



Karkkilan kaupungin kiinteistöselvitys

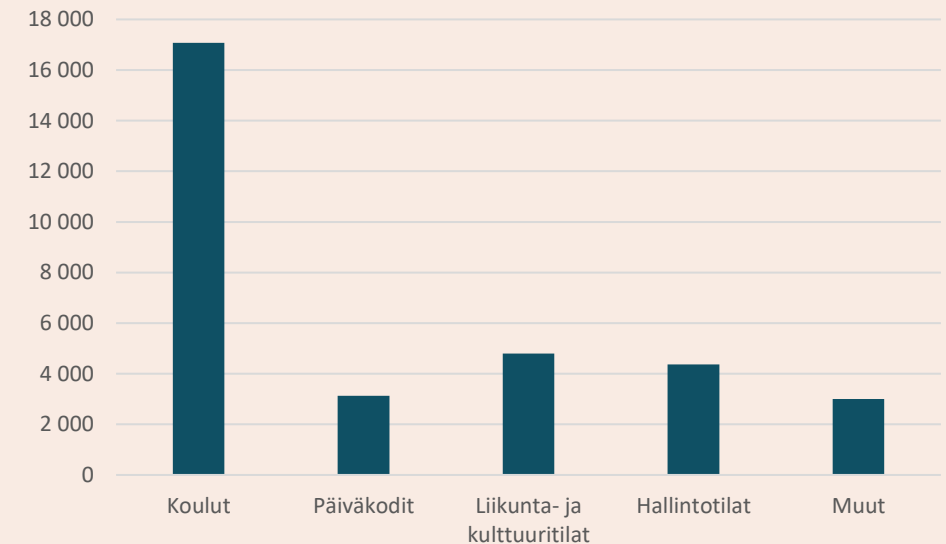
Loppuraportti 2.10.2025

Lähtökohdat ja tavoitteet

- Karkkilan kaupunki on pyytänyt tarjousta kiinteistöselvityksestä, joka kattaa Karkkilan kaupungin kaupunkikehitystoimialan kiinteistöhallinnan ja sen kehittämisehdotukset sekä kaupunkikehitystoimialan kiinteistöpalvelujen kokonaisuuden ja kustannusten tarkastelun ja vertailun/arvion verrokkikuntien palveluihin ja kustannuksiin.
- Karkkilan kaupungille on tehty sivistys ja hyvinvointi -toimialan kokonaisuudesta palveluverkkoselvitys (2023) sekä koko kaupungin kiinteistöjen osalta on laadittu kiinteistösalkutusohjelma, joka on hyväksytty kaupunginvaltuustossa 2019.
- Palveluverkkotyö on edennyt osin rinnakkain kiinteistöselvityksen kanssa.

Karkkilan kaupungin tilakannan keskeiset tunnusluvut

- Tilapalvelulla on omistuksessa noin **40 kaupungin käytössä olevaa kiinteistöä**(n. 32 500 m²), sisältäen mm. koulut, päiväkodit, leirikeskuksen sekä kaupungintalon tiloja.
 - Koulut muodostavat yli puolet koko kiinteistökannasta
- Kiinteistöjen yhteenlaskettu jälleenhankinta-arvo on n. 74 miljoonaa euroa
- Kiinteistöjen tekninen arvo on puolestaan n. 54 miljoonaa euroa
- Vuosittaiset ylläpitokustannukset ovat n. 2,5 miljoonaa euroa
- Vuosittaiset korjausinvestoinnit ovat olleet n. 0,5 miljoonaa euroa



FCG.

Kiinteistöpalveluiden kustannustarkastelu

Tilatun työn kuvaus

- Selvitystyön yhtenä osuutena Karkkilan kaupunki pyysi kaupunkikehitystoimialan kiinteistöpalvelukokonaisuuden ja kustannusten tarkastelua. Lisäksi pyydettiin kustannusten vertailua ja arviointia suhteessa Karkkilan verrokkikuntien vastaaviin palveluihin ja kustannuksiin.
- Karkkilan kaupungin kanssa pidetyn keskustelun pohjalta vertailukunniksi valittiin vertailukunniksi taajama-asteeltaan, taajamarakenteeltaan ja osin väestöltään kohtuullisen vertailukelpoiset kunnat Ulvila, Masku, Keminmaa, Huittinen, Liminka, Tammela ja Somero
- Näistä kunnista laadittiin valtiokonttorille kuntien toimittamien käyttötalouden tietojen perusteella talousvertailut. Lisäksi Ulvilan, Tammelan, Someron ja Limingan kiinteistöpalveluista tai teknisestä toimialasta vastaavia viranhaltijoita haastateltiin.
- Käyttötalouden tietojen toimittamisessa tila- ja vuokrauspalveluiden sekä asuntojen vuokrauspalveluiden palveluluokille on kuntien välillä merkittäviä eroja ja tietojen vertailukelpoisuus on valitettavan heikko
- Limingan osalta kuluja ei ole kirjattu tälle palveluluokalle, koska kunta toteuttaa tilapalvelut eriytetyn liikelaitoksen kautta

Karkkilan ja verrokkikuntien tila- ja vuokrauspalveluiden tulot ja menot

Tilavuokrauspalveluiden palveluluokalle kunnittain tulee kirjata muiden tilojen kuin asuntojen vuokraaminen, vuokratulot ja vastaavat menot, myös tilojen vuokraaminen hyvinvointialueille ja tyhjien tilojen kulut. Palveluluokalle voidaan kohdistaa sekä ulkoisia että sisäisiä vuokria.

Tila- ja vuokrauspalvelut	Karkkila	Ulvila	Masku	Somero	Huittinen	Liminka	Tammela	Keminmaa	Koko maa
Ulkoiset toimintakulut:									
Henkilöstökulut	533 045	7 975	35 469	483 320	1 189 190	0	350 755	1 039 078	260 880 829
Asiakaspalvelujen ostot	0	0	0	0	0	0	0	6 748	205 550
Muiden palvelujen ostot	792 241	83 199	144 173	1 272 268	985 354	21 627	470 325	665 960	681 732 631
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	1 086 327	193 167	359 820	1 579 856	1 951 796	78 771	1 038 841	1 076 742	563 012 038
Avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	3 564 039
Vuokratulot	92 528	589 540	0	383 008	266 135	5 506	25 791	38 518	674 771 495
Muut kulut	7 434	1 117	4 103	172	171 383	46	81 432	2 679	23 990 146
Ulkoiset toimintakulut yhteensä	2 511 575	874 997	543 565	3 718 623	4 563 858	105 950	1 967 145	2 829 726	2 208 156 727
Sisäiset toimintakulut:									
Sisäiset palvelujen ostot	47 074	33 057	19 091	85 322	18 054	34 992	0	0	121 507 445
Sisäiset vuokrat	23 015	9 459	0	55 212	418 848	548 483	0	0	78 149 194
Sisäiset toimintakulut yhteensä	92 421	49 424	19 091	140 535	560 121	583 475	201 655	472 723	219 952 397
Poistot ja arvonalentumiset	1 774 320	89 695	1 014 987	1 975 244	2 600 535	526 285	348 035	547 240	1 050 145 611
Vyörytyskulut	283 705	7 725	0	0	353 680	380 564	180 737	0	86 958 573
Käyttökulut yhteensä (sis + ulk)	4 662 020	1 021 841	1 577 643	5 834 402	8 078 195	1 596 274	2 697 572	3 849 689	3 565 213 309
Ulkoiset toimintatuotot:									
Myyntituotot	18 131	0	1 044	53 459	18 678	22 145	30 023	67 855	27 849 012
Maksutuotot	0	0	274	0	38 345	0	0	0	3 096 703
Tuet ja avustukset	0	0	0	9 668	0	0	0	0	3 751 404
Vuokratuotot	1 514 471	1 419 177	1 823 141	2 860 956	2 936 526	1 281 005	1 376 591	564 490	988 583 431
Muut tuotot	0	163	144 490	41 015	37 129	44 574	100	4 706	44 417 438
Ulkoiset toimintatuotot yhteensä	1 532 601	1 419 339	1 968 949	2 965 098	3 030 679	1 347 724	1 406 714	637 050	1 067 697 988
Sisäiset toimintatuotot	5 781 012	0	18 344	5 115 947	4 637 075	0	1 144 927	2 460 286	2 817 751 519
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0	0	0	38 864	0	45 948 545
Vyörytystuotot	66 445	0	0	0	0	0	93 806	0	56 450 534
Käyttötuo	7 380 058	1 419 339	1 987 293	8 081 044	7 667 753	1 347 724	2 684 311	3 097 336	3 987 848 585
Nettokäyttökustannus	-2 718 038	-397 498	-409 650	-2 246 643	410 441	248 550	13 261	752 353	-422 635 276

Karkkilan ja verrokkikuntien tila- ja vuokrauspalveluiden tulot ja menot

- Tila- ja vuokrauspalveluiden osalta Karkkilan ja Someron tiedot poikkeavat selkeästi verrokkien ja koko maan tilanteesta, sillä nettokäyttökustannus euroa per asukas on merkittävästi negatiivinen. Tässä vertailussa tämä tarkoittaa, että yksikkö tekee merkittävää voittoa erityisesti korkeiden sisäisten toimintatuottojen kautta
 - Tähän on myös valtiokonttori kesäkuussa 2025 puuttunut Karkkilalle lähetetyssä viestissä
- Ulkoisten toimintakulujen vertailussa Karkkilan henkilöstökulut ovat linjassa vertailukelpoisten Someron, Tammelan, koko maan ja kuntatyypin keskiarvon kanssa
- Yleisesti palveluluokan ulkoiset toimintakulut ovat verrokkeja alhaisemmat

Asukasluku	8 440	12 382	9 592	8 429	9 555	10 190	5 832	7 604	5 598 363	258 614
Tila- ja vuokrauspalvelut, euroa per asukas	Karkkila	Ulvila	Masku	Somero	Huittinen	Liminka	Tammela	Keminmaa	Koko maa	Kuntatyyppi
Ulkoiset toimintakulut:										
Henkilöstökulut	63	1	4	57	124	0	60	137	47	65
Asiakaspalvelujen ostot	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Muiden palvelujen ostot	94	7	15	151	103	2	81	88	122	122
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	129	16	38	187	204	8	178	142	101	135
Avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Vuokrakulut	11	48	0	45	28	1	4	5	121	36
Muut kulut	1	0	0	0	18	0	14	0	4	6
Ulkoiset toimintakulut yhteensä	298	71	57	441	478	10	337	372	394	363
Sisäiset toimintakulut:										
Sisäiset palvelujen ostot	6	3	2	10	2	3	0	0	22	17
Sisäiset vuokrat	3	1	0	7	44	54	0	0	14	11
Sisäiset toimintakulut yhteensä	11	4	2	17	59	57	35	62	39	33
Poistot ja arvonalentumiset	210	7	106	234	272	52	60	72	188	193
Vyörytyskulut	34	1	0	0	37	37	31	0	16	16
Käyttökulut yhteensä (sis + ulk)	552	83	164	692	845	157	463	506	637	605
Ulkoiset toimintatuotot:										
Myyntituotot	2	0	0	6	2	2	5	9	5	6
Maksutuotot	0	0	0	0	4	0	0	0	1	1
Tuet ja avustukset	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Vuokratuotot	179	115	190	339	307	126	236	74	177	242
Muut tuotot	0	0	15	5	4	4	0	1	8	4
Ulkoiset toimintatuotot yhteensä	182	115	205	352	317	132	241	84	191	253
Sisäiset toimintatuotot	685	0	2	607	485	0	196	324	503	355
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0	0	0	7	0	8	12
Vyörytystuotot	8	0	0	0	0	0	16	0	10	3
Käyttötuo	874	115	207	959	802	132	460	407	712	623
Nettokäyttökustannus	-322	-32	-43	-267	43	24	2	99	-75	-18

Karkkilan ja verrokkikuntien asuntojen vuokrauspalvelujen tulot ja menot

Asuntojen vuokrauspalvelujen palveluluokalle tulee kirjata kunnan omien tai leasing-kiinteistöjen vuokraaminen ja vuokravalvonta sekä asunto-osakkeiden luovutusvoitot ja -tappiot.

Asuntojen vuokrauspalvelut	Karkkila	Ulvila	Masku	Somero	Huittinen	Liminka	Tammela	Keminmaa	Koko maa	Kuntatyyppi
Ulkoiset toimintakulut:										
Henkilöstökulut	28 199	5 259	27 990	156 969	14 917	62 428	61 724	0	6 081 658	415 196
Asiakaspalvelujen ostot	0	0	0	0	0	0	0	0	14 927	69
Muiden palvelujen ostot	32 860	37 618	32 956	81 493	29 255	1 861	129 657	0	11 926 692	662 822
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	82 544	35 267	60 056	72 593	57 913	814	165 339	0	12 863 129	646 364
Avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	189 935	49 534
Vuokrakulut	113 694	271 335	135	133 307	8 290	1 857	82 306	0	16 548 238	929 575
Muut kulut	977	13 616	1 600	-3 614	43	0	3 240	0	3 210 862	53 287
Ulkoiset toimintakulut yhteensä	258 274	363 096	122 737	440 748	110 419	66 961	442 267	0	50 835 440	2 756 847
Sisäiset toimintakulut:										
Sisäiset palvelujen ostot	7 917	28 221	13 983	20 324	557	1 092	0	0	2 206 985	226 650
Sisäiset vuokrat	1 675	0	0	69 684	10 138	3 762	4 099	0	2 872 326	105 953
Sisäiset toimintakulut yhteensä	15 696	31 457	13 983	90 007	14 545	4 854	14 666	0	6 419 519	404 639
Poistot ja arvonalentumiset	85 340	1 622	77 484	20 557	81 258	0	96 483	0	17 998 333	918 054
Vyörytyskulut	0	0	0	0	8 898	0	69 968	0	2 584 419	222 662
Käyttökulut yhteensä (sis + ulk)	359 311	396 174	214 204	551 312	215 120	71 815	623 383	0	77 837 711	4 302 202
Ulkoiset toimintatuotot:										
Myyntituotot	1 855	0	2 051	13 581	584	30 000	12 173	0	2 163 931	67 761
Maksutuotot	0	0	0	0	1 198	0	0	50	284 965	5 764
Tuet ja avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	138 096	2 848
Vuokratuotot	320 663	398 455	156 355	287 908	91 757	19 406	662 514	166 899	53 115 293	3 922 395
Muut tuotot	0	0	-55	18 167	1 129	0	0	9 165	3 646 352	452 251
Ulkoiset toimintatuotot yhteensä	322 518	398 455	158 351	319 656	94 668	49 406	674 688	176 115	59 348 638	4 451 019
Sisäiset toimintatuotot	72 414	0	22 628	707	117 230	0	0	0	13 598 924	253 993
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0	0	0	0	0	26 602	1 743
Vyörytystuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	282 487	0
Käyttötuo	394 932	398 455	180 979	320 363	211 898	49 406	674 688	176 115	73 256 651	4 706 754
Nettokäyttökustannus	-35 621	-2 281	33 226	230 949	3 222	22 409	-51 305	-176 115	4 581 061	-404 553

Karkkilan ja verrokkikuntien asuntojen vuokrauspalvelujen tulot ja menot

- Asuntojen vuokrauspalveluiden palveluluokka on kaikilla kunnilla merkittävästi pienempi kokonaisuus kuin muiden tilojen vuokraaminen.
- Karkkilan ja verrokkikuntien kustannukset ovat samalla suuruusluokalla. Eroa syntyy siitä, syntykö kunnalle ulkoisia vuokrakuluja asuntojen vuokrauspalveluista vai ei.
- Ulkoisten vuokrakulujen kertymässä ja siten toiminnan kannattavuudessa on merkittäviä eroja kuntien välillä

Asukasluku	8 440	12 382	9 592	8 429	9 555	10 190	5 832	7 604	5 598 363	258 614
Asuntojen vuokrauspalvelut, euroa per asukas	Karkkila	Ulvila	Masku	Somero	Huittinen	Liminka	Tammela	Keminmaa	Koko maa	Kuntatyyppi
Ulkoiset toimintakulut:										
Henkilöstökulut	3	0	3	19	2	6	11	0	1	2
Asiakaspalvelujen ostot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muiden palvelujen ostot	4	3	3	10	3	0	22	0	2	3
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	10	3	6	9	6	0	28	0	2	2
Avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vuokrakulut	13	22	0	16	1	0	14	0	3	4
Muut kulut	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
Ulkoiset toimintakulut yhteensä	31	29	13	52	12	7	76	0	9	11
Sisäiset toimintakulut:										
Sisäiset palvelujen ostot	1	2	1	2	0	0	0	0	0	1
Sisäiset vuokrat	0	0	0	8	1	0	1	0	1	0
Sisäiset toimintakulut yhteensä	2	3	1	11	2	0	3	0	1	2
Poistot ja arvonalentumiset	10	0	8	2	9	0	17	0	3	4
Vyörytyskulut	0	0	0	0	1	0	12	0	0	1
Käyttökulut yhteensä (sis + ulk)	43	32	22	65	23	7	107	0	14	17
Ulkoiset toimintatuotot:										
Myyntituotot	0	0	0	2	0	3	2	0	0	0
Maksutuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuet ja avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vuokratuotot	38	32	16	34	10	2	114	22	9	15
Muut tuotot	0	0	-0	2	0	0	0	1	1	2
Ulkoiset toimintatuotot yhteensä	38	32	17	38	10	5	116	23	11	17
Sisäiset toimintatuotot	9	0	2	0	12	0	0	0	2	1
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vyörytystuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Käyttötuo	47	32	19	38	22	5	116	23	13	18
Nettokäyttökustannus	-4	-0	3	27	0	2	-9	-23	1	-2

Haastateltujen kuntien tietoja

- Haastatelluista kunnista Karkkilan, Ulvilan ja Limingan taajama-asteet ovat samalla tasolla ja selkeästi Tammela ja Someroa korkeampi. Kaikki haastatellut kunnat koko maan taajama-asteen, 87,1 %, alapuolella.
- Kiinteistönhoidon organisoinnin osalta kunnissa oli hyvinkin erilaisia ratkaisuja, sillä Someron osalta kiinteistönhoidosta vastaa kaupungin oma tytäryhtiö Talkkari oy ja Limingalla kunnan liikelaitos.
- Merkittävää käytännön eroa eri organisoitumismuotojen välillä haastatteluissa ei kuitenkaan tullut esille, vaan kaikissa malleissa korostui samalla tavalla käyttäjien ja kiinteistönhoidon välinen yhteistyö
- Käytöstä poistuneita, mutta ylläpidettäviä tiloja oli kuntien omien arvioiden mukaan vähän tai kohtuullisesti. Palveluverkossa tehtävät muutokset kuitenkin voivat ainakin hetkellisesti lisätä tyhjien kohteiden määrää merkittävästi.
- Kunnissa olevien kohteiden iät vaihtelivat hyvin paljon. Limingalla suurin osa kohteista on 10-15 vuoden ikäisiä, siinä missä Ulvilassa tänä vuonna valmistunutta koulua edeltävä täysin uusi kohde valmistui vuonna 1991.
- Kiinteistöhoitojen yksiköiden henkilötyövuosien määrä Karkkilassa on 4,2, Ulvilassa 7 ja Limingalla ja Somerolla 5. Limingalla on lisäksi kunnossapidossa 4:n henkilöä.

Kunta	Väestö	Rakennusten yhteenlaskettu koko	Taajama-aste	Kiinteistöhoitojen organisaatio
Karkkila	8440	46000 m2	86,1	Omassa organisaatiossa
Ulvila	12382	69500 m2	85,5	Omassa organisaatiossa, vuokratiloissa ulkoistettu
Somero	8429	55000 m2	58,6	Oma tytäryhtiö Talkkari oy
Liminka	10190	56000 m2	81,6	Liikelaitos
Tammela	5832	27900 m2	52,9	Omassa organisaatiossa

Haastatteluiden aiheet

Haastatteluissa haettiin kunnilta tietoja seuraavien aihepiirien ympäriltä:

- Kuvaus kunnan käytössä olevien tilojen määrästä ja kerrosalasta ja laadullisista ominaisuuksista
- Millaisilla toimenpiteillä kunta on hakenut kiinteistönhoitoonsa tehokkuutta?
- Mitkä ongelmat aiheuttavat kiinteistönhoidossa suuria kustannuksia?
- Kuinka paljon kunnalla on käytöstä poistuneita tiloja hoidettavana ja ylläpidettävänä?
- Millaisia kokemuksia kunnalla on ulkoistetusta toiminnasta?
- Millaisia hyvien hankintamenettelyiden kokemuksia kunnalla on?
- Millaisia hankintasopimuksia kunta on tehnyt ja onko kunta tehnyt kiinteistönhoitoon liittyen puitesopimuksia

Millaisilla toimenpiteillä kunnat ovat hakenneet kiinteistönhoitoonsa tehokkuutta?

Vastauksissa tuli esille useita erilaisia toimenpiteitä, joilla haastatellut kunnat ovat lisänneet kiinteistönhoidon tehokkuutta ja tuottavuutta

- Kiinteistösalkun hallinta ja kohteiden luokittelu
- Henkilöstön koulutus ja osaamisen kartoitus
- Kiinteistöhallinto-ohjelmat
- Hankintasopimukset

Kiinteistöhallinto-ohjelmistoista

- Kiinteistöhallinto-ohjelmiston (Buildercom tai vastaava) tehokas ja tavoitteellinen käyttö on auttanut haastateltavia kuntia merkittävästi, mutta käyttöönottoon on tullut varata runsaasti aikaa ja johtamista
 - Suurimmaksi eduksi koettiin kiinteistöjen huoltokirjojen ja muiden asiakirjojen löytyminen yhdestä paikasta. Tämä nopeuttaa varsinkin sijaistuksien ja henkilöstönvaihdoksien yhteydessä
 - Vuosittaisen huoltojen ja kohteiden tarkistuslistojen seuranta on ohjelmistojen käyttöönoton parantunut
 - Huoltopyyntöjen, havaintojen ja korjauksien kirjaaminen yhteen paikkaan koettiin johtamisen kannalta merkittävänä etuna.
 - Yhteinen kiinteistöhoito-ohjelmisto on auttanut myös eri organisaatiomuodoilla toteutetun kiinteistöhoidon järjestämisestä, kun sama tieto on niin kunnalla, liikelaitoksella ja tytäryhtiöllä
 - Vastaajat korostivat esihenkilöiden roolia käyttöönotossa, sillä sekä kiinteistönhoidon että käyttäjien puolella helposti lipsutaan ohjelmiston käytöstä vanhaan ”sähköposti ja post-it maailmaan”
 - Limingan kunnalla kiinteistöjen palvelupyyntöjä suoraan järjestelmään voi jättää kuka tahansa https://www.buildercom.net/pyynnot/limingankunta_91c31n8.html
 - Ulvilassa on käytössä säännölliset yhteistyöpalaverit eri toimialojen kanssa, jossa käydään läpi sekä käyttäjien että kiinteistönhoidon tarpeita

Henkilöstön osaaminen ja koulutus

- Henkilöstön koulutuksen lisäämisen osalta vastaajat korostivat henkilöstön omaan kiinnostusta ja motivaatiota ottaa uusia vastuualueita haltuunsa
- Varsinkin nuoria ammattilaisia on pyritty kannustamaan omatoimiseen osaamisen kehittämiseen
- Osaamisen kehittämisen lisäksi vastaajat kokivat osaamisen kartoittamisen ja tiedon säännöllisen ylläpitämisen tärkeänä johtamisen näkökulmasta. Näin kunnat ovat paremmin voineet suunnitella omia hankintoja ulkoisilta asiantuntijoilta, kun oman työvoiman osaamiseen rajat ovat tiedossa.
- Osalla vastaajista oli myös käytössä osaamisen virallinen auditointi, jonka avulla henkilökunnan osaamista on suunnitelmallisesti lähdetty kehittämään
- Henkilöstön osaamisen kehittämisessä tärkeään rooliin nostettiin esihenkilötyöskentely ja varsinkin positiivisen ja työsuorituksia kehittävän kriittisen palautteen antaminen
- Hyvänä keinona osaamisen ylläpitämiseen tuotiin esille myös kiinteistöjen vastuuhenkilöiden kierrättämisen, jolloin ammattiympäristönsä kautta tulee vaatimus siitä, että seuraavalle vastaavalle kiinteistöhoitajalle luovutettava kiinteistö on hyvin hoidettu. Vastuukohteiden vaihtaminen myös avaa paremmin silmiä kohteiden ongelmille ja puutteille

Hankintasopimukset

- Haastatteluissa kunnissa ulkoistettuina töinä olivat ennen kaikkea LVIS-työt ja suunnitteluun liittyvät tehtävät
- Kuntien välillä oli eroja siinä, onko hankinnat tehty LVIS-töistä pitkällä puitesopimuksilla vai yksittäisinä hankintoina
 - Pitkiä puitesopimuksia on käytössä haastatteluista kunnissa Ulvilassa (LVIS ja infra-suunnittelu), Somerolla (suunnittelu ja valvonta) ja Limingalla (laajasti eri hankintoja)
 - Puitesopimuksien ongelmakohdiksi nostettiin sopimusten laadullisten kriteerien oikea taso, lähtökohtaisesti toiveena olisi hankkia ulkoa omia työntekijöitä parempaa osaamista mutta tämän määrittely tarjouspyyntövaiheessa on vaikeaa
 - Pienemmissä kunnissa erillisille puitesopimuksille ei koettu olevan tarvetta, vaan hankinnat pyritään tekemään tasaisesti paikkakunnan eri toimijoilta
 - Puitesopimuksien positiivisena puolena korostettiin samojen toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön säännöllisyyttä ja mahdollisuutta tarttua nopeasti kiireisiin isompiinkin hankkeisiin
- Tarvikkeiden ja kaluston osalta osa kunnista oli hyödyntänyt esim. Sarastian, Hanselin tai paikallisen hankintarenkaan isompia hankintoja. Isommissa sopimuksissa kuitenkin nostettiin esille vaatimus tarkkuudesta, koska kilpailutettavat tuotteet eivät välttämättä vastaa kaikkien kuntien tarpeita
- Aineiden ja tarvikkeiden isojen hankintasopimusten lisäksi oli tehty myös sopimuksia paikallisten yrittäjien kautta tehtävistä hankinnoista

Yhteenveto kustannustarkastelusta

- Kustannusten vertailun perusteella Karkkilan kiinteistöhoidon ja tilapalveluiden ulkoisista kustannuksista ei löydy merkittävää poikkeamaa verrokkikuntiin.
- Euroina per neliö kustannukset eivät ole vertailukelpoisia, koska kunnat ovat ilmoittaneet toisistaan poikkeavalla tavalla ylläpidettävät kohteet (esim. ovatko sote-kiinteistöt ja käytöstä poistuneet kohteet mukana vai eivät)
- Kiinteistönhoidon tuottavuuden parantamiseksi haastatteluiden pohjalta voidaan nostaa seuraavat lisäselvitystä vaativat kohdat:
 1. Kiinteistöhallinto-ohjelmiston laajamittainen ja systemaattinen käyttö
 2. Huoltokirjan mukaisten huoltojen systemaattinen seuranta ja valvonta sähköisen järjestelmän kautta
 3. Nykyisten vuosittaisten käyttäjien kanssa pidettävien yhteistyöpalaverien lisääminen vastuujaon ja kehityskohteiden selkeyttämiseksi
 4. Oman henkilöstön osaamisen suunnittelu varsinkin eläköitymisten yhteydessä
 5. Palveluverkkopäätösten jälkeen jäävien kohteiden systemaattinen kunnossapito



Kaupungin keskeisten ja aktiivisessa käytössä olevien kiinteistöjen teknisen arvon ja kuntoluokituksen tarkistaminen

Arvio PTS-kustannuksista on laadittu seuraavasti:

- Arviot perustuvat käytettävissä oleviin tietoihin ja kohteessa tehtyihin havaintoihin
- Korjaustarpeen arvioinnissa on huomioitu kohteen tämänhetkinen kunto, rakennusosien jäljellä oleva tekninen käyttöikä sekä tulevat korjaustarpeet.
- Lähtökohtaisesti on käytetty oletuskulumaa vastaava korjaussummaa, jolla rakennuksen kunto pystytään pitämään nykyisellä tasolla.
- Kohteiden tiedossa olevat korjaustarpeet on otettu huomioon korottamalla korjaustarvetta (Högfors, Toivike).
- Vastaavasti viime vuosina tehdyt suuret korjaukset on huomioitu korjaustarvetta alentamalla (Nyhkälä).
- Kustannusarviot on laadittu nykyhetken hintatasoon, eivätkä sisällä tulevaa kustannustason muutosta (esim. rakennuskustannusindeksin kehitystä).
- Arvio ei sisällä äkillisiä tai ennalta arvaamattomia vaurioita, kuten putkirikkoja tai kosteusvahinkoja.

Arvio muutostyökustannuksista on laadittu seuraavasti:

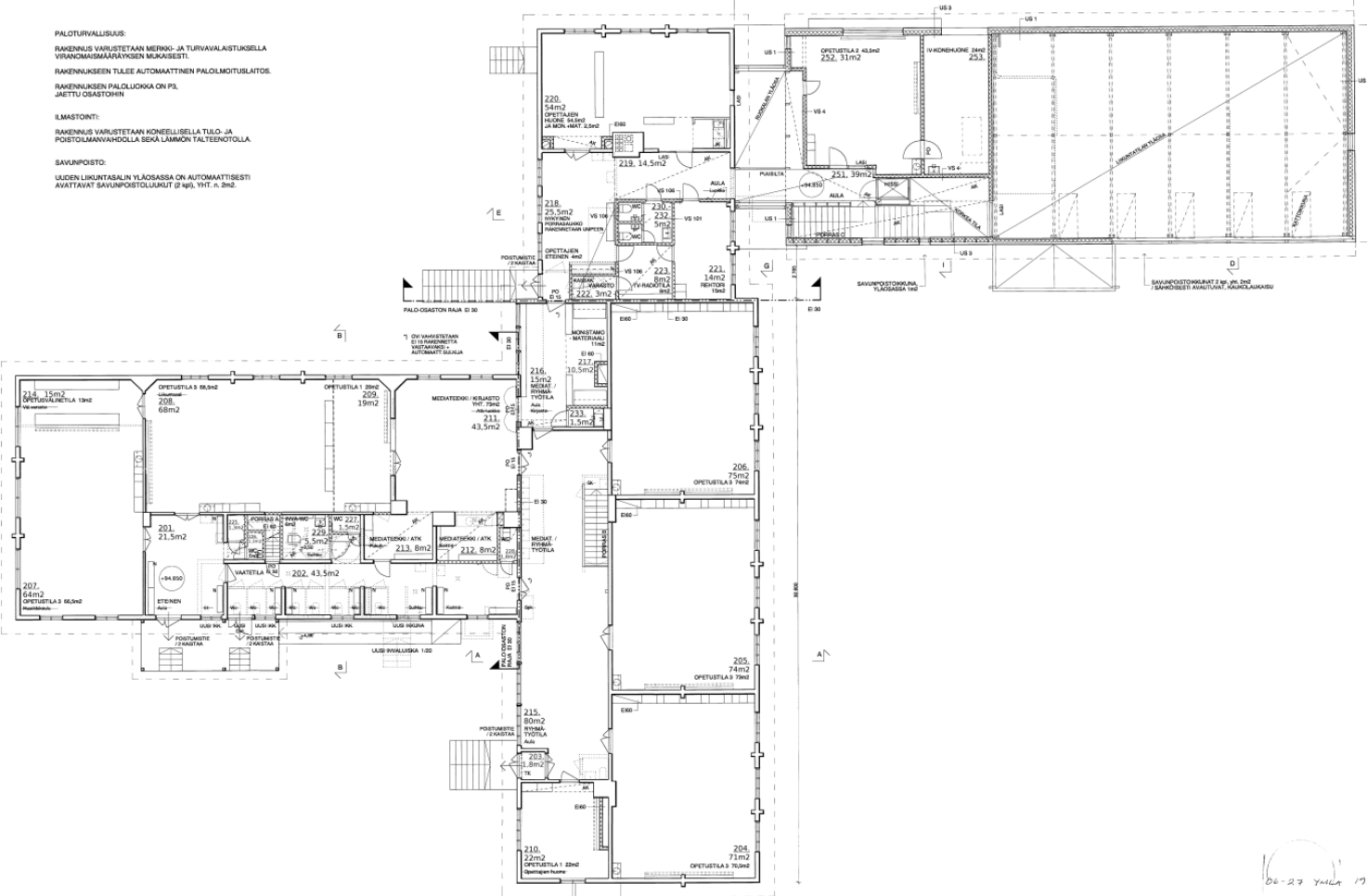
- Bruttoala on laskettu kertoimella 1,15 ilmoitetusta huonealasta.
- Rakennuksen kokonaislaajuudesta on vähennetty liikuntasalin ja pukuhuoneiden laajuudet.
- Vastaavankokoisen uudisrakennuskoulun urakkahinnaksi on arvioitu 3 600 €/brm² (alv. 0 %).
- Tarkastelun kohteena olleiden muutostöiden osuus on suhteutettu uudisrakentamisen hintaan (edellä mainittu 3 600 €/brm²).
- Rakennusten arvioitu korjausaste on arvioitu 30 %.
- Näin ollen vastaavankokoisen uudisrakennuksena toteutettavan koulun urakkahinnasta on laskettu muutostöiden neliöhinta käyttäen 30 prosentin korjausastetta.
- Arvio muutostyökustannuksista perustuu siten 1 200 €/brm² hinta-arvioon.
- Tämä on alustava arvio kustannuksista.

Haukkamäen koulu

PALOTURVALLISUUS:
RAKENUS VARMISTETAAN MERKKI- JA TURVAVALAISTUKSILLA
VIRANOMAINenRAVANKEN MUKAISESTI.
RAKENUKSEN TILIE AUTOMATTINEN PALOILMOITUSLAITOS.
RAKENUKSEN PALOLUKKOA ON P3.
JÄTETTU OSASTOIN.

KLMASTORI:
RAKENUS VARMISTETAAN KONEELLI GELLA TULO- JA
POSTILMANVAHDOLLA SEKA LAMMON TALTENOITOLLA.

SAVUNPOISTO:
UUDEN LUKINTAKULUN YLOSASSA ON AUTOMATTISESTI
AVAITTAVAT SAVUNPOSTILOIKKUT (2 KPL, YHT. A. 202).



- Pääomavuokra: 260 528 €
- Ylläpitovuokra: 199 565 €

Haukkamäen kouluun muutostarpeet

Muutettavissa kuuden (6) ryhmän päiväkodiksi.
Lisäksi käytössä edelleen kivitalon tilat 2-3 ryhmää.

Keskeiset muutostyöt:

- Wc-tilojen ja sisäänkäyntien rakentaminen
- Paikallisia seinien siirto- ja muutostöitä
- Esteettömyyden varmistaminen

Kustannusarvio: → 2,14 milj. €

HUOM maalämpöjärjestelmän elinkaarisopimus 15 v.

Nykyiset käsityötilat → 2 ryhmää

- Muutoksia: sisäänkäynti, kuraeteinen, naulakkotilat ja wc-tilat

Musiikkiluokka

- Muutoksia: Henkilökunnan taukotilaksi

Keittiö, ruokailutilat, liikuntasali ja pukuhuoneet

- Ei muutoksia → Henkilökunta käyttää liikuntasalin pukuhuoneita sos. tiloina

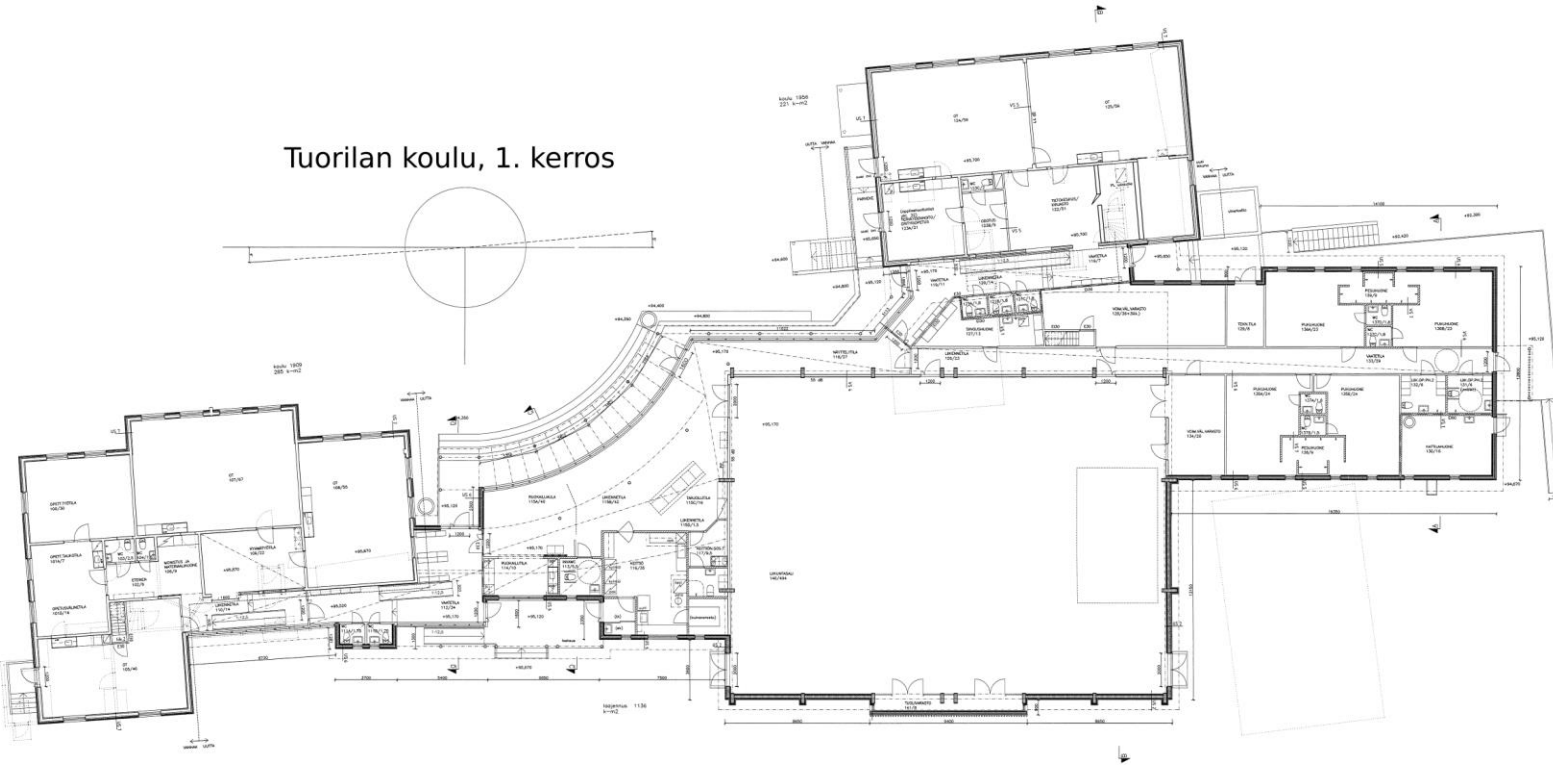
Nykyiset opettajien tilat → 1 ryhmä

- Muutoksia: Wc-tila

Nykyiset opetustilat 2. krs → 1+2 ryhmää

- Muutoksia: yhteiset wc-tilat molemmille siiville/tilojen väliin mediateekki tilan kohdille, mahdolliset väliseinät pienryhmiä varten

- Pääomavuokra: 196 826 €
- Ylläpitovuokra: 188 077 €



Tuorilan koulun muutostarpeet

Muutettavissa kolmesta viiteen (3-5) ryhmän päiväkodiksi.

Keskeiset muutostyöt:

- Wc-tilojen ja sisäänkäyntien rakentaminen
- Paikallisia seinien siirto- ja muutostöitä
- Esteettömyyden varmistaminen

Kustannusarvio: 1,76 milj.

HUOM maalämpöjärjestelmän elinkaarisopimus 15 v.

Pihanpuoleinen vanha osa → 2 ryhmää (10-15 lasta/ryhmä)

- Muutoksia: pieniä muutostöitä, wc-tilat

Vanhin osa → 2 ryhmää

- Muutoksia: sisäänkäyntiratkaisut, kuraeteinen, wc-tilat, joiden toteuttamisessa hyödynnetään ruokasalin yhteydessä olevaa 10 neliön ruokailutilaa ja inva-wc-tilaa

Keittiö, ruokailutilat, liikuntasali ja pukuhuoneet

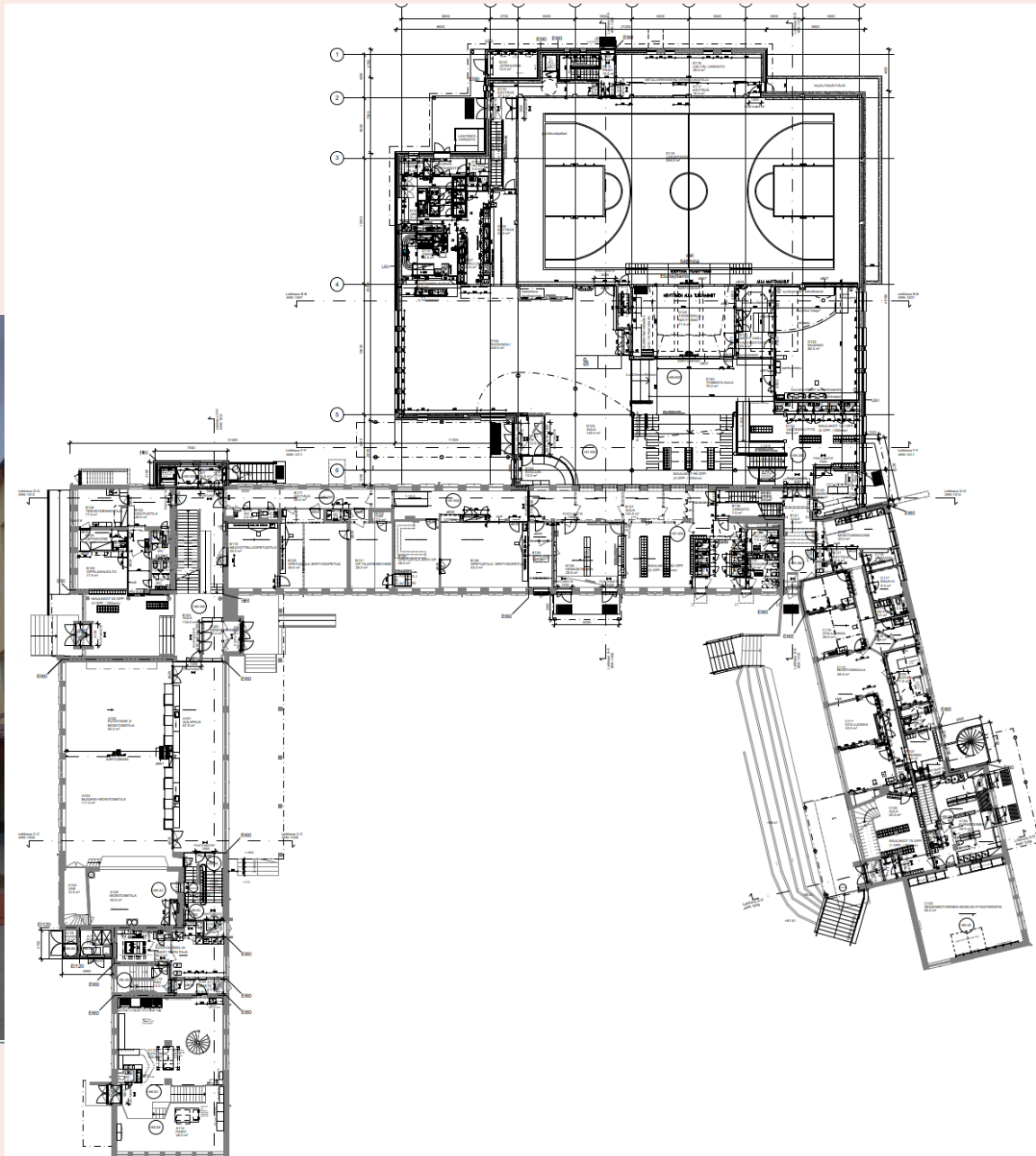
- Ei muutoksia → Henkilökunta käyttää liikuntasalin pukuhuoneita sos. tiloina

Kellarikerros → joko a) muutetaan 1 yhden ryhmän tiloiksi tai b) kuvataidekoulun tiloiksi (huom! Iltakäyttömahdollisuus)

- Muutoksia: sisäänkäynnit, Wc-tilat

Nyhkälän koulu

- Pääomavuokra: 1 269 899 €
- Ylläpitovuokra: 592 068 €

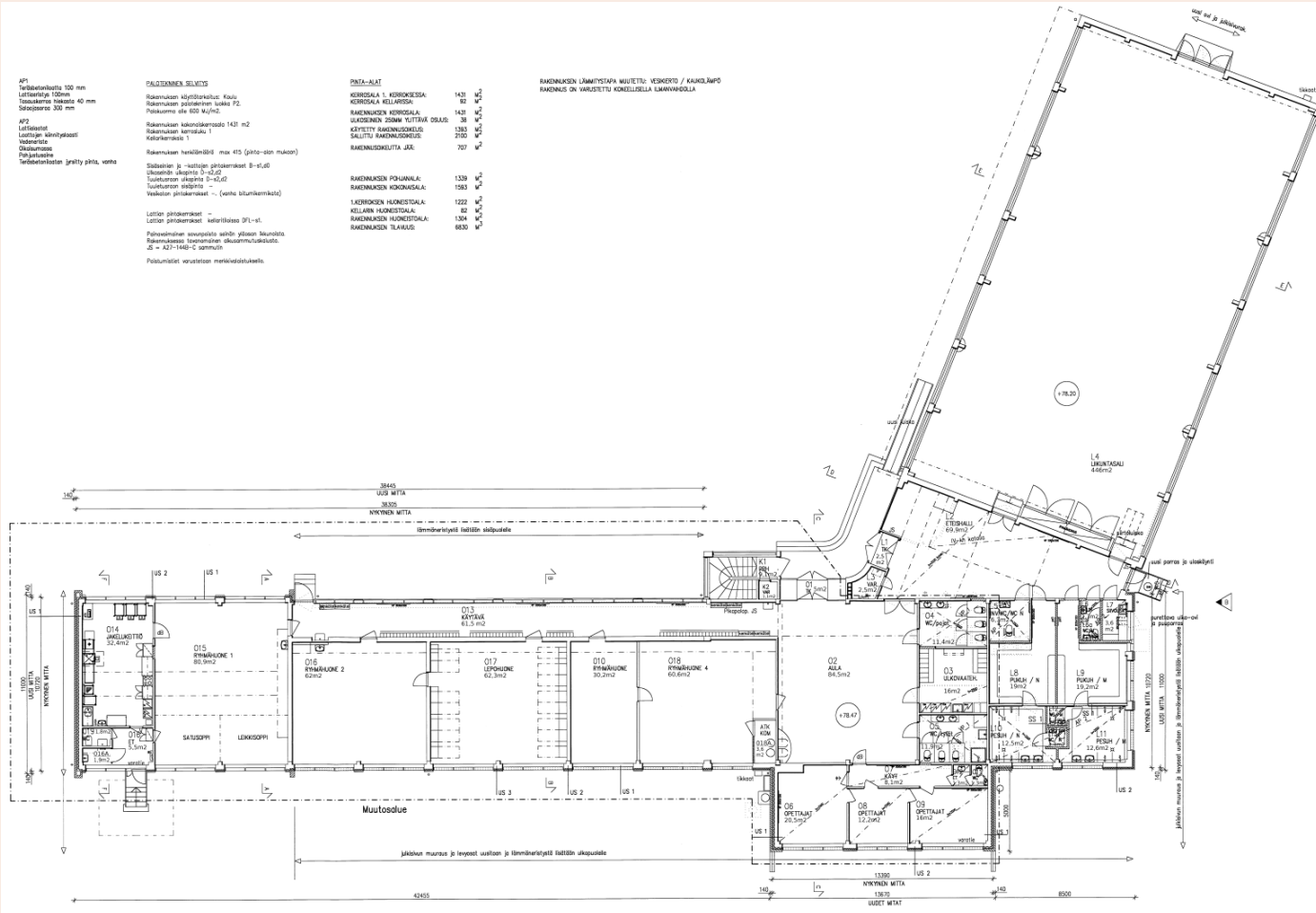


Nyhkälän koulun osalta esitetään

→ Koulun nykyisten tilojen käytön tarkastelu siten, että tilat ovat jaettu kokonaistaloudellisesti tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

- Nyt tilat estävät esim. esiopetuksen toteuttamisen kahdessa ryhmässä ja ryhmät jaetaan kolmeen.
- Tämä voi edellyttää varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen käytössä olleiden tilojen vaihtamista toisin kuin on perinteisesti tiloja jaettu.
 - Mikäli tämä ei jostain syystä onnistu, tulee pohdittavaksi kuudennen vuosiluokan oppilaiden siirtämistä yhteiskoulun tiloihin ja näin vapauttaa tiloja Nyhkälän rakennuksessa esi- ja perusopetuksen käyttöön.

Högforsin päiväkot



- Pääomavuokra: 176 967 €
- Ylläpitovuokra: 110 995 €

Högforsin päiväkodin osalta esitetään

→ Päiväkodin tilat korjataan vapaa-aikakeskuksen käyttöön.

- Varhaiskasvatustoiminnan jatkaminen edellyttäisi melko suuria toiminnallisia korjauksia, mm. pesu- ja eteistilojen osalta.
 - Arvio kustannuksista: 2,71 milj.
 - HUOM tällä hetkellä ainoa vuoropäiväkoti (palomääräykset)
- Käyttötarkoituksen muuttaminen vapaa-aikakeskukseksi onnistuu vähäisemmillä muutostöillä.
 - Arvio kustannuksista: 2,21 milj.

	Kustannukset nykyratkaisulla	Vaihtoehto A	Kustannukset muutosratkaisulla
Tuorilan koulu	0,88 milj. €	Koulu lakkautetaan. Rakennus korjataan varhaiskasvatuksen käyttöön.	1,76 milj. €
Haukkamäen koulu	0,93 milj. €	Koulu lakkautetaan. Rakennus korjataan varhaiskasvatuksen käyttöön.	2,14 milj. €
Nyhkälän koulu	1,92 milj. €	Rakennukseen keskitetään kaupungin esiopetus ja vuosiluokkien 1.-6. opetus.	1,92 milj. €
Högforsin päiväkoti	2,71 milj. €	Korjataan vapaa-aikakeskukseksi.	2,21 milj. €
Toivikkeen päiväkoti	0,66 milj. €		0,66 milj. €
Yhteensä	7,1 milj. €		8,69 milj. €

Kaupungin keskeisten ja aktiivisessa käytössä olevien kiinteistöjen teknisen arvon ja kuntoluokituksen tarkistaminen

Tarkastelu on laadittu seuraavasti:

- Jokaisesta arvioidusta kohteesta on tarkasteltu rakenteittain ja järjestelmittäin kuntoa ja jäljellä olevaa käyttöikää.
- Osakohtaisen tarkastelun avulla on määritetty tämän hetken kuvaava rakennuksen tekninen arvo.
- Tätä on verrattu rakennuksen jälleenhankinta-arvoon ja näin saatu kohdekohtainen kuntoluokka jokaiselle kohteelle.

Kaupungin keskeisten ja aktiivisessa käytössä olevien kiinteistöjen teknisen arvon ja kuntoluokituksen tarkistaminen

Kohde	Bruttoala (m2)	Tekninen arvo	Jälleenhankinta-arvo	Kuntoluokka	Alkuperäinen kuntoluokka
Haukkamäen koulu	1854	3 705 249 €	4 852 112 €	76 %	80 %
Tuorilan koulu	1763	2 575 492 €	3 934 779 €	65 %	75 %
Nyhkälän koulu	7690	17 289 586 €	21 611 983 €	80 %	88 %
Yhteiskoulu, lukio,	5772	8 407 183 €	11 559 877 €	73 %	82 %
Liikuntahalli	2190	2 244 370 €	4 747 705 €	47 %	56 %
Haukkamäen päiväkoti	447	453 328 €	755 546 €	60 %	74 %
Högforssin päiväkoti	1504	2 105 001 €	3 734 679 €	56 %	71 %
Toivikkeen päiväkoti	665	851 538 €	1 672 663 €	51 %	64 %



Kaupungin kiinteistöjen sisäisten ja ulkoisten vuokrien perusteiden ja kannattavuuden tarkastelu ja vertailu

Kunnan tilaomaisuuden vuokrauksen perusteista

Sisäisellä vuokralla kohdistetaan käyttäjille tiloista aiheutuvat kustannukset

- Kunnan omassa käytössä olevissa rakennuksissa käytetään tyypillisesti sisäistä vuokraa. Sisäisen vuokran tarkoituksena on tehdä tilakustannukset näkyväksi ja kohdistaa tiloista aiheutuvat kustannukset käyttäjälle (huom. myös palvelukustannukset ja VOS-osuudet).
- Sisäisen vuokran tulee olla toteutettu riittävän yksinkertaisesti, jotta se on ymmärrettävä.
- Sisäinen vuokra on nimensä mukaisesti kunnan sisäistä rahaa eikä sillä ole itsessään vaikutusta kunnan talouteen.
- Kun sisäinen vuokra vastaa tiloista aiheutuvia kustannuksia, se tekee näkyväksi todellisen kustannustason ja mahdollistaa vertailun muihin kuntiin sekä markkinaan. Vertailun kautta sisäisellä vuokralla voi olla myös ohjausvaikutusta kustannuksiin. Sisäisellä vuokralla on kuitenkin suoraan haastava vaikuttaa käyttäjien tilasäästöihin ja tilojen tehokkaaseen käyttöön.

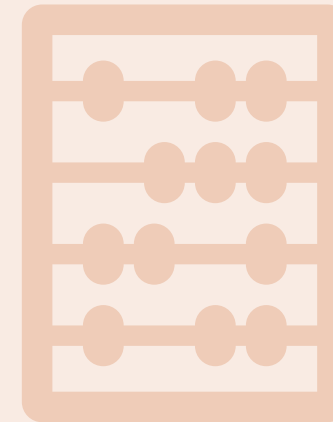
Ulosvuokratut tilat sisältävät vuokratteen

- Ulosvuokratuissa tiloissa tavoitteena on tehdä voittoa ja siis lisätä vuokraan kate. Katteella myös varaudutaan riskeihin.
- Sisäisen ja ulkoisen vuokran määrittely poikkeaa siis toisistaan, vaikka molemmissa voikin olla samoja elementtejä.
- Vastuiden selkeä kirjaaminen ja sopiminen on kriittisempää kuin sisäisesti vuokratuissa kohteissa
- Tilojen vuokraus ulos ei ole lähtökohtaisesti kunnan ydintoimintaa. Kunnan tulee harkita onko tilojen omistaminen ulosvuokrausta varten sen tavoitteiden mukaista.
- Markkinoilla toimiminen voi edellyttää kiinteistöjen yhtiöittämistä (esimerkiksi sotekiinteistöt). Yhtiön perustamisesta koituu kustannuksia, lisäksi yhtiön toiminnan pyörittäminen vaatii resursseja. Ennen yhtiöittämistä tulee varmistaa yhtiön elinkelpoisuus.

Sisäisten vuokrien nykyinen toteutus

- Tilapalvelut toimii kunnan sisäisenä nettoyksikkönä.
- Sisäinen vuokra on ollut käytössä Karkkilassa vuodesta 2009.
- Rakennusten pääomavuokra lasketaan teknisestä arvosta. Tuottovaatimus on yhteensä 6,7 % (korkotuottovaatimus 3,3 % + korjausvastike/poisto 2,7 % + maanvuokra 0,7 %).
- Ylläpitovuokra perustuu edellisen vuoden toteumaan sekä kiinteistön ylläpidon kustannusindeksiin ja arvioihin kulujen muutoksista. Kunnossapidin kustannusta peritään 0,5 % jälleenhankinta-arvosta.

(Lähde: Karkkilan kaupungin sisäiset vuokrat 2025, 3.7.2025)



Tilapalvelun tuotot ja kulut

Arvio **sisäisesti vuokrattujen** rakennusten tuotoista ja kuluista. Luvut perustuvat ARVO-exceliin ja Tilapalvelujen tuloslaskelmaan.

Vuokraerä	Tuotot	Kulut
Pääomavuokra YHT.	3,64 M€	
- Korkotuottovaatimus	1,79 M€	Ei kohdisteta Tilapalveluille
- Korjausvastike / poisto	1,47 M€	Poistotaso suunnilleen sama
- Maanvuokra	0,38 M€	Sama (vastaa tuloa)
Ylläpitovuokra YHT.	2,73 M€	Sama (vastaa tuloa)
YHT.	6,37 M€	Noin korkotuottovaatimuksen verran pienempi

- Tilapalvelujen toimintatuotto vuonna 2024 oli 7,7 M€. Tästä sisäistä vuokraa oli 5,8 M€, ja ulkoista vuokratuottoa oli vajaa 2 M€. Tilapalvelujen ylijäämä vuonna 2024 oli 2,77 M€, mikä on merkittävä suhteessa toimintatuottoihin (7,7 M€).
- Tilapalvelujen ylijäämää selittää kohdistamattoman korkotuottovaatimuksen ja maanvuokran lisäksi ulosvuokrattujen tilojen vuokratuotot.
- Sisäisesti vuokrattujen rakennusten poistot ovat oletettavasti suunnilleen samalla tasolla pääomavuokran korjausvastikkeen kanssa (kirjanpidon mukaan poistotaso on hiukan suurempi, mutta mukana ovat myös ulosvuokratut rakennukset). Kun lisäksi maanvuokrakulu vastaa perittyä maanvuokraa, ja ylläpitokulu vastaa perittyä ylläpitovuokraa, on sisäinen vuokra ylijäämäinen noin korkotuottovaatimuksen verran.

Sisäisen pääomavuokran muodostuminen muissa kunnissa

Kuntaliiton Toimitilakustannusten hallinnan ja sisäisen vuokran (TOSI)-hankkeessa selvitettiin kuntien sisäisen vuokran toteutumista. Kysely toteutettiin alkuvuonna 2025, ja siihen vastasi 37 kuntaa. Vastaajakuntien väkiluku oli muutamasta tuhannesta reiluun sataan tuhanteen, painottuen pienempiin kuntiin.

- Noin 1/3 vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole ollenkaan pääomavuokraa (pienimmät kunnat)
- Noin 1/3 vastaajista pääomavuokra sisälsi pelkän poiston
- Noin 1/3 vastaajista määritti pääomavuokran tekniseen arvoon ja/tai jälleenhankintahintaan perustuen (suurimmat kunnat).



Havaintoja sisäisestä ja ulkoisesta vuokrasta 1/2

- Tilapalveluiden tilikauden tulos on vyörytysten jälkeen reilusti ylijäämäinen (vuonna 2024 2,77 M€). Tilapalvelujen ylijäämää selittää kohdistamattoman korkotuottovaatimuksen ja maanvuokran lisäksi ulosvuokrattujen tilojen vuokratuotot. Ulkoisen vuokraustoiminta siis vaikuttaa kannattavalta, tarkastelu edellyttäisi ulosvuokrattujen tilojen tuottojen ja kustannusten sekä vuokrasopimusten analysointia.
- Sisäisen vuokran prosessi vaikuttaa kokonaisuutena olevan hyvin hoidettu: pääoma- ja ylläpitovuokralle on määritetty laskentatapa, ja vuokranlaskenta pidetään ajan tasalla vuosittain. Vuokratason määrittäminen on kuvattu kattavasti (Karkkilan kaupungin sisäiset vuokrat 2025).
- Sisäisen vuokran tuotot ja kulut ovat melko hyvin tasapainossa lukuun ottamatta korkotuottovaatimusta, jota ei kohdisteta kuluna Tilapalveluille. Jatkotarkasteluna olisi hyvä selvittää, miten ylijäämä jakautuu ulosvuokrattujen ja sisäisesti vuokrattujen tilojen kesken.
- Korkotuottovaatimus kuvaa korvausta sitoutuneesta pääomasta. Korkotuottovaatimuksen tulisi heijastella kunnan todellisia rahoituskustannuksia sekä tuottotavoitetta sitoutuneelle pääomalle. Korkotuottovaatimusta kannattaakin tarkastella säännöllisesti ja tehdä tarvittaessa muutoksia sen tasoon.
- Nykyisen, tekniseen arvoon perustuvan sisäisen pääomavuokran tavoitteena on taata tulo-rahoitus, jolla rakennuskanta on mahdollista pitää kunnossa pitkällä aikavälillä (mm. peruskorjaukset). Käytännössä ylijäämä ei kuitenkaan kerry nettoyksikköön, ja investoinnit edellyttävät aina erillistä päätöstä. Näin todellinen yhteys pääomavuokran korjausvastikkeen ja tulevien peruskorjauskustannusten kattamisen välillä on melko etäinen. Vaihtoehtoisena lähestymistapana pääomavuokra voitaisiin määrittää sitoutuneen pääoman perusteella, kuten myös yksityinen kiinteistösijoitusmarkkina toimii. Tällöin poistot kuvaavat pääoman takaisinmaksua eli ”lainanlyhennystä”, ja rahoituskustannus eli sitoutuneen pääoman kustannus lasketaan jäljellä olevasta tasearvosta.

Havaintoja sisäisestä ja ulkoisesta vuokrasta 2/2

- Vuokranlaskenta manuaalisesti Excelissä mahdollistaa inhimilliset virheet. Kiinteistöjohtamisen järjestelmän käyttöönotto lisäisi laskennan laatua ja vähentäisi samalla manuaalista työtä niin sisäisen kuin ulkoisen vuokralaskennan kohdalla. Järjestelmä voisi myös lisätä laskennan läpinäkyvyyttä sekä vähentää riippuvuutta yksittäisistä asiantuntijoista.
- Toimitetun lähtöaineiston perusteella Karkkilassa ei ole olemassa sisäisen vuokran ohjeistusta. Yhtenäinen ohjeistus eri tilanteisiin (esimerkiksi väistötilat, tiloista luopuminen, tilojen vuokraus eteenpäin jne.) lisäisi sisäisen vuokrajärjestelmän läpinäkyvyyttä ja hyväksyttävyyttä. Samalla on hyvä määrittää sisäisen vuokran vuosikello sekä vastuunjakotaulukko.
- Teknisen arvon nykyinen määrittäminen (edellisen vuoden tekninen arvo – lineaarinen kuluma 1,75 % JHA:sta + investoinnit) kertoo laskennallisen kuntoluokan ja rakennuksen teknisen arvon. Näin määritetty tekninen arvo ei kuitenkaan kerro rakennuksen todellisesta kunnosta tai korjaustarpeesta. Esimerkiksi ylihintainen tai väärin tehty ja uusittava korjausinvestointi voi perusteettomasti nostaa rakennuksen teknistä arvoa.

FCG.

Kiinteistöhallinnan kehittämisehdotukset

Kiinteistöhallinnan kehittämisehdotukset

- Pitkän aikajänteen (10 v) investointiohjelmaan sitoutuminen
- Sisäisten ja ulkoisten vuokrien määräytymisperiaatteiden selkeyttäminen
- Käyttöasteiden tarkastelu ja tilatehokkuuden lisääminen
- Elinkaariajattelun sisällyttäminen rakentamiseen ja erityisesti olemassa olevien kohteiden ylläpitoon
- Korjausvelan kasvun pysäyttäminen kiinteistökantaa tiivistämällä ja/tai investointitasoa nostamalla, teknisen arvon kautta määritetty laskennallinen vuosikuluma on n. 1,2 milj. eur.
- Kiinteistöpalveluiden tuotantotavan arviointi

Kiinteistöhallinnan kehittämis ehdotukset

- Huoltokirjan mukaisten huoltojen systemaattinen seuranta ja valvonta sähköisen järjestelmän kautta
- Nykyisten vuosittaisten käyttäjien kanssa pidettävien yhteistyöpalaverien lisääminen vastuun ja kehityskohteiden selkeyttämiseksi
- Oman henkilöstön osaamisen suunnittelu varsinkin eläköitymisten yhteydessä
- Palveluverkkopäätösten jälkeen jäävien kohteiden systemaattinen kunnossapito
- Kiinteistöjohtamisen ja vuokranlaskennan järjestelmän hankinta ja käyttöönotto
- Sisäisen vuokrauksen ohjeistus ja vuosikello sekä vastuunjakotaulukko
- Teknisen arvon nykyisten määrittämisperusteiden kehittäminen

Kiinteistöhallinnan tavoitteet ja roolit

Kiinteistöhallinnan tavoitteet

		Toimiva tilaomaisuus	Kustannustehokas tilaomaisuus	Läpinäkyvät kustannukset
Osapuolet	Käyttäjä (Palvelualueet)	- Oman tilatarpeen tunnistaminen ja viestiminen - Tilasuunnittelun kehittäminen (esim. oppimisympäristöt) (esimerkiksi koulusuunnittelun periaatteet)	- Tilankäytön kriittinen arviointi, tiloista luopuminen tarvittaessa - Käyttöasteen nostaminen, yhteis-/monikäyttö	- Tieto omien tilojen kustannusrakenteesta
	Omistaja (konserni- ja talousjohto, hallitus, valtuusto)	- Riittävät resurssit toimivien tilojen varmistamiseksi (investointitaso, tilapalveluiden resurssit)	- Palvelustrategia ja kustannustavoitetaso - Ohjaus- ja kannustemekanismi käyttäjille ja tilakeskukselle - Mittarit, seuranta	- Sisäisen vuokrajärjestelmän strategiset tavoitteet ja ohjaus (esimerkiksi uudis- vs. korjausinvestoinnit)
	Ylläpitäjä (Tilapalvelut)	- Tilojen kehittäminen yhteistyössä käyttäjän kanssa - Rakennuskannan kunnon ja ylläpidon hallinta elinkaari huomioiden	- Hankintojen/investointien kustannusten ja laadun ohjaus - Kustannustehokas, riittävä ylläpito - Kustannustehokas hallinto	- Sisäisen vuokrajärjestelmän määrittely ja ylläpito - Kustannusten erittely - Raportointi kustannuksista ja käyttöasteista

FCG.