitavia tekijöitä ovat mm. kiinteistön arkkitehtoninen ja rakennushistoriallinen merkitys suomalaisuuden näkökulmasta, kiinteistön arvo, kunto ja korjausvelan määrä, turvallisuuden ja riskienhallinnan näkökulmat, alueellisten kiinteistö- ja vuokramarkkinoiden toimivuus ja kustannustaso sekä kehittymisodotukset.

Substanssin ja kiinteistötaloudelliseen arviointiin perustuen asemapaikat jaetaan kiinteistöstrategisessa ryhmittelyssä neljään kategoriaan (A-D):

- A. Asemapaikat, joissa edustautuminen perustuu **kokonaisuudessaan pääsääntöisesti omistamiseen** (5-15 kohdetta)

- B. Asemapaikat, joissa edustautuminen perustuu **sekä omistamiseen että vuokraamiseen** (10-40 kohdetta) (esimerkki: virka-asunto omistetaan, kanslia- ja edustustilat vuokrataan)
- C. Asemapaikat, joissa edustautuminen perustuu **vuokraamiseen pitkäaikaisella** vuokrasopimuksella (voidaan hyödyntää myös yhteispohjoismaisia ratkaisuja)
- D. Asemapaikat, joissa edustautuminen perustuu **vuokraamiseen joustavalla lyhytaikaisella** vuokrasopimuksella (voidaan hyödyntää myös yhteispohjoismaisia ratkaisuja).

Jatkossa asemapaikkojen kiinteistö- ja tilaratkaisuja suunniteltaessa ja toteutettaessa edustustojen tilat eli edustustojen päälliköiden käyttöön tarkoitetut virka-asunnot (asuintilat), edustustilat ja kansliat sekä muut tilat käsitellään lähtökohtaisesti omina yksiköinä. Tämä mahdollistaa sen, että tilaratkaisut voidaan toteuttaa joko erillisinä tai yhdistettyinä (esim. edustautumiseen tarkoitettujen tilojen toteutus kanslioiden yhteydessä tai markkinoilta hankittuna (hotellit, ravintolat jne.))

4.2 Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen menetelmät

Omistajaohjauksen menetelmiä ovat yhteistyö, henkilöresurssit ja osaaminen sekä työkalut ja järjestelmät. Seuraavassa kuvataan näitä tarkemmin.

4.2.1 Yhteistyö

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen keskeisenä toimintamallina on jatkossa ulkoministeriön kiinteistöhallinnon (HAL-60) tekemä tiivis ja säännöllinen ulkoinen ja ministeriön sisäinen yhteistyö. Yhteistyö ja sen kehittäminen jakaantuu seuraaviin osa-alueisiin:

- omistajaohjausyhteistyö,
- kiinteistöstrateginen yhteistyö,
- sidosryhmäyhteistyö sekä
- kiinteistö- ja taloushallinnon yhteistyö.

Merkittävin ulkoinen yhteistyötaho on valtiovarainministeriö, jonka kanssa yhteistyö painottuu omistajaohjausyhteistyöhön. Tämä pitää sisällään valtiovarainministeriön kutsumisen osallistumaan merkittäviin kiinteistöstrategisiin linjanvetoihin sekä säännöllisiin kokouksiin (omistajaohjauksen yhteistyöfoorumi, noin 3-4 kertaa vuodessa). Lisäksi yhteistyötä tehdään valtiovarainministeriön kanssa kiinteistösalkun hallinnan ja kiinteistötalouden suunnittelun ja seurannan osalta.

Kiinteistöstrategista yhteistyötä tehdään sekä ministeriön sisäisesti että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Ministeriön sisäistä poikkiorganisatorista yhteistyötä edistää kiinteistöhallinnon ohjausryhmä, jossa on mukana ministeriön johdon edustus sekä edustus hallintopalveluista, kiinteistöhallinnosta (HAL-60) ja talousyksiköstä (TAS-10). Lisäksi kiinteistöstrategiseen yhteistyöhön osallistuu tarvittaessa edustusta tai asiantuntemusta muusta organisaatiosta. Ulkoisista sidosryhmistä kiinteistöstrategiseen yhteistyöhön

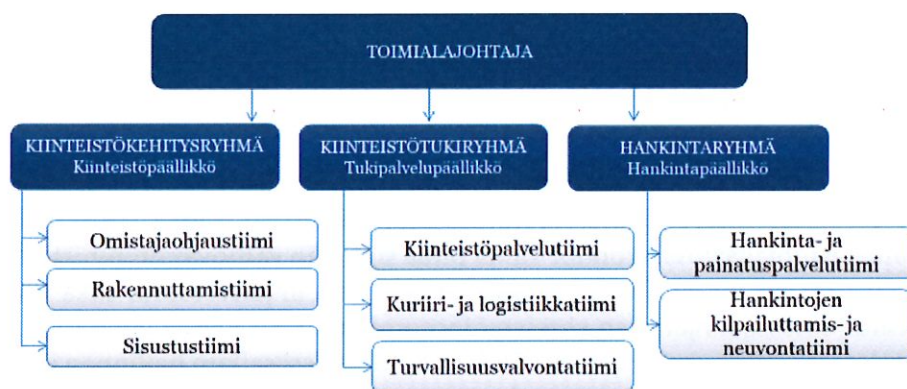
osallistuvat valtiovarainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutisäätiöt, jotka kutsutaan kiinteistöhallinnon ohjausryhmän kokouksiin säännöllisesti 2-3 kertaa vuodessa. Kiinteistöstrateginen yhteistyö pitää sisällään omistajaohjaukseen, kiinteistöstrategiseen linjaamiseen ja kiinteistösalkun hallintaan liittyviä asioita.

Sidosryhmäyhteistyöhön kuuluvat edellä mainittujen lisäksi muu säännöllinen ja määrällinen yhteydenpito ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Valtiovarainministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutisäätiöiden lisäksi muita ulkoisia sidosryhmiä ovat ulkoministeriön tiloissa toimivat tahot sekä muiden maiden ulkoasiainhallinnot (Pohjoismaat, EU). Sisäisistä sidosryhmistä keskeisimpiä ovat edustustot sekä ministeriön muu organisaatio. Sidosryhmäyhteistyön tavoitteena on parantaa valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnan proaktiivisuutta ja vuorovaikutteisuutta sekä lisätä avoimutta ja läpinäkyvyyttä.

Ministeriön kiinteistöhallinnon (HAL-6o) ja talousyksikön (TAS-1o) yhteistyön tavoitteena on edistää kiinteistötalouden suunnitteluun ja seurantaan liittyvien tehtävien hallintaa ja kehittämistä sekä parantaa kiinteistötalouteen liittyvän tiedon läpinäkyvyyttä ja tiedolla johtamista. Tämän yhteistyön edistämiseksi ja kehittämiseksi muodostetaan kiinteistötalouden yhteisfoorumi kiinteistöhallinnon ja talousyksikön välille.

4.2.2 Henkilöresurssit ja osaaminen

Valtaosa valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategiassa ja omistajaohjausmallissa määritetyistä tehtävistä ja vastuista hoidetaan Kiinteistö- ja hankintapalveluyksikön toimesta (HAL-6o), jossa toimialajohtajan alaisuudessa toimii kolme ryhmää: kiinteistökehitysryhmä, kiinteistötukiryhmä ja hankintaryhmä (kuva 7). Omistajaohjaukseen liittyvät asiat kuuluvat pääosin toimialajohtajan, kiinteistökehitysryhmän ja omistajaohjaustiimin vastuulle.



Kuva 6. Kiinteistö- ja hankintapalveluyksikön (HAL-6o) organisaatiorakenne

Tavoitetilassa kiinteistöhallinnon henkilöresurssimitoitus vastaa omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnon tehtäväkokonaisuutta. Yksikön nykyinen henkilöresurssivahvuus on vaateisiin nähden liian alhaisella tasolla eikä yksikkö pysty suoriutumaan strategian toimeenpanosta nykyisellä henkilöstövahvuudella. Tämän vuoksi strategiaan on liitetty toiminnallisia tavoitteita vastaava henkilöresurssitarpeen arviointi ja resurssisuunnitelma (liite 1).

Strategian toimeenpanon ja tilanteen haltuun ottamisen kannalta on tärkeää, että kiinteistö- ja hankintapalveluyksikön kiinteistökehitysryhmän henkilöresursseja vahvistetaan nopealla aikajänteellä kolmella uudella viralla ja yhdellä yleisuran tehtävällä (omistajaohjauksen asiantuntija, rakennuttamispäällikkö, hankepäällikkö ja sisustuksen assistentti). Muut henkilöresurssitarpeet on esitetty liitteessä 1 olevassa yksityiskohtaisemmassa henkilöstöresurssisuunnitelmassa.

Tavoitetilassa osaaminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Osaaminen painottuu vahvaan omistajaohjausosaamiseen ja ammattimaiseen salkunhallintaan, hankehallintaan, teettämiseen ja rakennuttamiseen, tilaajaosaamiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja kumppaniverkoston hallintaan. Kiinteistöhallinnon nykyinen osaaminen painottuu pääosin varsinaisten talonrakennushankkeiden toteuttamiseen. Strategian toimeenpanon kannalta on keskeistä vahvistaa ministeriössä olevaa osaamista lisäkouluttamalla henkilöstöä erityisesti seuraavilla osa-alueilla: omistajaohjaus, kiinteistötalous, sidosryhmäyhteistyö ja kumppaniverkoston hallinta. Ministeriön osaamistason vahvistamisen lisäksi osaamista vahvistetaan asiantuntijapalvelun ostamisella.

4.2.3 Työkalut ja järjestelmät

Omistajaohjauksen keskeisimmät työkalut ovat kiinteistösuunnitelma, investointisuunnitelma ja omistajaohjauksen vuosikello. Lisäksi omistajaohjauksen ja kiinteistötalouden suunnittelun ja seurannan tukena toimivat ulkoministeriön tarpeisiin soveltuva kiinteistöohjelmisto ja kiinteistötalousjärjestelmä.

Kiinteistösuunnitelma

Kiinteistösuunnitelma on ulkoministeriön toimitiloja ja virka-asuntoja koskeva strateginen omistajaohjausasiakirja, jossa kukin kohde on analysoitu kuntoarvion, terveellisuuden, turvallisuuden, kohteen merkityksen sekä vuokra- ja käyttökustannusten näkökulmasta. Omistus- ja vuokrakohteille on omat erilliset kiinteistösuunnitelmat. Tarkastelun perusteella ministeriön johto tekee kiinteistöhallinnon ohjausryhmän esityksestä päätöksen, pidetäänkö kohde vai pyritäänkö siitä luopumaan ja siirtymään kohteessa vuokratai omistusratkaisuun. Kiinteistösuunnitelma käsitellään ministeriön suppeassa johtoryhmässä kerran vuodessa.

Investointisuunnitelma

Investointisuunnitelma on keskeisin asiakirja hankkeiden hallinnassa ja kiinteistötaloudessa. Investointisuunnitelman painopiste on valtion omistamien kiinteistöjen perusrakennushankkeissa, mutta siinä huomioidaan myös vuokratoimitilojen muuttoihin liittyvät muutokset ja korjaustyöt. Investointisuunnitelma on 10-vuotinen, jossa suunnittelun

tarkkuus painottuu kulloisellekin kehyskaudelle. Investointisuunnitelmaa päivitetään ja hyväksytetään pääsääntöisesti kaksi kertaa vuodessa TAE- ja TTS-prosessien yhteydessä. Investointisuunnitelmassa on esitetty arvio hankkeen määrärahatarpeesta aikaan ja hankkeen vaiheeseen sidottuna. Hankkeen vaiheet on jaettu valmisteluun, tarveselvitykseen, kuntokartoitukseen, hankesuunnitteluun, toteutussuunnitteluun, rakentamisen valmisteluun, rakentamiseen ja takuu aikaan.

Omistajaohjauksen vuosikello

Omistajaohjauksen vuosikello edesauttaa toiminnan proaktiivista suunnittelua ja kytkee kiinteistötalouden suunnittelun ja raportoinnin muuhun valtionhallinnon ja ministeriön toiminnan ja talouden suunnitteluun.

Vuosikellon avulla voidaan hahmottaa, seurata ja hallita koko vuoden ajalle jakautuvia tehtäväkokonaisuuksia. Omistajaohjauksen vuosikellossa esitetään graafisena kuvauksena koko vuoden aikataulut ja tarvittavat aineistot yhdellä silmäyksellä. Liitteessä 2 on esitetty strategiatyön yhteydessä laadittu vuosikello, jota tullaan täydentämään strategia-kauden kuluessa. Kiinteistötalouden suunnittelu ja seuranta -prosessissa vuosikelloa käytetään suunnittelun, ohjauksen ja raportoinnin työkaluna ja sitä tullaan päivittämään vuositasolla ajankohtaisilla asioilla.

Ohjelmistot ja järjestelmät

Omistajaohjauksen onnistumisen ja kiinteistöjen hallinnan kannalta tarkoituksenmukaisten ja nykyaikaisten työkalujen ja järjestelmien hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää. Työkaluja ja järjestelmiä sekä erilaisia mittareita hyödynnetään ja kehitetään strategia-kauden aikana siten, että niiden avulla on mahdollista tuottaa oikea-aikaista ja luotettavaa tietoa suunnittelua, päätöksentekoa sekä johtamista varten. Myös ulkopuolisten asiantuntijatahojen osaamista ja niiden työkaluja ja tietojärjestelmiä tullaan hyödyntämään silloin, kun se on tarpeellista.

Keskeisiä ohjelmia ja järjestelmiä tulevat strategia-kaudella olemaan:

- kiinteistösuunnitelmatietokanta, joka toimii kiinteistöjen pitkäaikaisen omistaja-hallinnan työkaluna,
- kiinteistötalouden tietokannat/-järjestelmät, jotka toimivat investointihankkeiden budjetoinnissa, ylläpito-, vuosikorjaus- ja vuokratkustannusten suunnittelussa ja seurannassa sekä niiden mittaroinnissa,
- kustannuslaskennan tietojärjestelmät, joiden avulla pyritään tuottamaan investointihankkeissa mahdollisimman reaaliaikainen ja realistinen tieto hankkeen kustannuksista sekä
- projektinhallinnan järjestelmät, joiden avulla kyetään seuraamaan hankkeiden aikatauluja ja kustannuksia ja arvioimaan muutosvaikutuksia.

5 Strategian toimeenpano ja seuranta

5.1 Toimeenpano

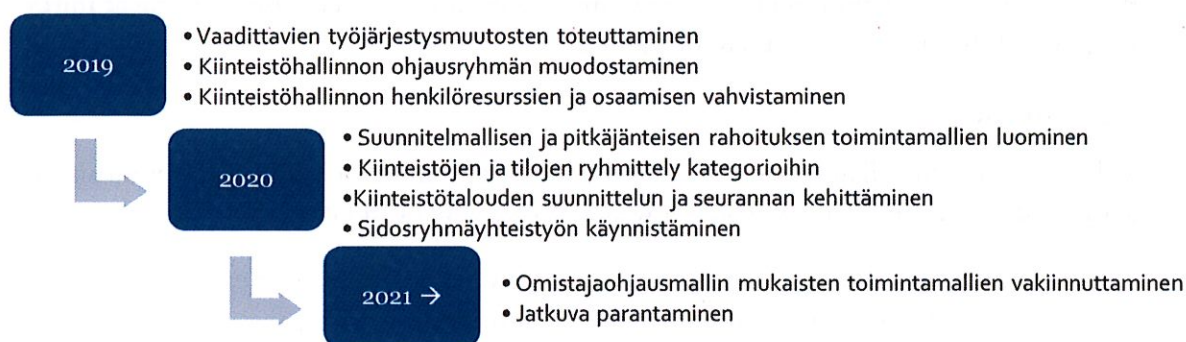
Strategian ja siinä esitettyjen toimenpiteiden toimeenpanosta vastaavat kiinteistöhallinnon ohjausryhmä ja HAL-60.

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategian toteuttaminen ja omistajaohjauksen jatkuva kehittäminen varmistetaan strategiassa määritetyn omistajaohjausmallin prosessien ja toimintamallien mukaisesti. Keskeisinä työkaluina tässä toimivat kiinteistösuunnitelma ja investointisuunnitelma. Näitä täsmennetään kullekin toimintavuodelle laadittavalla toimintasuunnitelmalla, joka sisältää vuosittaiset avaintavoitteet ja muut tavoitteet sekä tarkennetun toimenpidesuunnitelman. Kiinteistö- ja investointisuunnitelmien laatimisesta vastaa kiinteistöhallinnon ohjausryhmä ja vuosittaisen suunnitelmista HAL-60.

5.2 Toimenpiteet

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan ja omistajaohjauksen kehittäminen käynnistetään välittömästi strategian tultua hyväksytyksi. Strategian toimeenpano käynnistetään toteuttamalla luvussa 4 esitetty omistajaohjausmalli ja jalkauttamalla se käytäntöön osaksi ulkoministeriön normaalia toimintatapaa.

Kiireellisimpiä ja heti käynnistettäviä toimenpiteitä ovat vaadittavien työjärjestysmuutosten toteuttaminen, kiinteistöhallinnon ohjausryhmän muodostaminen sekä henkilöresurssien ja osaamisen vahvistaminen. Tärkeitä ja heti näiden jälkeen toteutettavia toimenpiteitä ovat suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen rahoituksen toimintamallien luominen, kiinteistötalouden suunnittelun ja seurannan kehittäminen, korjausvelan määrittäminen laskennallisista menetelmistä sekä sidosryhmäyhteistyön käynnistäminen. Muita konkreettisia toimenpiteitä ovat omistajaohjausmallin mukaisten toimintamallien vakiinnuttaminen ja jatkuva parantaminen.



Kuva 7. Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan ja omistajaohjauksen konkreettiset toimenpiteet

Ensimmäiset konkreettiset askeleet omistajaohjausmallin toteuttamisessa ovat vaadittavien muutosten toteuttaminen työjärjestykseen ja kiinteistöhallinnon ohjausryhmän perustaminen. Samanaikaisesti käynnistetään HAL-60 henkilöresurssien ja osaamisen vahvistaminen liitteessä 1 esitetyn resurssisuunnitelman mukaisesti.

Välittömästi toteutettavien toimenpiteiden jälkeen ja kiinteistöhallinnon ohjausryhmän käynnistettyä toimintansa luodaan puitteet ja toimintamallit suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen rahoituksen osalta yhdessä valtiovarainministeriön kanssa. Samalla laaditaan yhteistyössä substanssin kanssa johdolle esitys kiinteistöjen ja tilojen ryhmittelystä kiinteistöstrategisiin kategorioihin.

Kiinteistötalouden suunnittelun ja seurannan kehittäminen perustuu omistajaohjauksen vuosikellon mukaiseen systemaattiseen toimintatapaan, jossa kiinteistötalouden suunnittelu, ohjaus ja seuranta nivoutuvat ministeriön ja valtionhallinnon muuhun toiminnan ja talouden suunnitteluun. Tässä yhteydessä kehitetään HAL-60 ja TAS-10 yhteistyötä sekä käynnistetään kiinteistötalouden hallintaa tukevien ohjelmistojen ja järjestelmien kartoitus ja hankinta.

Kiireellisimpien toimenpiteiden toteutuksen jälkeen käynnistetään sidosryhmäyhteistyö. Tärkeimpänä sidosryhmänä on valtiovarainministeriö ja muita tärkeitä tahoja ovat opetus- ja kulttuuriministeriö sekä kulttuuri- ja tiedeinstituuttisäätiöt. Näiden kanssa määritetään yhteistyön tarkemmat tavoitteet ja toimintatavat sekä kytkentä vuositasen suunnitteluun.

Omistajaohjauksen mallin mukaisten toimintatapojen vakiinnuttamisella luodaan edellytykset ja puitteet proaktiiviselle kiinteistösalkun hallinnalle ja kiinteistöjohtamiselle. Uudet toimintamallit mahdollistavat jatkossa edustustojen tarpeiden paremman huomioidamisen ja kiinteistöjen monipuolisemman kehittämisen.

Kiinteistöjen ja tilojen hallinta sekä omistajaohjauksen jatkuva parantaminen varmistetaan pitkäjänteisellä suunnittelulla ja seurannalla. Näitä tarkennetaan rullaavasti ja koko toiminta perustuu entistä ajantasaisempaan ja läpinäkyvämpään tiedon hallintaan ja tiedolla johtamiseen. Toiminnalle asetetaan myös selkeät tavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit, joiden toteutumista seurataan (ks. kohta 5.3).

5.3 Seuranta

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen hallinnan strategian toteutumista ja omistajaohjauksen kehittymistä seurataan seuraavilla tasoilla:

1. kiinteistöstrategian toimenpiteiden eteneminen ja onnistuminen,
2. strategisten ja vuositasotavoitteiden saavuttaminen,
3. kiinteistösuunnitelman toteutuminen,
4. investointisuunnitelman toteutuminen,
5. tasearvon hallinta ja korjausvelan pieneneminen sekä
6. kiinteistötalouden seuranta.

Strategian toimenpiteiden toteutumista seurataan kiinteistöhallinnon ohjausryhmän toimesta. Ohjausryhmä seuraa strategian toimeenpanoa, kehittämistoimenpiteiden edistymistä ja onnistumista sekä vuosisuunnitelman toteutumista vastaavien menettelyiden mukaisesti kuin muissa ministeriön strategia- ja tulosohjausprosesseissa.

Strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan osa-alueittain ja kokonaisuutena. Seurantajärjestelmässä määritellään kullekin strategiselle painopistealueelle ja tavoitteelle sitä kuvaava avainmittari tai mittarit (KPI). Seurantajärjestelmä luodaan strategiakauden aikana, ja sen luomisesta vastaa HAL-6o. Kiinteistöhallinnon ohjausryhmä hyväksyy seurantajärjestelmän ja vastaa tavoitteiden toteutumisen seurannasta.

Kiinteistösuunnitelman osalta seurataan omistus- ja vuokrakohteille suunniteltujen ja päätettyjen toimenpiteiden (mm. kohteista luopuminen, kiinteistöjen myynnit ja ostot, tilojen vuokraus) toteutumista ja tuotto- ja kustannusvaikutuksia (mm. myyntituotot, tasearvo, korjausvelan muutokset, markkina-arvomutokset ja kokonaiskustannusvaikutukset). Kiinteistöhallinnon ohjausryhmä vastaa seurannasta ja raportoinnista. Ministeriön suppea johtoryhmä käsittelee ja hyväksyy kiinteistösuunnitelman ja sen toteumaraportin.

Investointisuunnitelman osalta seurataan suunniteltujen ja päätettyjen valtion omistamien kiinteistöjen perusrakennushankkeiden ja vuokratilojen muuttoihin liittyvien muutos- ja korjaustöiden toteutumista ja kustannusvaikutuksia. Investointisuunnitelman painopiste on hankkeiden hallinnassa, ja sen osalta seurataan mm. määrärahojen käyttöä aikaan ja hankkeen vaiheeseen sidottuna. Omistajaohjauksen tasolla seurataan määräraharavearvioiden toteutumista sekä investointisuunnitelman toteuttamisen vaikutuksia tasearvoon korjausvelan määrään. HAL-6o vastaa seurannasta ja raportoinnista. Kiinteistöhallinnon ohjausryhmä käsittelee ja hyväksyy investointisuunnitelman toteumaraportin.

Lisäksi kiinteistöhallinnon seurantajärjestelmään kuuluvat omistajaohjausmallin mukaisesti kiinteistötalouden suunnittelu ja seuranta -prosessissa määritettävät operatiiviset tavoitteet sekä niitä kuvaavat tunnusluvut ja mittarit (mm. investointi-, käyttö- ja ylläpitokustannukset sekä elinkaarikustannukset, vuokrakustannukset, kiinteistöjen markkina-arvoselvitykset, energiatehokkuus). Nämä operatiivisen tason seurantamenetelmät ja raportointikäytännöt luodaan strategiakauden aikana. Seuranta- ja raportointimenetelmän luomisesta, ohjeistamisesta ja käyttöönoton edistämisestä vastaa HAL-6o. Kiinteistöhallinnon ohjausryhmä käsittelee ja hyväksyy kiinteistötalouden tavoitteet sekä niitä kuvaavien tunnuslukujen ja mittareiden toteumaraportit.

LIITE 1 Rahoitus, resurssit ja meneillään oleva kehittäminen lähtötilanteessa

1.1 Rahoitus

Kiinteistöhallinnon rahoitus muodostuu investointi- ja toimintamäärärahasta sekä pieneltä osin kehitysyhteistyömäärärahoista. Tällä rahoituskokonaisuudella on tarkoitus kattaa kaikkien ulkoministeriön käytössä olevien 1) kiinteistöjen ja tilojen perus- ja vuosisikorjaukset, 2) vuokratilojen vaihtamisen yhteydessä tehtävät muutostyöt sekä 3) vuokrat ja 4) ylläpito.

Investointimäärärahataso oli pitkään neljä milj. euroa, mutta vuodesta 2018 alkaen kehys nostettiin viiteen milj. euroon. Vaalikauden 2015-2019 aikana on kehyksen perustason päälle lisätty keskimäärin 8 milj. euroa vuodessa talonrakennuksiin. Huhtikuussa 2019 laaditun teknisen JTS:n mukaan *”ulkoasiainhallinnon toimitilojen rakennus- ja korjaushankkeisiin sekä vuokratilojen peruskorjausluonteisiin korjaustöihin varataan rakenteellisena muutoksena tasearvosta johdettu 8 milj. euroa vuosittain, jonka puitteissa kiinteistökannasta tulee vastata”*. Perinteisesti investointimääräraha on kohdistettu omistuskiinteistöjen peruskorjauksiin, mutta viimeisen 10 vuoden aikana sitä on käytetty, momentin mahdollistaessa, myös vuokratilojen vaihtamisen yhteydessä tehtäviin muutostöihin. Viime aikaisista hankkeista esimerkiksi New Yorkin ja Wienin kanslianvaihdosta aiheutuneet muutostyöt rahoitettiin toimintamomentilta, sillä 15 vuoden vuokrasopimuksen myötä kyseessä on selkeästi investointi. Kiinteistöihin kohdennettavat toimintamäärärahat ovat hajallaan: osa määrärahoista on ministeriön kiinteistöhallinnolla (sisustus) ja osa edustustoilla (sisustus, vuosisikorjaukset ja vuokrat). Vuosittaisista hankkeista riippuen sisustuksen määräraha on vaihdellut 0,8-1,2 miljoonan euron välillä. Edustustoilla oleva vuosisikojausmääräraha on yhteensä n. 2,1 miljoonaa euroa.

Toimitilojen ja virka-asuntojen vuokria edustustot maksoivat vuonna 2018 n. 16,1 miljoonaa euroa, joista n. 1,5 miljoonaa euroa maksettiin kehitysyhteistyömäärärahoista. Valuuttakurssivaihtelut, vuokrankorotukset sekä muutokset edustustoverkon kiinteistöjen omistusrakenteessa vaikuttavat vuokraussummaan.

Kulttuuri- ja tiedeinstituuttien perusrahoitus on 950 000 euroa vuodessa ja perustuu samaa suuruusluokkaa oleviin vuokratuloihin. Tämä rahoitus on tarkoitettu kattamaan kulttuuri- ja tiedeinstituuttien vuosittaiset korjaus- ja ylläpitokustannukset. Kiinteistöjen peruskorjaukset rahoitetaan samalta momentilta erillisen esityksen mukaisesti.

1.2 Henkilöresurssit ja organisointi

Valtion ulkomailla sijaitsevien kiinteistöjen ja tilojen kiinteistöhallinnosta vastaa ulkoministeriön kiinteistö- ja hankintapalveluyksikkö (HAL-60). Kiinteistö- ja hankintapalveluyksikkö jakautuu organisatorisesti kiinteistö-, hankinta- ja tukipalveluryhmiin.

Omistajaohjaukseen ja kiinteistöhankeiden teettämiseen liittyviä tehtäviä hoitaa päätoimisesti yhteensä kahdeksan henkilöä:

- Kiinteistöryhmän toimintaa johtaa kiinteistöpäällikkö. Hänen pääasiallinen työnsä on vastata omistajaohjaukseen liittyvistä tehtävistä sekä johtaa hankehallintoa.
- Rakennuttamistiimin kolmen hankepäällikön tehtävänä on teettää suunnitellut perusparannushankkeet tai toimitilojen muuttoihin liittyvät muutos- ja korjaustyöt.
- Johtava asiantuntija vastaa kulttuuri- ja tiedeinstituuttikiinteistöistä ja teettää suunnitellut perusparannushankkeet niissä sekä hallinnoi kiinteistöjen ylläpitoa.
- Hankeasiantuntijoita on kolme: rakentamiseen, sähkötekniikkaan sekä talotekniikkaan erikoistunut asiantuntija. Hankeasiantuntijat vastaavat tilaajan edustajana oman erikoisalansa suunnittelusta sekä teettävät sellaiset hankkeet, jotka sisältävät pääsääntöisesti heidän oman erikoisalansa töitä.

Lisäksi omistajaohjaukseen ja kiinteistöhallintoon liittyviä tehtäviä hoitavat myös yksikön päällikkö, yksikön talous- ja järjestelmävastaavat sekä kiinteistöryhmään kuuluva sisustustiimi.

Hankinta- ja tukipalveluryhmät sekä tukevat kiinteistöryhmää omistajaohjaukseen ja kiinteistöhallintoon liittyvien tehtävien hoitamisessa että hoitavat osan kiinteistöhallintoon kuuluvista tehtävistä.

Hankintaryhmä tukee kiinteistöhallintoa antamalla asiantuntijatukea hankinnoissa sekä osallistumalla aktiivisesti omistajaohjauksen ja kiinteistöhallinnon kehittämiseen. Hankintapäälliköllä on merkittävä rooli kehittämistyössä ja hankinta-asiantuntija osallistuu kiinteistöhallintoon liittyvien hankintojen tekniseen toteuttamiseen.

Tukipalveluryhmä vastaa edustustojen kiinteistöpalveluista. Toimintaa ollaan parhailaan voimakkaasti kehittämässä KIINTUKI -hankkeen myötä Tukipalvelupäällikkö johtaa ryhmän toimintaa ja osallistuu merkittävällä tavalla kiinteistöhallinnon kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan kiinteistö- hankintapalveluyksikössä on 23 henkilöä, jotka osallistuvat kiinteistöhallintoon liittyviin tehtäviin joko täysipäiväisesti tai osan työajastaan.

Kiinteistö- ja hankintapalveluyksikön lisäksi myös mm. tietohallinto ja turvallisuusyksikkö osallistuvat omien toimialojensa kautta kiinteistöhallinnon tehtäviin. Myös edustustojen lähetetyllä henkilökunnalla kuluu nykytilassa merkittävästi aikaa kiinteistöhallinnon eri tehtävien hoitamiseen. Näitä tehtäviä ovat mm. vuokrasopimusneuvottelut ja kiinteistöjen ylläpito. Lähetettyjä, kiinteistöihin liittyviä töitä hoitavia virastomestareita on 16 henkilöä 11 edustustossa.

1.3 Kiinteistöpalveluiden meneillään oleva kehittäminen (KIINTUKI-hanke)

Edustustoverkkoa kokonaisuutena tarkastellen, kiinteistöhallinnon nykytilassa suurimman taakan kiinteistöasioissa kantavat hallinto- ja diplomaattiurien henkilöt. Tämä on seurausta lähetetyn kiinteistönhoidollisen resurssin (kiinteistönhoitajat) rajusta vähenyksestä 2000-luvun alusta lähtien. Tämä on aiheuttanut kiinteistönhoidollisen tason ro-

mahtamisen ulkoasiainhallinnon kiinteistöissä (esim. kiinteistöjen rakennusosien ja taloteknisten laitteiden elinkaaren lyhentyminen ja toimintahäiriöiden lisääntyminen). Edustustoissa työskentelevien hallinto- ja diplomaattiurien henkilöiden ydintehtävien ollessa toisaalla on ymmärrettävää, että kiinteistöhallinnon tehtävät ovat depriorisoituja niiden kokonaismäärän ja haasteiden vuoksi, ja niitä joudutaan hoitamaan puutteellisella osaamistasolla. Tähän haasteeseen vastaa vuonna 2017 käynnistetty KIINTUKI-hanke.

KIINTUKI-hankkeen tavoitteena on järjestää ulkomaan edustustojen kiinteistöpalvelutoiminta tarkoituksenmukaisesti ja turvallisesti. Hankkeessa luodaan uusi kokonaistaloudellinen kiinteistöpalvelukokonaisuus, joka vastaa edustustojen kiinteistönhoidollisiin tarpeisiin.

Uudessa toimintatavassa tehtävät, ohjaus ja vastuu sekä näiden hoitamiseksi tarvittavat määrärahat keskitetään ministeriöön. Edustustot siirtyvät itsetekemisen sijasta palveluiden käyttäjiksi. Tällä pyritään nykyistä koordinoitumpaan kiinteistöjen huoltoon ja ylläpitoon, sijaisjärjestelyiden ongelmien minimoimiseen ja lisätyövoimatarpeiden hankinnan helpottumiseen. Hankkeen myötä edustustojen kiinteistöhallinnolliset tehtävät vähenevät merkittävästi, jolloin aikaa jää enemmän edustustojen ydintehtävien hoitamiseksi.

LIITE 2 Omistajaohjauksen vuosikello

