



Österbottens välfärdsområde
Pohjanmaan hyvinvointialue

Toimitilastrategia

Elokuu 2022

SISÄLLYSLUETTELO

1. TOIMITILASTRATEGIAN VIITEKEHYS	3
1.1. HYVINVOINTIALUEEN VISIO JA STRATEGIA	3
1.2 TOIMITILAVISIO JA TAVOITTEET	3
1.3 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JA PELASTUSTOIMEN UUDISTUS JA RAHOITUSMALLI	4
1.4. YHTIENVETO TOIMITILAHALLINNON NYKYTILASTA	4
1.4.1. OMISTUSKIINTEISTÖT	5
1.4.2. VUOKRAKIINTEISTÖT	5
1.5. TULEVAISUUDEN PALVELUTARVE KIINTEISTÖJEN NÄKÖKULMASTA	5
2.TOIMITILASTRATEGIA	6
2.1. LAADUKKAIDEN PALVELUIDEN JÄRJESTÄMINEN TOIMITILASTRATEGIAN YTIMENÄ	6
2.2. KIINTEISTÖTALOUS JA KIINTEISTÖJOHTAMINEN	7
2.2.1. KIINTEISTÖTALOUS	7
2.2.2. KIINTEISTÖJEN TALOUDEN SEURANNASTA	8
3. POHJANMAAN HYVINVOINTIALUEEN TÄRKEIMMÄT TOIMENPITEET TOIMITILAOHJELMAN SUHTEEN	9

1. Toimitilastrategian viitekehys

Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymä on aloittanut toimintansa 1.1.2022 ja siihen kuuluu kolmesta kaupunkia ja kuntaa Pohjanmaan maakunnan alueelta. Toimitilastrategia valmistellaan tilanteessa, jossa siirtymä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen ja erityishuollon uudistuksen (myöhemmin SOTE-uudistus) mukaisesti hyvinvointialueisiin on vielä valmisteluvaiheessa. Hyvinvointialueet aloittavat valtakunnallisesti toimintansa 1.1.2023 ja tämä koskee myös Pohjanmaan hyvinvointialuetta, jolloin alueen kaupunki ja kuntamääräksi tulee kokonaisuudessaan neljätoista.

SOTE-uudistuksessa sairaanhoito- ja erityishuoltopiirien kiinteistöt siirtyvät hyvinvointialueen omistukseen. Omistuskiinteistöjen lisäksi hyvinvointialue tuottaa sosiaali-, terveys-, ja pelastustoimintaa vuokrakiinteistöissä, jotka kuntayhtymä on lakisääteisesti velvoitettu vuokraamaan yhtymän jäsenkunnilta niin sanotun 3+1 mallisen vuokrasopimuksen kautta. Toimitiloja vuokrataan myös muilta toimijoilta, kuten yksityisiltä vuokranantajilta.

Pohjanmaan hyvinvointialueen tuottamat palvelut muodostavat uudenlaisen kompleksin palveluverkoston, jonka tehokas toteuttaminen edellyttää monipuolisia toimitiloja ja toimitilajärjestelyitä. Tämä toimitilastrategiadokumentti pyrkii tunnistamaan SOTE-uudistuksen tuoman uuden viitekehysten kiinteistöjen hallinnointiin, kuvaamaan Pohjanmaan hyvinvointialueen kiinteistöjen nykytilanteen ja nykytilan haasteet sekä tulevat kiinteistömuutokset. Sekä edelleen arvioimaan tulevaisuuden toimitilatarvetta ja luomaan hyvinvointialueelle konkreettisen päätöksentekoa tukevan toimitilastrategiakokonaisuuden sekä aikataulutetun tiekartan strategian toimeenpanon tueksi.

Toimitilastrategia ei ole palvelustrategia tai palveluverkkosuunnitelma, mutta toimitilastrategia ja siihen kiinteästi liittyvä nykytilaselvitys ovat keskeisiä tukidokumentteja näiden laadinnassa.

1.1. Alueen visio ja strategia

Toimitilastrategia huomioi hyvinvointialueen vision ja strategian sekä tukee alueen määrittelemiä arvoja, visiota, strategiaa sekä muita tavoitteita. Keskeiset arvot ovat seuraavat:

1. Ihmiseltä ihmiselle
2. Eteenpäin katsova
3. Yhdenvertainen ja tasa-arvoinen

Visio ja arvot tukevat toisiaan, ja visiossa korostetaan erityisesti tavoitetta hyvinvoivaan ja toimintakykyiseen väestöön. Menestystekijöistä voidaan tunnistaa muun muassa palveluiden innovatiivinen kehittäminen ja innovatiiviset toimintatavat, aito kaksikielisyys sekä liikkuvat palvelut. Hyvinvointialue panostaa myös kestäväan taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen kehitykseen.

Tavoitteissa nostetaan esille niin ikään asiakas- ja potilasturvallisuus, ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö sekä resurssien vaikuttavuus.



1.2 Toimitilavisio ja tavoitteet

Edellä kuvatuista arvoista ja strategiasta johdettuna toimitilavisio ja sen tavoitteet ovat seuraavat:

- Palvelukeskeisyys kiinteistö- / tilakeskeisyyden sijaan
- Tilojen turvallisuus, toimivuus ja viihtyisyys asiakkaiden sekä henkilökunnan näkökulmasta
- Innovatiivisuus ja edelläkävijyys mm. liikkuvien palveluiden, digipalveluiden, monitilaratkaisujen osalta
- Palveluiden saavutettavuus asuinpaikasta ja äidinkielestä riippumatta
- Laadukkaiden ja saavutettavien palveluiden tuottamisen edellytysten varmistaminen kokonaistaloudellisella kiinteistöjohtamisella yhteistyössä kuntien ja muiden vuokranantajien kanssa
- Hyvinvointialueen toimitilavision toimeenpanon eri osa-alueilla huomioidaan Suomen hiilineutraalisuustavoitteiden toteuttaminen

1.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus ja rahoitusmalli

Aluevaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä hyvinvointialueelle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio, jossa otetaan huomioon hyvinvointialuekonsernin talouden vastuut ja velvoitteet. Talousarviossa huomioidaan tehtävien ja toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Määrärahoihin sisältyvät myös vuokramenot, jotka vaikuttavat hyvinvointialueen vuosikatteeseen. Lisäksi omistuksiinteistöjen käyttöomaisuuden poistot, rahoituskulut sekä muut kulut vaikuttavat hyvinvointialueen tulokseen ja sitä kautta rahoitukseen.

Hyvinvointialueille myönnetään valtion rahoitusta hyvinvointialueen asukasmäärän, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarvetta kuvaavien tekijöiden, asukastiheyden, vieraskielisyyden, kaksikielisyyden, saaristoisuuden, saamenkielisyyden, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimien ja pelastustoimen riskitekijöiden perusteella.

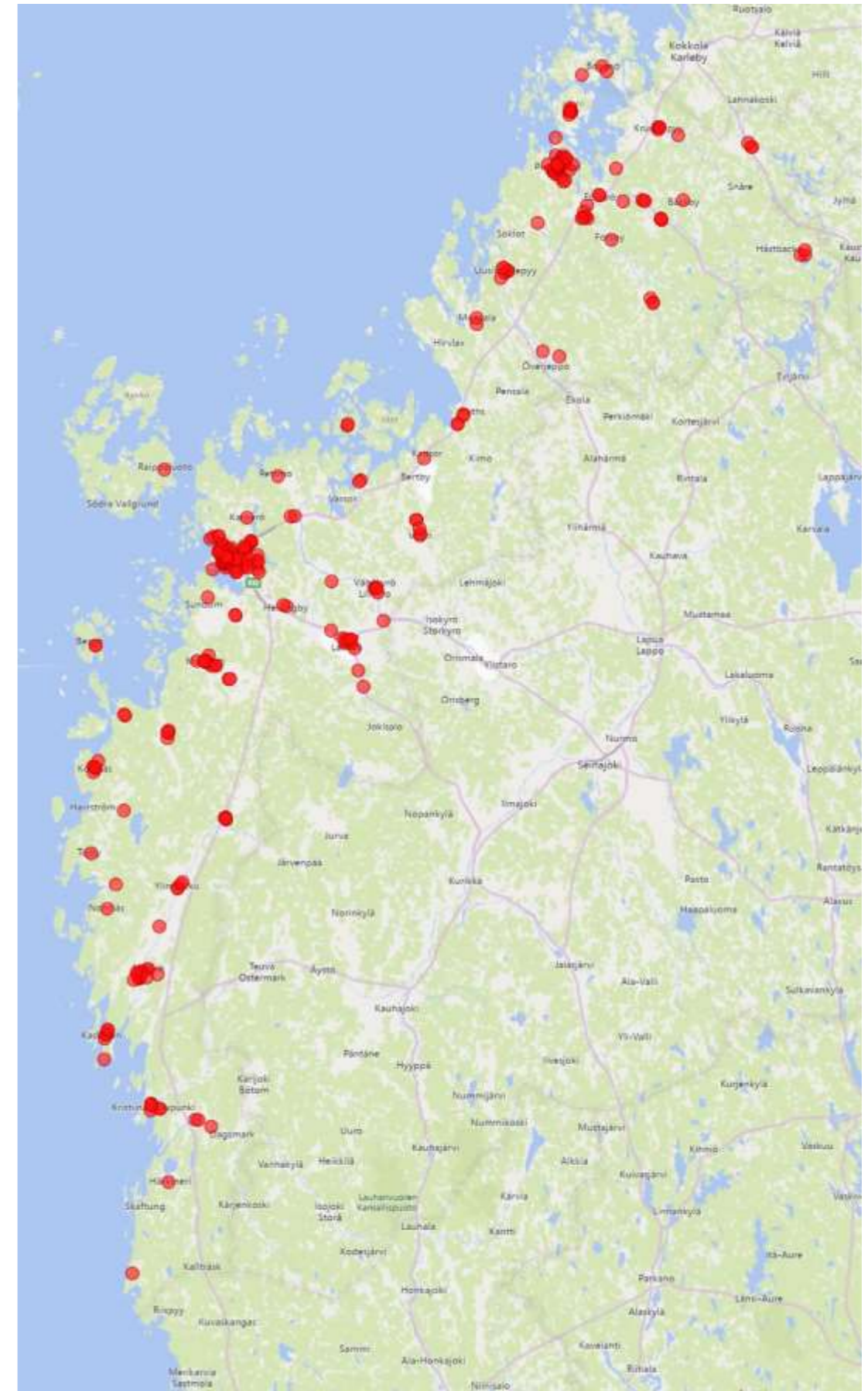
Valtion rahoituksen tasoa määritettäessä otetaan huomioon vuosittain hyvinvointialueiden Valtiokonttorille toimittamien tilinpäätöstietojen mukaiset toteutuneet kustannukset varainhoitovuotta edeltäneeltä vuodelta siten, että kyseisen vuoden laskennallisten kustannusten ja toteutuneiden kustannusten erotus lisätään rahoitukseen tai vähennetään rahoituksesta.

Valtakunnallisen toimitila- ja kiinteistöhallinnon osaamiskeskuksen (Maakuntien tilakeskus oy) tehtävänä on ylläpitää hyvinvointialueiden yhteistä tilatietojärjestelmää ja siihen liittyviä palveluita. Yhteisellä tilatietojärjestelmällä taataan ajantasainen vertailutieto hyvinvointialueiden toimitiloista ja mahdollistetaan tarvittaessa yhdenmukainen vuokranmääritys. Tilatietojärjestelmä sisältää tiedot hyvinvointialueen hallinnassa olevista toimitiloista.

Rahoitusmalli voidaan kiteyttää siten, että mitä tarkoituksenmukaisempi toimitilarakenne on, ja mitä tehokkaammin sen hallinnointi ja ylläpito on järjestetty, sitä enemmän hyvinvointialueella on rahoitusta käytettävissä varsinaiseen palvelutuotantoon.

1.4. Yhteenveto toimitilahallinnon nykytilasta

SOTE-uudistuksen myötä Pohjanmaan hyvinvointialue tuottaa palveluitaan noin 320 eri osoitteessa, kiinteistöjen ja toimitilojen kokonaismäärän ollessa noin 480. Suurimman osan toimitiloista (noin 400 kpl) hyvinvointialue vuokraa kunnilta 3+1 vuoden vuokraehdoilla. Kiinteistöjen määrä ja toimitilojen tiiveys vaihtelee kunnittain jonkin verran. Maakunta on maantieteelliseltä muodoltaan melko haastava, mikä omalta osin selittää kiinteistöjen ja toimitilojen korkeaa lukumäärää.



Kiinteistöissä ja toimitiloissa voidaan tunnistaa myös melko paljon vajaakäyttöä, mikä johtuu osittain vanhoista toimitiloista sekä tehottomista tilankäytön ratkaisuista. Monin paikoin voidaan tunnistaa potentiaalia toimitilaverkon optimoinnille ja monikäyttöisyyden lisäämiselle. Ensimmäisen vuokrauskauden (3+1) aikana hyvinvointialueen on tarpeen määrittää kokonaisvaltainen ja strategiaa noudattava palveluverkko, joka määrittää lopulta tarvittavien toimitilojen määrän, käyttötavan ja tarpeen. Läpinäkyvyys ja yhteistyö vuokranantajien kanssa on ensiarvoisen tärkeää, ja hyvinvointialueen tulee allokoita riittävät resurssit ja kyvykkyydet toimitilojen kokonaisvaltaiseen hallintaan.

1.4.1. Omistuskiinteistöt

Erikoissairaanhoidon kiinteistöt siirtyvät SOTE-uudistuksen myötä Vaasan sairaanhoitopiiriltä Pohjanmaan hyvinvointialueen omistukseen, mikä tarkoittaa käytännössä Hietalahden ja Huutoniemen sairaala-alueita, joissa on yhteensä 45 kappaletta toimitiloja ja kiinteistöjä.

Uusi H-talo valmistuu Hietalahteen vuonna 2022, mikä edesauttaa palveluiden siirtämistä pois Huutoniemen sairaala-alueelta. Huutoniemen alueelle jää siirtymän myötä melko paljon tyhjiä toimitiloja, muuta vapautuvassa huoneistoalassa on myös tunnistettavissa potentiaalia palveluiden järjestämisen suhteen. Omistuskiinteistöjen yleiskunnan arvioidaan olevan keskimäärin vähintään tyydyttävä, ja näihin kohdistuvien investointien yhteenlasketut kulut ovat yli 260 miljoonaa euroa niiden koko elinkaarelta. Uudishankkeet suunnitellaan yhdessä hyvinvointialueen toimitilahallinnon, henkilöstön, ulkoisten suunnittelijoiden sekä asiakkaiden kanssa, millä tähdätään mahdollisimman hyvään monikäyttöisyysasteeseen, asiakastyytyvyyteen sekä tilojen soveltuvuuteen.

Edellä mainittujen lisäksi Kärkullan kuntayhtymän purkautumisen myötä hyvinvointialueen omistukseen tulee 1.1.2023 lukien yhteensä 34 kiinteistöä jakautuen useamman kunnan alueelle. Myös Vaasan keskustassa sijaitseva työterveysasema tulee toimimaan niin ikään hyvinvointialueen omistuskiinteistönä.

1.4.2. Vuokrakiinteistöt

Hyvinvointialueen vuokraamien toimitilojen määrä on korkea, mitä osin selittää koulujen ja oppilaitosten yhteydessä sijaitsevat palvelut, kuten terveystarkastus- ja kuraattoripalvelut. Hyvinvointialueelle siirtyy myös sosiaalipalvelut, ja toimitilat näitä palveluita varten sijaitsevat suurilta osin edelleen kaupungin- tai kunnantaloissa.

Vuokrattujen toimitilojen vuokrakulujen voidaan keskimäärin arvioida olevan korkeahkoja, ja korkea vuokrakiinteistöjen lukumäärä lisää myös erilaisia ylläpito-, tietohallinto-, turvallisuus- ja huoltokuluja. Vuokratuissa tiloissa tunnistetaan myös merkittävästi vajaakäyttöä, mikä selittyy osin hyödyntämättömyy-

monikäyttöisyydellä. Monin paikoin on tunnistettu tiivistämispotentiaalia, ja tätä tarkastelua on tarpeen tehdä palvelustrategialähtöisesti.

Kokonaisuutta ajatellen on tärkeää huomioida, että SOTE-uudistuksen myötä myös kunnat ovat uuden tilanteen äärellä, kun ne toimivat uudessa roolissa vuokranantajina hyvinvointialueelle. Toimiva palveluverkko mahdollistetaan siihen soveltuvalla toimitilarakenteella, joten toimiva yhteistyö hyvinvointialueen ja kuntien kesken, kiinteistöjen ja toimitilojen yhteismitallinen kehittäminen sekä aktiivinen vaikuttaminen korostuvat tärkeinä ajureina kustannustehokkaalle, turvalliselle sekä soveltuvalla toimitilaverkostolle.

1.5. Tulevaisuuden palvelutarve kiinteistöjen näkökulmasta

Palvelu- ja toimitilakokonaisuutta suunniteltaessa väestörakenne ja sen kehitys tulee huomioida. Pohjanmaan maakunnan väestön kokonaismäärän ennustetaan Tilastokeskuksen mukaan laskevan noin 3–4 prosenttia vuoteen 2040 mennessä nykyisestä. Lisäksi yhä suurempi osa väestöstä kuuluu yli 65-vuotiaiden ikäluokkaan. Syntyvyys on lähes kaikilla paikkakunnilla laskussa, mikä tarkoittaa käytännössä pienempää tarvetta lasten ja nuorten palveluille. Useat lasten ja nuorten palvelut kuitenkin tuotetaan lakisääteisesti terveyskeskuksissa sekä koulu- ja oppilaitoksen yhteyksissä, joten tällä ei arvioida olevan suurta merkitystä toimitilojen lukumäärään. Tilojen monikäyttöisyys ja muuntautumiskyky kuitenkin korostuvat väestörakenteen muutoksiin reagoitaessa.

Innovaatiot ja uudistumiskyky ovat merkittävä osa alueen strategiaa, ja vaihtoehtoisia keinoja saavuttaa sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen tälläkin hetkellä. Tätä kehitystä on syytä tukea entistäkin vahvemmin tulevaisuudessa. Pohjanmaan maakunnan haasteellisen maantieteellisen muodon vuoksi etäisyydet ovat pitkiä, ja julkisen liikenteen tavoitettavuus on yleisesti ottaen maakunnassa melko heikko, mikä kaupunki- ja kuntarakenteen lisäksi selittää nykyistä melko laajalle levinnyttä toimitilaverkkoa.

Koronapandemian aikana yhteiskuntamme on ollut pakotettu sopeutumaan etäasiointiin hyvin monilla elämä osa-alueilla kaikissa ikäluokissa. Toimitilastrategian toimeenpanon kannalta suomalaisten digikyvykkyyden ja -halukkuudenkin voimakas kehittyminen pandemian aikana on merkittävä voimavara. Tämän kehityksen luoma positiivinen loikka digi- ja liikkuvien palveluiden kehittämiseen tulee ehdottomasti hyödyntää. Vahvan tulokulman asiakkaiden digiasiointiin luo myös geopoliittisten haasteiden tuomat vaikutukset muun muassa polttoaineiden hintoihin sekä laajemminkin voimistuvaan inflaatiokehitykseen, ja sitä kautta ostovoiman heikkenemiseen.

Digitaalisten ja liikkuvien palveluiden kehittäminen, panostaen vahvasti niiden käyttökokemukseen, luovat merkittävän mahdollisuuden optimoida sopivalla aikajänteellä alueen fyysistä palveluverkkoa niin että asiakkaat kokevat sosiaali- ja terveystalouden saavutettavuudessa vahvasti myös positiivisia vaikutuksia. Näiden uudenlaisten tapojen myötä järjestää palveluita onnistuneesti, asiakkaat yhä

enenevässä määrin siirtyvät ainakin osittain ja jopa kokonaisvaltaisemminkin digitaalisten ja liikkuvien palveluiden piiriin.

Alueen strategian mukaisesti fyysisen palveluverkon sopeuttaminen tulee tehdä lähipalveluiden ehdolla, mikä tarkoittaa rinnakkaisten palvelukanavien järjestämistä sekä riittävää siirtymäaikaa fyysisistä palveluista digitaalisiin palveluihin. Fyysinen palveluverkko tullaan luonnollisesti säilyttämään myös pitkällä tähtäimellä niiltä osin kuin se on palveluiden tuottamisen näkökulmasta tarpeellista. Fyysistä palveluverkkoa voidaan tulevaisuudessa korvata osin liikkuvilla asiointiratkaisuilla.



2. Toimitilastrategia

Toimitilastrategia tukee palvelu- ja palveluverkkostrategian muodostamista sekä toimii ohjeellisena dokumenttina Pohjanmaan hyvinvointialueen vuosittaisen talousarvion laadinnassa sekä budjetointiprosessissa. Hyvin ja selkeästi jäsenetyllä toimitilastrategialla saavutetaan oikein mitoitettu, saavutettava, taloudellisesti kestävä, asiakas- ja potilasturvallinen, viihtyisä sekä tarkoitustaan palveleva kiinteistö- ja toimitilakokonaisuus.

Tärkeänä tavoitteena on kehittää kiinteistöjä mahdollisimman monikäyttöisiksi sekä muuntautumiskykyisiksi siten, että tilat vastaavat mahdollisimman hyvin muuttuvaa palvelutarvetta.

2.1. Laadukkaiden palveluiden järjestäminen toimitilastrategian ytimenä

Pohjanmaan hyvinvointialueen toimitilastrategia ja sen mukaisten toimitilaverkoston tehostamistavoitteiden saavuttaminen rakentuu sen toimialueen sosiaali- ja terveystieteiden asiakkaiden tarpeiden laadukkaan täyttämisen ympärille. Tästä lähtökohdasta on olennaisinta ensin määrittellä Pohjanmaan väestörakenteen, odotetun väestökehityksen ja palveluiden käyttöön liittyvien tilastojen sekä ennusteiden perusteella hyvinvointialueen palvelustrategia strategiakaudelle.

Palvelustrategia

Palvelustrategiassa määritellään hyvinvointialueen tuottamat palvelut, sekä palveluiden tuottamisen lähtökohtaiset kanavat ottamatta aluksi kantaa siihen, missä kiinteistössä palvelut mahdollisesti tuotetaan. Palvelukanavien määrittely sisältää fyysisesti tuotettavien palveluiden ohella mm. digitaalisesti järjestettävät palvelut sekä liikkuvat palvelut.

Digitaalisten palveluiden strategian osalta olennaista on varmistaa palveluiden käytettävyys, sisältäen mm. käyttöliittymän suunnittelun, palvelun toimivuuden mobiileilla päätelaitteilla, tietoturvallisuuden sekä toimivan ja helpon sähköisen tunnistautumisen. Digitaalisen palvelustrategian ytimessä on myös valittujen palvelukanavien markkinointi, uusien palveluiden laadukas lanseeraus ja viestintäsuunnitelma, jotta näistä palveluista kiinnostuneet asiakkaat löytävät palvelut mahdollisimman hyvin. Lisäksi erityistä huomiota vaatii kaksikielisyys sekä läkkäiden asiakkaiden osalta huomion kiinnittäminen käytön opastukseen.

Palveluverkkostrategia

Palvelustrategia jalkautetaan palveluverkkostrategiaksi, jossa määritetään palveluverkon rakenne ennen kaikkea palveluiden saavutettavuuden näkökulmasta. Vaikka palveluverkkostrategia tulee sisältämään suuren osan hyvinvointialueen nykyisestä toimitilaverkosta fyysisten palveluiden tuottamispaikkana, palveluverkkostrategian tilatarpeiden määrittely ei kuitenkaan lähde ensisijaisesti liikkeelle hyvinvointialueen nykyisestä toimitilaverkosta vaan laadukkaiden ja tehokkaiden palveluprosessien ja palveluiden saavutettavuuden tarpeista. Näin ollen esimerkiksi lääkärin tai hallinto henkilön monipaikkatyöskentelyn (ml. etätyöskentely) käytännön ratkaisujen suunnittelu sekä liikkuvan palveluaseman hankinta kuuluu palveluverkkostrategiaan. Palveluiden saavutettavuus molemmilla kotimaisilla kielillä on myös Pohjanmaan hyvinvointialueen vahva erityispiirre.

Tilatarpeiden määrittely

Palveluverkkostrategian pohjalta edelleen määritellään valitun palvelu- ja toimitilaverkoston tilojen sijainnilliset, laadulliset ja mitoitukselliset tavoitteet. Tämän asiakokonaisuuden alle kuuluvat mm. tilojen toiminnallisuus valittuun käyttötarkoitukseen, niiden tekniset kuntovaatimukset, esteettömyys, viihtyisyys ja tilatehokkuus, sekä luonnollisesti sijainti.

Tilatarpeiden määrittelyn kautta kiinteistöstrategia lopulta konkretisoituu kiinteistöjen luokitteluun sen mukaisesti:

- mitkä tilat ovat tarpeen pitkällä ja / tai lyhyellä tähtämellä palveluiden tuottamiseksi / hyvinvointialueen henkilöstön työskentelytiloiksi;
- mikä on tilojen tarkoituksenmukainen hallintamuoto (esim. oma, vuokra, muu omistus- tai rahoitusmuoto);
- millaisia investointeja mahdollisesti tarvitaan tilojen muuntamiseksi palvelustrategian mukaisiin käyttötarkoituksiin; ja
- mistä tiloista mahdollisesti halutaan luopua.

Työskentelyn muutoksen tukeminen

Palveluprosessilähtökohdan ohella palveluverkko- ja toimitilarakenteen suunnittelussa huomioidaan myös se, että muuttuvat työskentelyn ja asioinnin tavat voivat vaikuttaa olennaisesti hyvinvointialueen työntekijöiden arkeen ja tottumuksiin, kuten oman työhuoneen poistumiseen. Tästä johtuen osana palveluverkkostrategiaa määritellään myös ne toimenpiteet, joilla työntekijöiden työskentelytapojen muutosta voidaan tukea ja siihen kannustaa. Lisäksi tulevissa toimitilaratkaisuissa tulee huomioida erilaisen työskentelyn ja työskentelytapojen tilatarpeet, kuten hiljaiset keskittymistä vaativat työtilat, ryhmätyöhuoneet, vapaan oleskelun tilat ja puhelinkopit.

Palveluverkkostrategian laadinnassa hyödynnetään laajalti asiakas- ja sidosryhmäpalautetta, sekä työntekijöiden kokemuksia tilojen soveltuvuudesta.

2.2. Kiinteistötalous ja kiinteistöjohtaminen

2.2.1. Kiinteistötalous

Toimitilakustannukset muodostavat merkittävän osan hyvinvointialueen kokonaiskustannuksista. Kustannusten kokonaistaso vaikuttaa suoraan siihen, kuinka paljon hyvinvointialueella on varoja varsinaisten palveluiden tuottamiseen. Palvelulähtöisesti määriteltyjen tilatarpeiden käytännön toteutuksessa ja järjestämisessä tulee siksi ratkaista rinnalla niiden kokonaistaloudellinen tehokkuus ja rahoituslähteet.

Kiinteistötalous voidaan jakaa Pohjanmaan hyvinvointialueen kannalta ennen kaikkea kolmeen merkittävään näkökulmaan:

1. Kiinteistöjen ylläpito- ja vuokratkustannusten hallinta
2. Kiinteistöihin sidotun pääoman hallinta ja kiinteistörahoitus
3. Kiinteistöjen investointi- ja kehityspolitiikka

Näistä kahteen jälkimmäiseen luonnollisesti liittyy keskeisenä teemana kiinteistöjen omistajastrategiset linjaukset.

Kiinteistöjen ylläpito- ja vuokratkustannusten hallinta

Suurin osa hyvinvointialueen kiinteistöistä on tällä hetkellä vuokrattuna jäsenkunnilta. Kukin jäsenkunta hoitaa omistamien kiinteistöjen ylläpidon itsenäisesti, ja kunnat kattavat nämä kustannukset hyvinvointialueelta perimillään vuokrilla. Mitä suuremmat ylläpitokustannukset ovat, sitä suurempi paine kohdistuu tilojen vuokratasoon.

Huomioiden hyvinvointialueen ja kuntien vahva yhteinen tavoite laadukkaiden ja saavutettavien palveluiden rahoituspohjan varmistamiseksi, on tarkoituksenmukaista varmistaa, että vuokrattujen kiinteistöjen ylläpito on järjestetty mahdollisimman tehokkaasti. Tätä tarkoitusta varten hyvinvointialue teettäisi yhteistyössä kuntien kanssa ulkopuolisen teknisen asiantuntijan selvityksen hyvinvointialueen vuokraamien tilojen ylläpitokustannusten tehokkaasta tasosta peilaten sitä nykytilaan, pyrkien tunnistamaan ylläpidon tehostamispotentiaalin ja sen saavuttamisen käytännön toimenpiteet. Selvityksen valmistuttua hyvinvointialue kutsuisi kunnat keskustelemaan selvityksen havainnoista. Jos ylläpitokustannusten ja ylläpidon järjestämisen osalta tunnistetaan tehostamistarpeita ja / tai toiminnallisia kehityskohteita, hyvinvointialue pyrkii yhdessä kuntien kanssa löytämään käytännön ratkaisut ylläpitokulusäästöjen ja kehitystoimenpiteiden toteuttamiseksi. Toiminnallinen näkökulma voi käsittää esimerkiksi ylläpidon johtamisen käytännön organisoitumisen tarkoituksenmukaisella tavalla. Tästä näkökulmasta palvelutuotannon kriittisten toimintojen erityisosaamista vaativat ylläpidon toimenpiteet tulee arvioida erillään kiinteistöjen perusylylläpidosta.

Ylläpitokustannussäästöt ja ylläpidon kehitystoimenpiteet pyritään tunnistamaan vuoden kuluessa hyvinvointialueen vuokraamien tilojen vuokrasopimuskauden alkamisesta. Ylläpitokustannussäästöt ja kehitystoimenpiteet pyritään toteuttamaan kahden vuoden kuluessa tarvittavien toimenpiteiden tunnistamisesta. Saavutettavilla tehostamishyödyillä pyritään osaltaan vahvistamaan hyvinvointialueen tuottamien palveluiden rahoituspohjaa.

Nykyisten tilojen ylläpitokustannusten säästöpotentiaalin määrittelyn ohella toinen keskeinen säästömahdollisuus liittyy uuden palveluverkkostrategien mukaisten tilojen tilatehokkuuteen, jota pyritään olennaisesti kehittämään nykytilanteesta.

Hyvinvointialue voi rajoituslain mukaisen minimivuokra-ajan päätyttyä tarvittaessa irtisanoa nykyisiä vuokrasopimuksia ja ratkaista tilatarpeitaan myös yksityisen sektorin vuokranantajien kanssa, jos palveluverkon kehittäminen ja kustannusten hallinta sitä edellyttää.

Toimitilaverkoston mahdollisissa sopeuttamistoimenpiteissä pyritään huomioimaan myös kuntien tarpeet ja kuntien esittämät näkökohdat mm. sen suhteen, mille kiinteistöille kunta mahdollisesti helpoiten löytää uuden vuokralaisen tai vaihtoehtoisen käyttötarkoituksen.

Palvelu- ja palveluverkkostrategian kautta määriteltyjen tilatarpeiden perusteella hyvinvointialue tulee lähtökohtaisesti tekemään myös pidempiaikaisia vuokrasitoumuksia niiden tilojen osalta, joiden merkitys on keskeinen pitkän aikavälin

palvelutuotannossa. Tämä osaltaan tukee myös kuntien kiinteistötaloutta, parantaen näkymää pitkän tähtäimen kiinteistötulojen muodostumisesta tai tukien esimerkiksi ko. kohteiden omistusjärjestelyiden toteuttamista kasvavan kiinteistömarkkinatoimijoiden kysynnän johdosta.

Kiinteistöihin sidotun pääoman hallinta

Hyvinvointialue tulee tilatarpeiden määrittelyn kautta konkretisoituvien *kiinteistökohtaisten suunnitelmien* yhteydessä määrittelemään suhtautumisensa:

- kunkin kiinteistön tavoiteltuun omistus- ja hallintorakenteeseen
- tarvittavien investointien toteuttamiseen ja investointien rahoituksen periaatteisiin
- kohteisiin, joista pyritään irtautumaan
- kohteisiin, joihin haluaan sitoutua pitkällä tähtäimellä

Toiminnallisten ja palvelustrategiasta nousevien tavoitteiden ohella kiinteistöihin sitoutuvaa kokonaispääomaa ja sen rahoittamisen kustannuksia ohjataan kokonaistasolla sen varmistamiseksi, että:

- hyvinvointialueen pääomia ei ole tarpeettomasti sidottuna ei-strategisiin kohteisiin
- kiinteistöliitännäiset rahoituskustannukset eivät tarpeettomasti rasita hyvinvointialueen tuottamien palveluiden rahoitus pohjaa

Kiinteistöjen omistus- ja hallintavaihtoehdoista

Lähtökohtaisesti vain hyvinvointialueen pitkän tähtäimen toiminnan kannalta strategisten kiinteistöjen osalta kiinteistöjen omistaminen on hyvinvointialueelle mielekästä. Vuokrattavien kiinteistöjen osalta vuokrasitoumusten pituudet pyritään mitoittamaan siten, että ne vastaavat oletettua tilankäyttötarvetta, huomioiden luonnollisesti siirtymäajan vuokrasitoumuksia koskevat lain määräykset. Kiinteistöjen omistusjärjestelyiden toteutuksessa arvioidaan myös yksityisten kiinteistömarkkinoiden hyödyntämisen mahdollisuudet.

Vaihtoehtoisia omistus- ja hallintarakenteita ovat omistamisen ja vuokrauksen ohella muutkin kiinteistörahoitusjärjestelyt, kuten esimerkiksi kiinteistöleasing.

Kiinteistöleasingissa hyvinvointialue voi vapauttaa halutessaan pääomia aiemmin omistamistaan kiinteistöistä, säilyttäen lähtökohtaisesti strategisen kontrollin kiinteistön maa-alueeseen. Kiinteistöleasingjärjestelyissä vuokralainen sitoutuu myös lunastamaan kohteen takaisin sovitun leasingperiodin päättyessä ennalta sovitulla jäännösarvolla. Kiinteistöleasingjärjestelyä on lähtökohtaisesti mahdollista hyödyntää myös uudis- tai saneeraushankkeen rahoitusmuotona.

Investointiperiaatteista

Hyvinvointialue ei lähtökohtaisesti toteuta tulevaisuudessa uusia merkittäviä kiinteistöinvestointeja. Sote-uudistuksen toimeenpanoa koskevien normien pohjalta hyvinvointialue joutuu 1.1.2023 alkaen pyytämään lupaa sosiaali- ja terveysministeriöstä yli 5 miljoonan euron kiinteistöinvestoinneille. Euroraja ei

käytännössä mahdollista hyvinvointialueelle kovin merkittäviä itsenäisesti päätettäviä kiinteistöinvestointeja.

Huomioiden myös palvelulähtöinen kiinteistöstrategia, jonka perusteella seinien omistamisen maksimointi ei ole hyvinvointialueen ensisijainen tavoitetilä, ei aktiivinen kiinteistöinvestointitoiminta lähtökohtaisesti ole hyvinvointialueen strategisessa intressissä.

Tilatarpeiden määrittelyn yhteydessä voidaan kuitenkin tunnistaa pienehkön mittakaavan investointitarpeita, joilla palvelutuotantoon tarvittavia tiloja muokataan uuden palvelu- ja palveluverkkostrategian ja työntekijöiden tilankäyttötarpeisiin huomioiden monipaikkaisen työskentelyn tuomat tarpeet ja mahdollisuudet.

Toteutettavilla investoinneilla pyritään toiminnallisten ratkaisujen ohella kokonaistaloudellisesti järkevällä tavalla mahdollistamaan tilankäytön tehostamistoimenpiteiden kautta tavoitellut kustannussäästöt.

Kiinteistölainoituksesta

Hyvinvointialue arvioi soveltuvin väliajoin sitä, onko sen kiinteistöliitännäiset lainajärjestelyt kilpailukykyisesti järjestetty. Jos olemassa olevien lainasopimusten uudelleenjärjestely on sopimusten mukaan mahdollista ja taloudellisesti tarkoituksenmukaista, tätäkin keinoa voidaan arvioida osana hyvinvointialueen rahoitusrakenteen tehostamista.

Lainojen kustannustason ohella olennaista on myös suunnitelmallisesti seurata ja arvioida lainojen lyhennyssuunnitelmien tarkoituksenmukaisuutta sekä lainojen korkoehtojen tarkoituksenmukaisuutta. Esimerkiksi korkosuojausinstrumenttien hyödyntämistä / mahdollisesti olemassa olevien suojausinstrumenttien tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan säännöllisesti myös olemassa olevien lainasopimusten osalta.

2.2.2. Kiinteistöjen talouden seurannasta

Hyvinvointialueen kiinteistötalouden johtamisen näkökulmasta on olennaista:

- Kyetä ennustamaan ja budjetoimaan kiinteistöjen ylläpitokustannukset, ml. mahdolliset remontit
- Seuraamaan kiinteistökustannusten kehittymistä asetettujen mittarien perusteella
- Järjestämään talouden prosessit ja raportointi mahdollisimman tehokkaasti

Osana tilatarpeiden määrittelyä on myös luontevaa määritellä soveltuvat mittarit, joilla hyvinvointialueen tilakustannuksia ja tilankäytön tehokkuutta / tarkoituksenmukaista pystytään seuraamaan ja johtamaan. Palvelulähtöisen kiinteistöstrategian peruslähtökohtana on, että määriteltävillä mittareilla pyritään seuraamaan hyvinvointialueen tilojen tehokkuutta suhteessa tuotettuihin palveluihin / henkilöstön työsuoritteisiin, eikä esimerkiksi kiinteistökustannusten tasoa eristettynä muusta hyvinvointialueen toiminnasta.

3. Pohjanmaan hyvinvointialueen tärkeimmät toimenpiteet toimitilaohjelman suhteen

