

PiENi KAUPUNKi, iSO ELÄMÄ  Heinola

HEINOLAN KAUPUNKI

SELVITYS HEINOLAN TILAKESKUS TASEYKSIKÖN TALOUDESTA JA TOIMINNASTA

Marjo Helin
12.12.2023

SELVITYSTYÖ TAUSTAA

- Heinolan kaupunki on halunnut tarkastella Heinolan kaupungin omistamien kiinteistöjen tulevaisuuden näkymiä kaupungin omistuksen, käyttötarkoituksen ja omistamisen kannalta sekä Tilakeskus -taseyksikön toimintaa.
- Selvityksen tarkoituksena on tutkia eri vaihtoehtoja siitä, miten kiinteistöomistusta ja kiinteistöjen hallinnointia voitaisiin kehittää. Lisäksi tarkoituksena on tarkastella mahdollista kiinteistöjen hallintaan ja käyttöön liittyvän operatiivisen toiminnan ja taloudenhoidon ja taloudellisuuden kehittämistä.
- Tulevaisuuden osalta tavoitteena on kartoittaa eri toimintavaihtoehtoja sekä niihin liittyviä mahdollisuuksia sekä riskejä niin toiminnallisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta.
- Selvitystyön tuloksena on tarkoitus saada tuotettua konkreettisia toimenpidevaihtoehtoja perusteluineen sekä tuottaa aineistoa päätöksentekoa varten.
- Selvitystyö perustuu Heinolan kaupungin toimittamaan aineistoon sekä esityksessä kulloinkin mainittujen henkilöiden ja/tai organisaatioiden antamiin tietoihin sekä eri organisaatioiden julkisiin tietoihin.
- Työryhmä: Heinolan kaupungin edustajina ovat olleet hallinto- ja kehitysjohtaja Hanna Hurmola-Remmi, teknisen toimen johtaja Keijo Houhala, kiinteistöpäällikkö Jari Kuosa, talouden projekti- ja kehityspäällikkö Piia Paasiranta ja controller Tiina Kääriä. Talhalla Oy:n osalta vastuullisena konsulttina on toiminut KTL, HM Marjo Helin.

NYKYTILAN ARVIOINTI

OMAISUUSKARTOITUS/KIINTEISTÖTARKASTELU

- Kaupungin omistuksessa on merkittävä määrä kiinteistöjä.
- Kaupunki on vahvistanut toimenpideohjelman kaupungin rakennusten, kiinteistöjen ja toimitilojen käytöstä, myynnistä ja vuokraamisesta. Toimenpideohjelmassa on kohteet luokiteltu seuraavasti: Myyntiprosessissa olevat; Mahdollistajat; ”Villit kortit”; Myytävät; Jalostettavat; Kysymysmerkit ja Purettavat. Kiinteistöomistuksen osalta on erillinen hankejohtaja, joka keskittyy kiinteistöomistuksen selkeyttämiseen ja ”tarpeettomien” kiinteistöjen realisointiin.
Toimenpideohjelma on osa valtuuston hyväksymää kaupungin muutosohjelmaa.
KH hyväksynyt toimenpideohjelman täydennettynä 16.1.2023.
- Toimenpideohjelma on käynnissä ja siltä osin tässä selvitystyössä ei oteta kantaa kaupungin kiinteistöomistukseen omistajapoliittisesta näkökulmasta. Tarkastelussa kuitenkin otetaan huomioon mahdollisen kiinteistökannan pientyminen kiinteistönhallinnan näkökulmasta.
- Käyttäjänäkökulma perustuu kaupungin sisäisiin käyttäjiin. Tässä tarkastelussa ei ole käsitelty kaupungin ulkopuolisia vuokralaisia ja heidän näkemyksiään.

TILAKESKUKSEN OPERATIIVINEN TOIMINTA

Nykytila

- Tilakeskus vastaa kaupungin omistamien kiinteistöjen hallinnosta ja ylläpidosta sekä rakennuttamisesta.
- Kaupunki perii loppukäyttäjiltä sisäistä vuokraa, joka kattaa sekä pääomavuokran että käyttö- ja ylläpitokulut.
- Sisäinen vuokra tuloutetaan tilakeskukselle.
- Vuonna 2022 tilakeskuksen ulkoiset vuokratuotot oli 1 135 147 € ja sisäiset vuokratuotot 9 934 937 €, yksikön ylijäämä oli 1 408 921 €.
- Vuoden 2023 sisäiset vuokrat tulee olemaan 7 009 867 € ja ulkoiset vuokrat 1 175 175 €. Vuosien 2022 ja 2003 välinen erotus sisäisissä vuokrissa johtuu kiinteistöjen mynnistä ja sote muutoksesta.
- Tilakeskuksen toiminnasta vastaa kiinteistöpäällikkö ja yksikön palveluksessa on käyttö- ja ylläpitopalveluissa 17 henkilöä, rakennuttajapalveluissa kolme henkilöä sekä LVI-tekniikko 50 %. Yksiköllä ei ole omaa toimistohenkilöstöä, vaan näiltä osin toimintaa tukee kaupungin keskushallintoon kuuluva henkilöstö.

KÄYTTÄJIEN KOKEMIA ONGELMIA

RATKAISUVAIHTOEHTOJA

Lisätään keskustelukulttuuria.

Tehdään selkeät rajapintataulukot.

Annetaan tilaajayksiköille jossain määrin myös omia resursseja määrärahojen kautta.

Luettelo perustuu haastatteluissa saatuihin kommentteihin

- Käyttäjä ei tiedä mitä palveluita kenenkin pitäisi tuottaa. Mitä tekee tilakeskus, mikä puolestaan kuuluu kuntateknikalle ja toisaalta mikä omalle hallintokunnalle.
- Käyttäjä ei tiedä mitä palveluita on saatavissa.
- Palveluntuottajan ja käyttäjän välistä rajapintaa (mikä kuuluu kenenkin vastuulle) ei ole määritelty, vaan se perustuu lähinnä vanhoihin käytäntöihin. Henkilövaihdosten yhteydessä tieto ei välttämättä siirry uudelle toimijalle.
- Käyttäjä tilaa kaikki palvelut tilakeskukselta, eikä sillä ole käytännössä mitään omaa päätäntävaltaa ja määrärahaa käyttämiensä tilojen suhteen.
- Tilakeskuksen vastaus palvelupyyntöön voi vaatia useita yhteydenottoja, ennen kun asia etenee.
- Palvelua voi joutua odottamaan kuukausia. Johtuuko resurssipulasta?
- Keskusteluysteys tilaajan ja palveluntuottajan välillä on puutteellinen. Asioita ei suunnitella yhdessä, vaan lähinnä tilakeskus määrää mitä tehdään ja sillä selvä.
- Ei ole palvelukonseptia tai ylipäätään palvelukulttuuria. Käytännössä voi esiintyä jopa puhumattomuutena ja epäkohteliaana käytöksenä. Toisaalta on ilmeisesti hyvin yksilöllistä, koska on myös hyvin vastakkaisia kokemuksia. Toisessa yksikössä toiminta on hyvin joustavaa ja huomaavaista. Henkilöstönohjaus?

KÄYTTÄJIEN POSITIIVISET KOKEMUKSET

Luettelo perustuu haastattelussa saatuihin kommentteihin

- Tilakeskus huolehtii yksiköistä hyvin ja kiinnittää huomiota kohteen tarpeisiin.
- Ongelmat johtuvat resurssipulasta eivät tekijöistä.
- Tilakeskus on palvelualtis.
- Osassa yksiköistä huollon ja loppukäyttäjän välinen vuorovaikutus on joustavaa ja yhteistyöhenkistä, joustetaan ja huomioidaan toiset puolin ja toisin.
- Yhteistyön henki loppukäyttäjien kanssa on hyvä, kiireestä ja resurssipulasta huolimatta.
- Kiinteistöt ovat hyvässä hoidossa (viiveistä huolimatta).
- Työyhteisössä on hyvä sisäinen yhteishenki.

On tärkeää, että huoltohenkilöstö ymmärtää loppukäyttäjiä; esimerkiksi, että osaa suhteuttaa toimintaansa sen mukaan millaisia käyttäjiä kiinteistössä on (päiväkotilapset, teinit, jne.).

KIINTEISTÖJEN HALLINNOINNISSA HAVAITTUJA ONGELMAKOHTIA

- Toiminta on siiloutunutta ja rajapinnat on epäselviä.
- Sopimusten kokonaishallinta; kaikilta osin ei tiedetä mitä on sovittu, kenen kanssa, onko vuokrasopimukset ajan tasalla jne.
- Sopimusvalmistelussa merkittäviä viiveitä.
- Olemassa olevien päätösten sisällön tiedostaminen, mistä on päätös, milloin se on tehty, mikä on sen sisältö.
- Päätöksenteossa ja hallinnossa viiveitä, asiat ei etene.
- Hallinto on sirpaloitunut ja joiltain osin on epäselvää, mikä tehtävä kuuluu kenellekin. Osittain ongelma johtuu henkilöstön vaihtuvuudesta, tieto ei kulje eteenpäin henkilöstön vaihdostilanteessa.
- Sisäisten vuokrien määrittely on joiltain osin epäselvää ja yksittäisen vuoden ylisuuri menoerä vaikuttaa jälkijättöisesti kolmannen vuoden vuokraan.
- Lyhytaikaisen tilojen käytön sisäinen vuokra vaikuttaa passivoivasti yhteisten tilojen käyttöön.

KAUPUNKIKONSERNIN TARVEKARTOITUS

- Kaupunkikonserni on varsin pieni ja mahdollista synergiaa löytyy lähinnä vuokra-asuntoyhtiön kanssa.
- Tällä hetkellä tilakeskus ja vuokra-asuntoyhtiö käyttävät joidenkin tehtävien osalta yhteistä alihankkijaa, joka on kilpailutettu puitesopimuksena.
- Vuokrataloyhtiön palveluksessa on toimitusjohtaja, isännöitsijä, tekninen isännöitsijä ja kolme toimistosihteerä.
- Konsernisynergiaa on saavutettavissa mm. vuokrataloyhtiön henkilökunnan osaamisen hyödyntämisessä myös kaupungin omien kohteiden vuokrauksessa ja hallinnoinnissa.
- Toisaalta voi olla jotain teknisiä yksityiskohtia, joissa vuokratalo yhtiö voisi hyödyntää kaupungin teknisen henkilöstön osaamista.
- Huomattava kuitenkin on, että mikäli vuokrataloyhtiö on TVL 20 § 1 momentin 3 kohdan mukainen verovapaa yhteisö, se ei voi myydä palveluita ulkopuolisille. Synergia linkki tulee siinä tapauksessa järjestää siten, että henkilöstö on esimerkiksi kiinteistönhallintapalveluyhtiön palveluksessa ja vuokrataloyhtiö ostaa hallintopalvelut palveluyhtiöltä.

NYKYTILA SWOT

Vahvuudet

- Kiinteistöjen tekniseen hoitoon ollaan tyytyväisiä.
- Kiinteistöistä huolehti osaava henkilöstö.
- Henkilöstö on sitoutunutta.
- Tuttu toimintamalli herättää luottamusta käyttäjissä.

Heikkoudet

- Palvelukokonaisuus epäselvä.
- Toiminta on osin siiloutunutta, kukin toimii omassa siilossaan omasta näkökulmastaan.
- Rajapinnat epäselvät, osittain epäselvää mikä tehtävä kuuluu kenellekin
- Palvelussa viiveitä.
- Sopimus- ja vuokrahallinnossa viiveitä.
- Tilojen käyttäjällä ei operatiivista valtaa eikä myöskään vastuuta.
- Käyttäjällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kustannustasoon .

Mahdollisuudet

- Uudella palvelukulttuurilla saavutettavissa konsernihyötyä.
- Osaavaa henkilöstöä voidaan hyödyntää konsernissa laajemmin.
- Kustannustietoisuuden lisäämisellä voidaan saavuttaa säästöjä ilman, että palvelukokemuksen laatu kärsii.
- Määritellyn palveluntuottajan kanssa on realistisempaa saada läpi uusia toimintatapoja.
- Muutoksessa saadaan kehitettyä myös kaupungin omia toimintatapoja.

Uhat

- Muutosta ei tapahdu; muutos on ”uhka”.
- Toimintaa ei todellisuudessa saada kehitettyä.
- Uudistuminen hukkuu pohdiskeluun.
- Muutoksella ei saada toivottuja kustannussäästöjä.
- Palvelunmuutoksella ei pystytä tarjoamaan tosiasiallista muutosta aikaisempaan.
- Toimintaa ei saada kustannuksiltaan läpinäkyväksi.

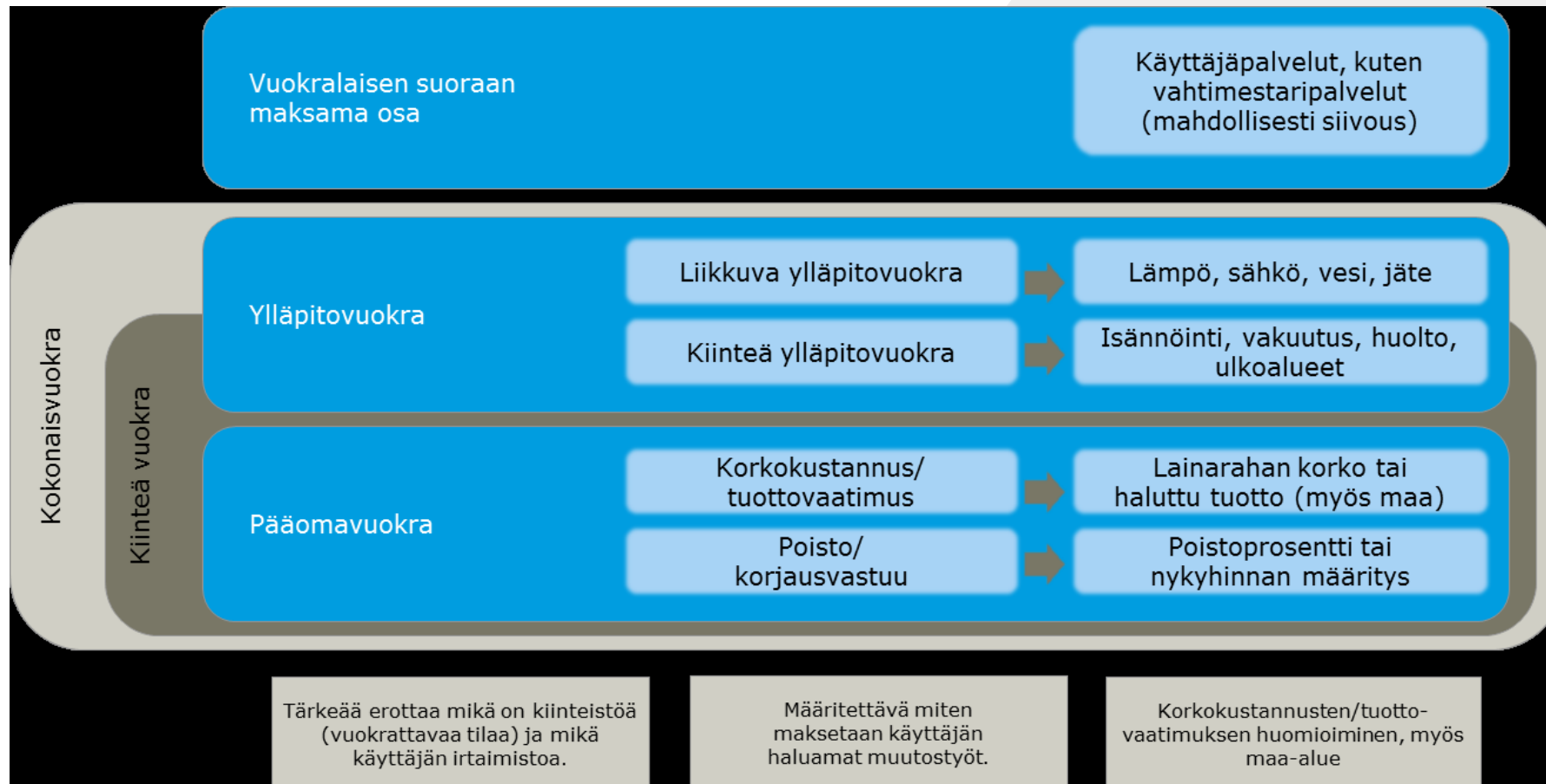
SISÄISET VUOKRAT

SISÄISET VUOKRAT

Toimintamalli

- Sisäisellä vuokralla katetaan kiinteistöjen hoito- ja ylläpitokulut sekä pääomavuokra.
- Hoito- ja ylläpitokulut perustuvat toteutuneisiin kuluihin, mutta käytännössä osan kiinteistöjen osalta on niille muodostunut sisäisten vuokrien kautta positiivinen tulos.
- Hoitovuokran osalta kuitenkin pyritään siihen, että kohteen vuosikustannukset vyörytetään loppukäyttäjän kuluksi toteutuneiden menojen mukaan.
- Pääomavuokran osuuteen on huomioitu kuluvaraus tulevien korjaus ja investointikulujen osalta.
- Ongelmat:
 - Maksetaan vuokria kiinteistöistä, jotka ei ole käytössä.
 - Sisäisen vuokran määrään ei voi vaikuttaa omilla toimilla.
 - ”Se ilmoitetaan vuosittain ja sama summa on varattu talousarvioon, ei kosketa meitä, koska emme itse voi siihen mitenkään vaikuttaa”.
 - Kaikki korjaukset yms. määritellään kuuluvan sisäiseen vuokraan, jolloin yksikölle ei varata yhtään omia määrärahoja. Tällöin ei yksikkö pääse itse vaikuttamaan siihen, mitä tehdään. Käytännössä pienetkin toimenpiteet tulee kierrättää tilakeskuksen kautta. ”Ystävällisesti pyydetään ja eletään toivossa, että pyyntö hyväksytään.”
 - Pääomavuokran osuuden määrittely epäselvä ja käytännössä kirjautuu tuloksi kiinteistötoimelle, tällä tehdään puhdasta tuloa yksikölle. Ajatuksena on ollut, että sillä varaudutaan tuleviin remonteihin. Käytännössä kohdistuu kuitenkin epätasaisesti eri hallintokuntien välillä, koska varsinaiset investoinnit käsitellään kaupungin investointiosassa erillisinä hankkeina.

SISÄISEN VUOKRAN MUODOSTUMINEN



Lähde: Rakennuskannan korjausvelan määrittäminen, Heinolan kaupunki, Rambol 16.12.2020, sivu 11.

SISÄISET VUOKRAT/LYHYTAIKAINEN TILOJEN KÄYTTÖ

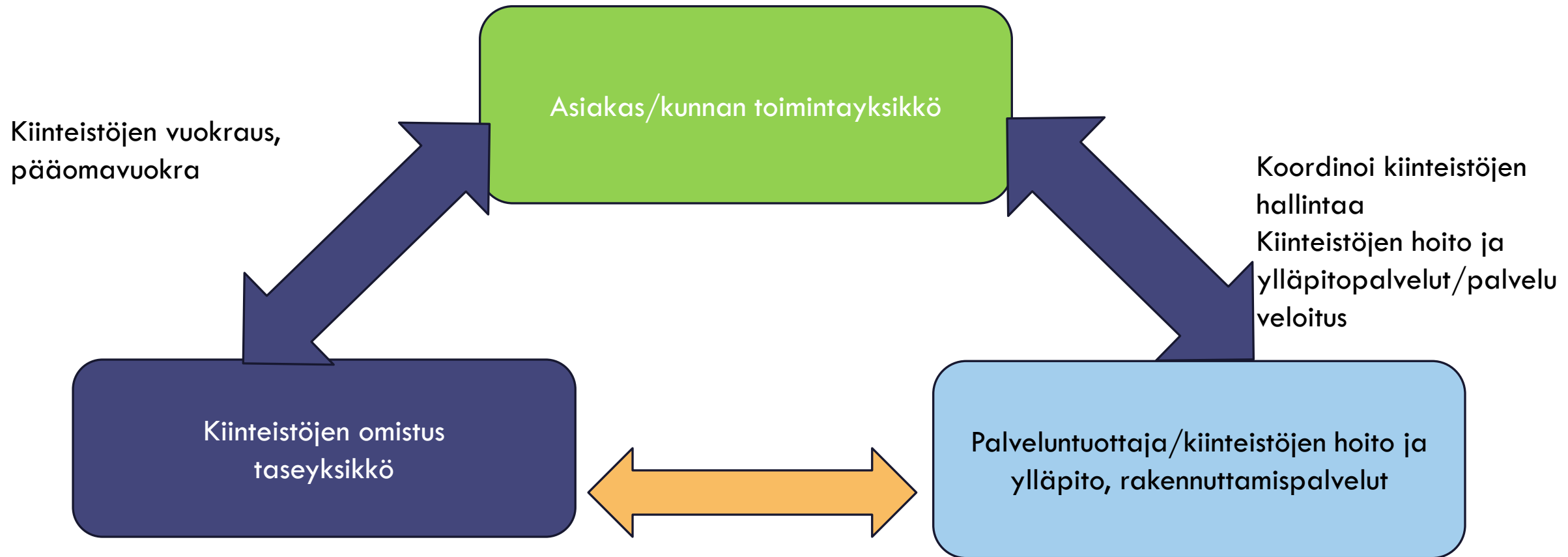
Kokoustilat, auditorio jne.

- Tilojen varsinainen loppukäyttäjä laskuttaa toista hallintokuntaa tilojen käytöstä sisäisenä laskutuksena. Esimerkiksi koulutoimi laskuttaa liikuntatoimea koulun tilojen käytöstä. Tai jos esimerkiksi varhaiskasvatus haluaisi pitää koulutustilaisuuden muun yksikön kokoustiloissa, peritään siitä sisäinen vuokra. Tähän ei kuitenkaan ole varattu erillistä määrärahaa, joka hankaloittaa toimialueen ulkopuolisten tilojen käyttöä.
- Sisäinen laskutus ei ole kustannushyödyltään merkittävä.
- Aiheuttaa hallinnollista työtä, joka kuitenkin on ainoastaan kaupungin sisäistä kustannusten siirtoa.
- Sisäinen vuokrajärjestelmä passivoittaa tilojen tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttöä.
- Ulkopuoliset tilojen vuokraajat käyttävä Timmi tilanvarausjärjestelmää tilojen vuokraukseen, mutta järjestelmä ei ole sisäisen vuokrauksen käytössä.

VAIHTOEHTOINEN TOIMINTAMALLI

TOIMINTAMALLI

Yksikkö vastaa kiinteistöjen peruskuluista ja maksaa ylläpitopalveluista palvelumaksun

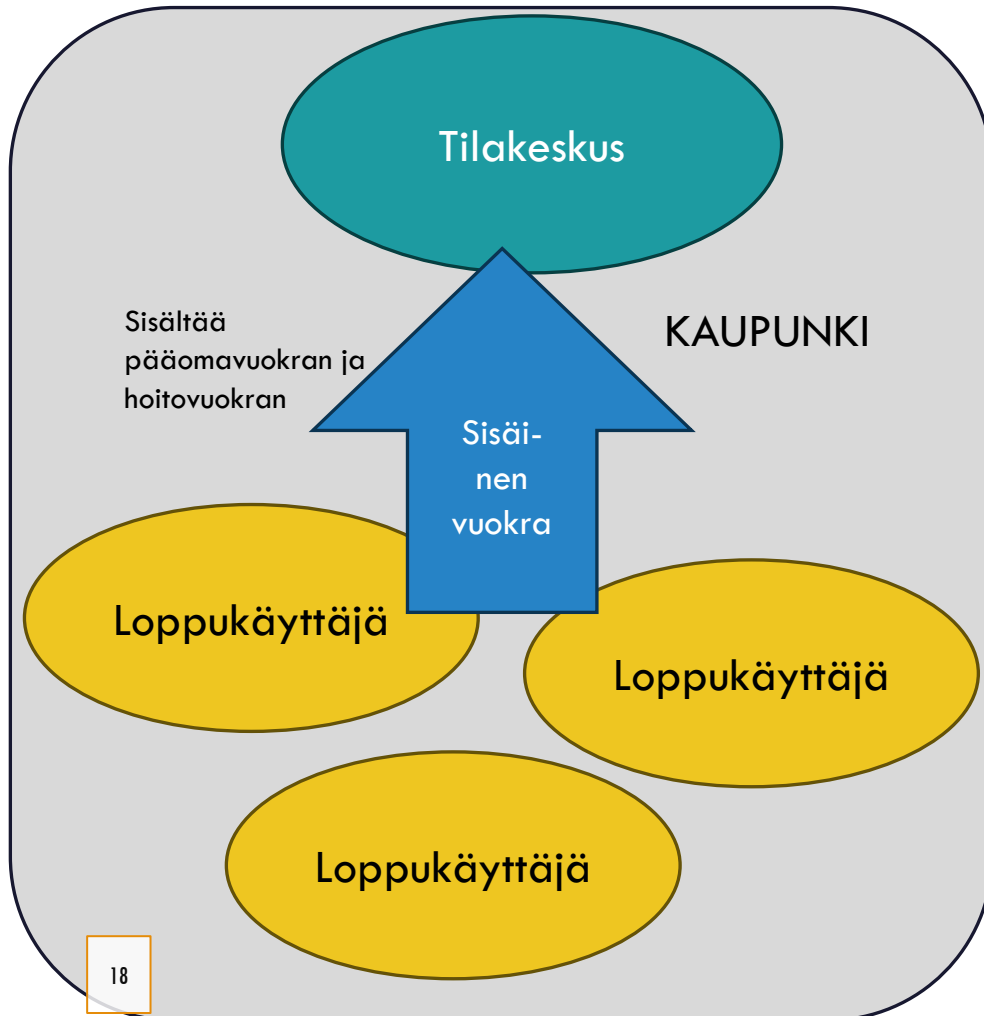


Rakennuttajapalvelut, investointien toteuttaminen ja valvonta/ palveluveloitus

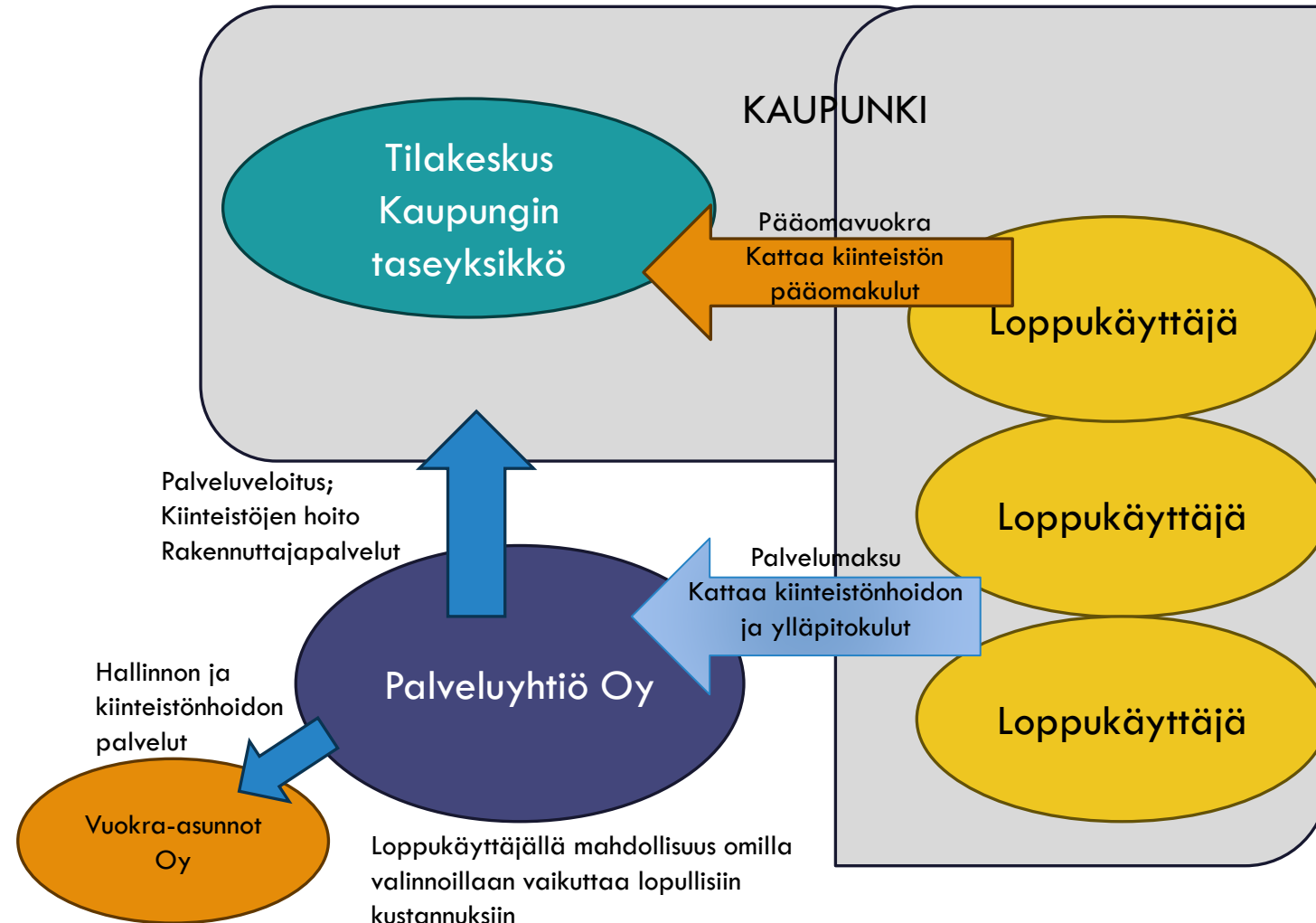
KEHITTÄMISMALLI

TAVOITTEENA ON SAADA KOKO KAUPUNKIKONSERNIA
PALVELEVA KOKONAISTALOUDELLINEN RATKAISU,
JOKA ANTAA KAIKILLE TOIMIJOILLE
VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUKSIA JA SAMALLA
TUOTTAA LÄPINÄKYVÄN KUSTANNUSSEURANNAN

TOIMINTAMALLI NYT



MUUTOSEHDOTUS



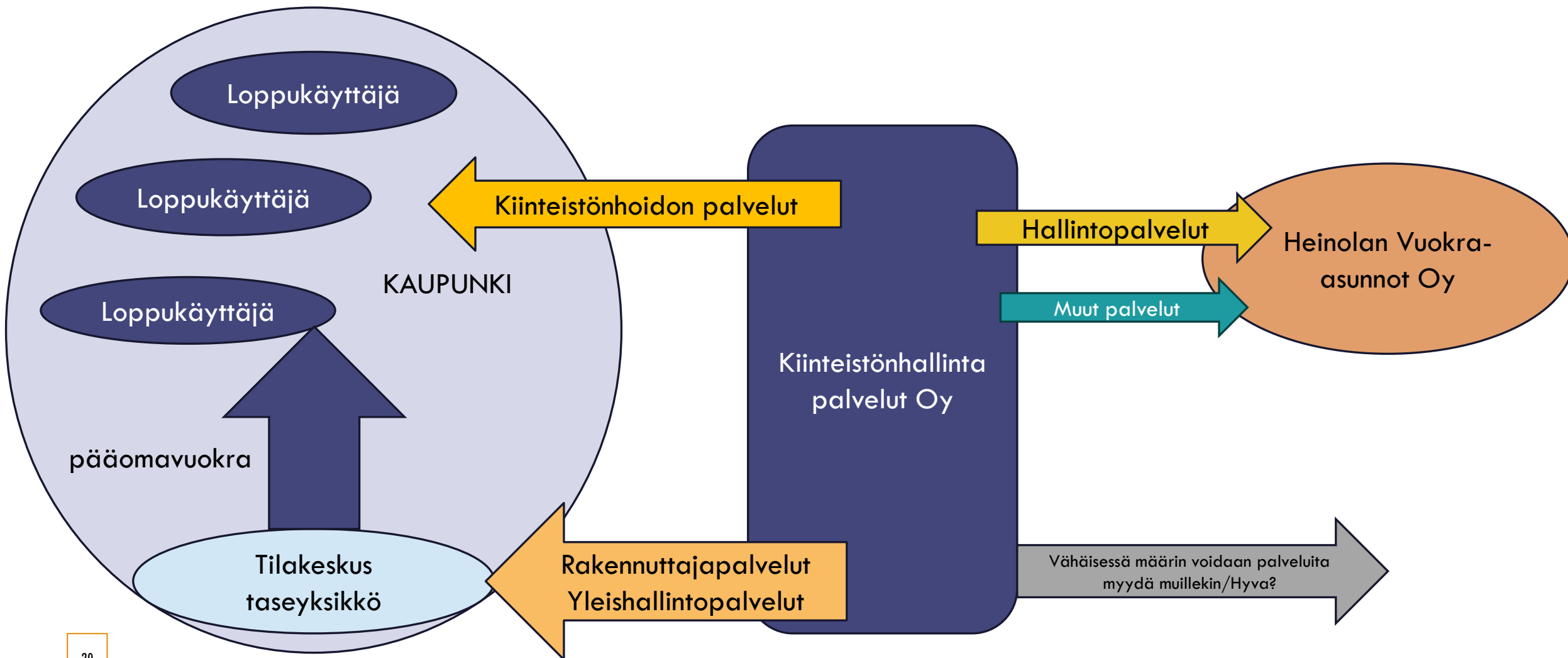
PALVELUKUVAUS JA RAJAPINTA

Sisältö muodostetaan yksiköiden yhteisessä neuvottelussa

- Määritellään palvelukuvauksessa, mikä tehtävä kuuluu kullekin yksikölle ja kuka vastaa kustannuksista.
- Määritellään palvelun tilausprosessi.
- Määritellään tilaaja ja toteuttaja sekä keskinäiset vastuunjaot.
- Määritellään selkeät ja läpinäkyvät laskutuskäytännöt.
- Kunkin toimijan tulee pystyä vaikuttamaan omaan osuuteensa.

On erityisen tärkeää, että myös loppukäyttäjä voi vaikuttaa sisältöön!

TOIMINTAMALLI



TEHTÄVÄJAKO

TASEYKSIKÖN TEHTÄVÄT

- Kiinteistöjen omistus
- Toimii kaupungin tilaajana kiinteistöjen ylläpidon osalta
 - Määrittelee kaupungin tilauksen yhdessä kiinteistön käyttäjän kanssa ja valvoo toiminnan sisältöä
- Toimii kaupungin tilaajana investointihankkeiden osalta
 - Toimii tilaaja-valvojana investointihankkeissa
 - Valmistelee kaupungin investointibudjetit

HENKILÖSTÖ

Hallinto 1-2 henkeä, lopullinen tarve selviää sen jälkeen, kun rajapinta ja palvelusopimusten sisältö on selvillä.

PALVELUYHTIÖN TEHTÄVÄT

- Kiinteistöjen hallinnon tehtävät, taloushallinto, raportoinnin ohjaus, vuokrasopimukset jne.
- Kiinteistöjen huolto- ja ylläpitotehtävät
- Kiinteistöjen korjaus
- Kiinteistöinvestointien suunnitteluprosessi
- Kiinteistöinvestointien toteuttaminen
- Palvelee sekä kaupunkia että Vuokrataloyhtiötä

HENKILÖSTÖ

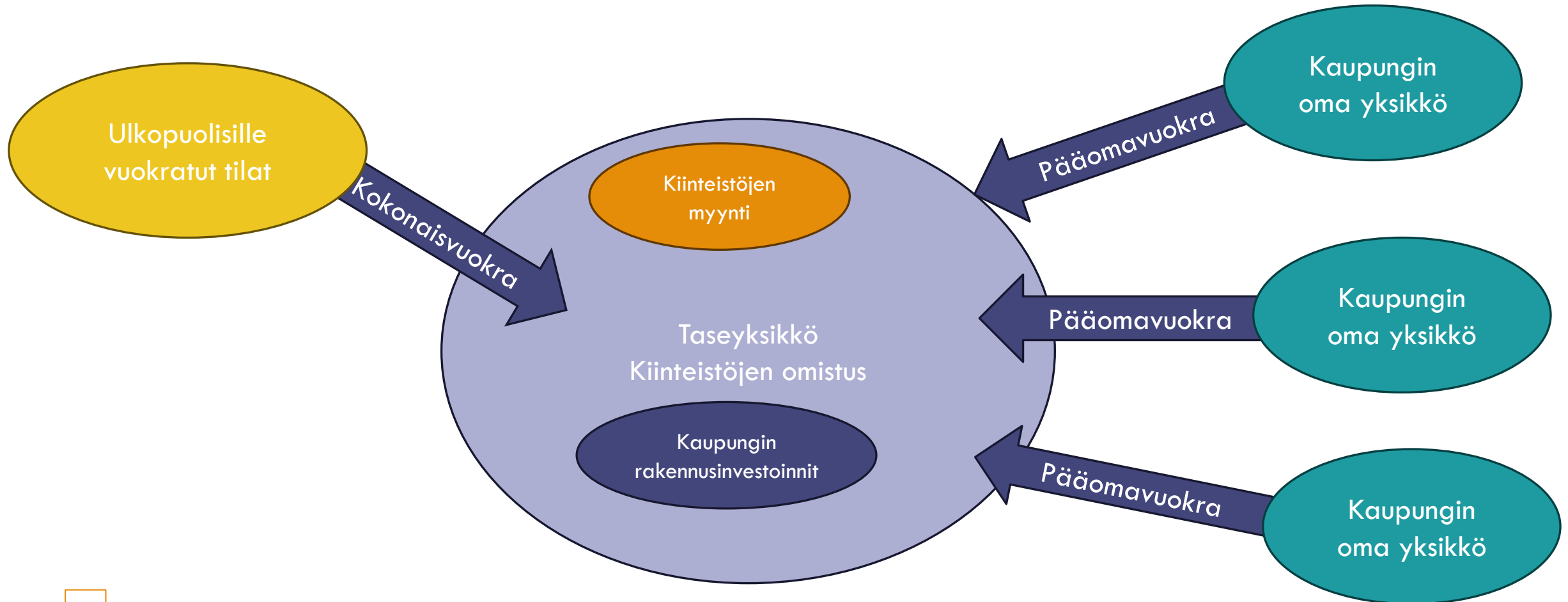
Kiinteistönhoidon henkilöstö
 Rakennuttaja henkilöstö
 Vuokrataloyhtiön henkilöstö siirtyy palveluyhtiöön

TASEYKSIKÖN TOIMINTA

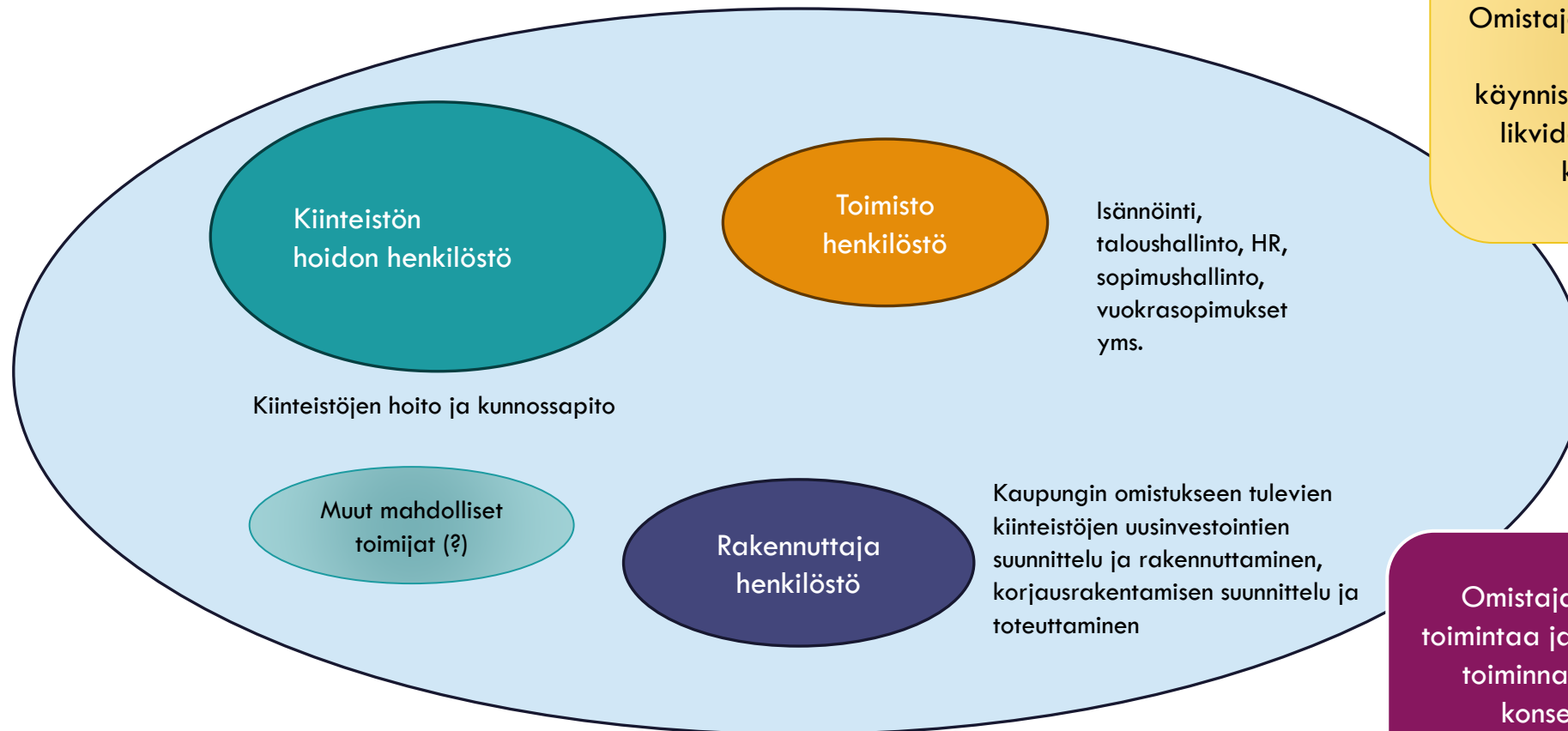
Kuvaus toimintamallista

- Taseyksikkö hallinnoi kaupungin kiinteistöomistusta.
- Osta kiinteistöjen hallinnan operatiiviset toimet palveluyhtiöltä.
- Ulkopuolisille vuokrattujen kiinteistöjen operatiivinen hallinta.
- Ulkopuolisille vuokrattujen kiinteistöjen vuokrat tuloutuu taseyksikölle.
- Sisäiset pääomavuokrat tuloutuu taseyksikölle.
- Vastaa kaupungin omista kiinteistöinvestoinneista, mutta ostaa niihin liittyvän operatiivisen palvelutoiminnan palveluyhtiöltä.

KIINTEISTÖT TASEYKSIKÖ



PALVELUYHTIÖ/KIINTEISTÖNHALLINTAPALVELUT



Palveluyhtiön toiminnan tulee olla omakatteista. Omistajan tulee huolehtia siitä, että yhtiöllä on käynnistysvaiheessa riittävästi likvidejä varoja toiminnan käynnistämiseen

Omistaja konserniohjaa yhtiön toimintaa ja huolehtii siitä, että yhtiö toiminnassaan ottaa huomioon konsernin kokonaisedun. Kuntalaki 47 § 1 mom

PALVELUVELOITUS

Kuvaus toimintamallista

- Palvelut tuottaa kaupungin 100 % omistama kiinteistönhallinnan palveluyhtiö.
- Yhtiö tuottaa in house palveluita kaupungille ja sen tytäryhtiöille.
- Hankintalaki mahdollistaa pienimääräisen palvelutuotannon myös muille toimijoille.
- Tuotteistetaan kiinteistöhoitopalvelut.
- Määritellään palvelukohtainen hinnoittelu -> loppukäyttäjä voi valinnoillaan vaikuttaa joiltain osin omiin kustannuksiinsa.
- Määritellään selkeät palvelukuvaukset, jolloin kaikki toimijat ovat tietoisia siitä, kenelle mikäkin tehtävä kuuluu.
- Loppukäyttäjälle annetaan mahdollisuus määrärahojensa puitteissa ostaa palveluyhtiöltä sellaisiakin palveluita, jotka ei kuulu peruspalvelukokonaisuuteen.
- Konserniohjetaan kuitenkin siten, että palvelut tulee ostaa kaupungin palveluyhtiötä konsernin kokonaiset huomioiden.
- Lisäksi konserniohjetaan sen osalta, että palveluostot tehdään siinä laajuudessa, kun kiinteistöjen asianmukainen hoito vaatii (ettei laiminlyöä kiinteistöjen perushoitoa osaoptimoinnilla).
- Palveluyhtiön toiminnan tulee olla vähintään omakatteista.

SISÄISET VUOKRAT

Suositus ja kuvaus toimintamallista

- Kaupunki uudistaa sisäisten vuokrien perintämallin.
- Pääomavuokrat
 - Veloitus pääomavuokrana, jossa on määritelty tilan pääomakustannus. Pääomakustannukseen tulisi huomioida seuraavat erät:
 - Poistot (tai oletetut korjauskustannukset),
 - Korko sijoitetulle pääomalle (laskettuna rakennuksen teknisen arvon pohjalta valtuuston vahvistaman korkokannan mukaan),
 - Maanvuokra (onko oleellista Heinolassa eli onko maapohjalle eri alueilla eri arvo?).
- Pääomavuokran määrän määrittelee tilakeskus taseyksikkö, eikä käyttäjällä ole mahdollisuutta vaikuttaa vuokran määrään.
- Sisäisten vuokrien toimintamalli uudistetaan osana kiinteistönhallintapalveluiden kokonaisuudistusta.
- Jatkossa sisäisenä vuokrana peritään ainoastaan pääomavuokra ja kiinteistönhallintaveloitukset siirretään palveluveloitusmalliin.
- Lyhytaikaiset tilavuokrat
 - Luovutaan kaupungin sisäisestä vuokralaskutuksesta siltä osin, kun sen kohdistuu esimerkiksi kokous- ja auditoriotilojen lyhytaikaiseen käyttöön. Tavoitteena on lisätä tilojen sisäistä käyttöastetta, jolloin olemassa olevia tiloja hyödynnettäisiin enemmän kaupungin omassa käytössä sen sijaan, että tilat ovat käyttämättä.

HAASTEET JA RATKAISUMALLI

Tehtäväjaot

Kustannuksiin vaikuttaminen

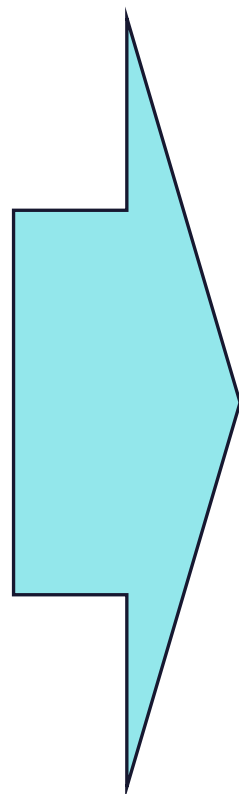
Avoimuus

Tiedotus

Sopimusvalmistelun ja
laskutuksen viivästykset

Konsernisynergia

Uudistuminen



Selkeät rajapintataulukot ja palvelukuvaukset, neuvotellaan yhdessä käyttäjän kanssa.

Käyttäjälle mahdollisuus vaikuttaa kustannuksiin, kiinteistönhallinta kuitenkin ohjaa.
Konserniohjaus.

Palvelukonseptin sisäistäminen lisää toiminnan avoimuutta.
Palveluiden irrottaminen pääomavuokrasta lisää kustannustietoisuutta.

Lisätään tiedotusta, yhteiset neuvottelut rajapinnoista auttavat osapuolia ymmärtämään toisiaan.

Resursoidaan selkeänä omana kokonaisuutenaan.

Osaavaa henkilöstöä saadaan hyödynnettyä koko konsernissa.

Uudenlainen toimintamallin helpottaa uudistuksen läpivientiä koskien kaikkia osapuolia.

YHTIÖMALLIN EDUT

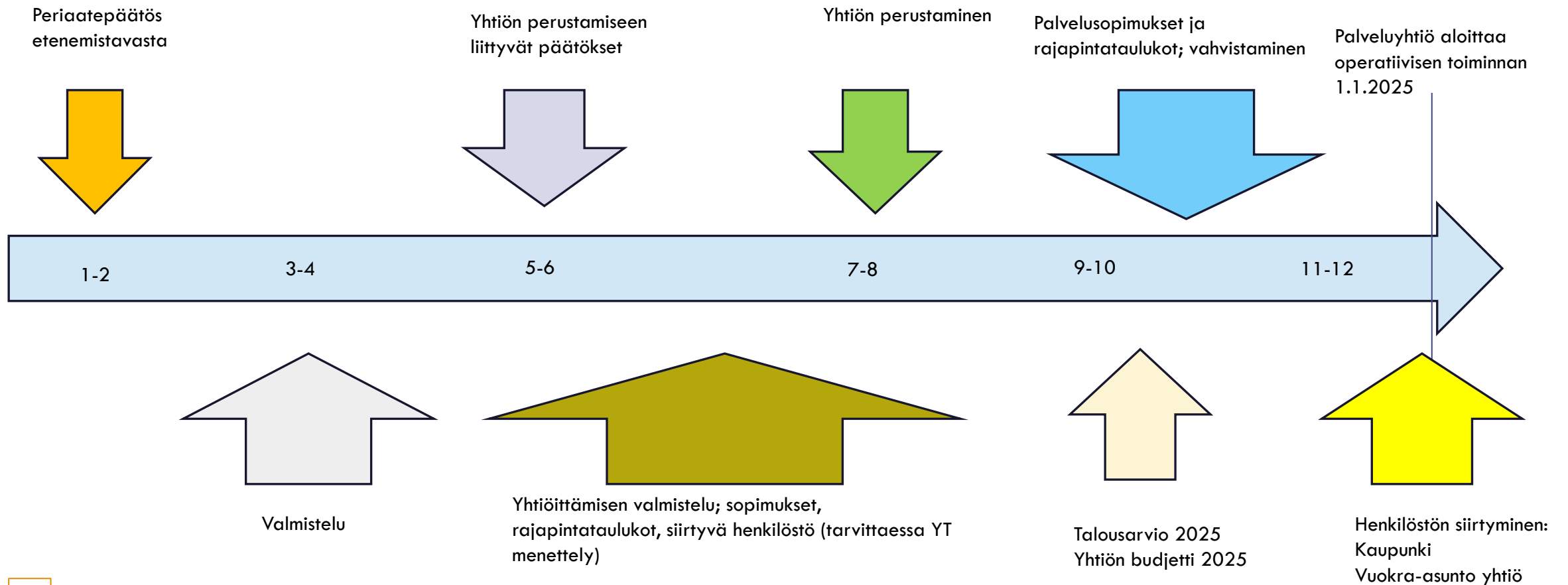
Mikä muuttuu, miksi yhtiömalli

- Toiminta eriytyy selkeäksi omaksi kokonaisuudekseen.
- Palvelukulttuuri ja palvelun tavoitteet on selkeämpää ymmärtää erillisen yhtiön kautta.
- Yhtiöllä oma toiminnallinen tehtävä.
- Konsernisynergia mahdollistaa palvelumyynnin vuokra-asuntoyhtiölle.
- Saadaan hyödynnettyä vuokra-asuntoyhtiön henkilöstöresurssi.
- Uudistuksen läpivienti organisaatioon on selkeämpää, jos se on erillinen kokonaisuus.
- Kustannusvastaavuus on selkeämpää seurata yhtiömuotoisena toimijana.
- Pääomavuokrat ja investoinnit saadaan erilleen operatiivisesta toiminnasta.

SUOSITUS ETENEMISTAVASTA

- Täsmennetään tilakeskus taseyksikön rooli ja hallinnollinen asema sekä vahvistetaan sille johtosääntö.
- Tehdään linjaus palveluyhtiön perustamisesta.
- Kuvataan yhtiön toimialue sekä yhtiöön siirrettävä toiminta henkilöstöineen.
- Aikataulutetaan prosessi.
- Laaditaan yhteistyössä käyttäjien kanssa alustavat rajapintakuvaukset.
- Palveluveloitus tuotteistetaan.
- Loppukäyttäjälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa ostamansa palvelun sisältöön ja sitä kautta myös kustannuksiin.
- Määritellään yhtiöittämisen operatiiviset toimet ja taloudelliset raamit sen jälkeen, kun yhtiön toimintakuvaus on saatu valmiiksi.
- Päätökset ja täytäntöönpano siten, että yhtiö voi aloittaa operatiivisen toiminnan 1.1.2025 lukien ja uusi toimintamalli voidaan ottaa huomioon vuoden 2025 budjettia laadittaessa.

YHTIÖITTÄMINEN AIKAJANALLA



Talhalla Oy

Marjo Helin

KTL, HM

+358 50 586 7616

marjo.helin@pjmaa.fi

