

VASTUULLISUUS

kiinteistöliiketoiminnassa

Vastuullisuus kiinteistöliiketoiminnassa

KTI Kiinteistötieto Oy 2013

Hanna Kaleva / Jessica Niemi / Riitta Lahtinen / Saana Kumpula / Heidi Lohilahti

ISBN 978-952-9833-45-0

Sisällys

1 Johdanto	7
1.1 Taustaa.....	7
1.2 Työkirjan tavoitteet ja sisältö.....	7
2 Vastuullisuus kiinteistöliiketoiminnassa	9
2.1 Alan erityispiirteet.....	9
2.2 Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuullisuus kiinteistöliiketoiminnassa.....	11
2.3 Vastuullisuuden osa-alueiden väliset yhteydet ja ristiriidat.....	16
2.4 Vastuullisuuden integrointi strategiaan.....	20
3 Vastuullisuusstrategiat suomalaisissa kiinteistöalan yrityksissä	22
4 Vastuullisuuden johtaminen ja ohjaaminen kiinteistöliiketoiminnan ydinprosesseissa	24
4.1 Strategiasta tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.....	24
4.2 Vastuullisuus vuokraustoiminnassa.....	25
4.3 Vastuullisuus ylläpidossa.....	29
4.4 Vastuullisuus investoinneissa.....	33
5 Kannustimet ja ohjauskeinot vastuullisuuden johtamisessa	36
5.1 Normit ja säädökset.....	36
5.2 Organisaation oman toiminnan ohjaaminen.....	37
5.3 Sidosryhmien ohjaaminen.....	37
6 Haasteista mahdollisuudeksi	40
7 Vastuullisuuden ohjaaminen ja mittaaminen	43
7.1 Vastuullisuuden mittaaminen ja todentaminen.....	43
7.2 Ympäristövastuullisuuden tunnuslukujen pilotointi.....	48
7.3 Kiinteistökohteen ja -salkun eko- ja energiatehokkuuden arviointi.....	52
Liitteet.....	55

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Liiketoiminnan vastuullisuuden vaatimukset ja tavoitteet ovat yhä merkittävämmässä roolissa kiinteistöalalla toimivien organisaatioiden strategioissa. Kiinteistöalan rooli ja merkitys on huomattava etenkin energian käytön ja päästöjen näkökulmasta. Kiinteistöliiketoiminnassa vastuullisuuskeskustelun pääpaino on siksi ympäristönäkökulmissa, joskin myös taloudellisen ja sosiaalisen vastuun näkökulmat otetaan yhä laajemmin huomioon alan yritysten strategioissa. Suuri osa vastuullisuuteen liittyistä kysymyksistä ja näkökulmista on aina ollut keskeisenä osana läsnä yritysten toiminnassa. Nykypäivän keskustelu yhteiskuntavastuusta on kuitenkin nostanut vastuullisuuden uudelleen merkitykseen ja yhä useamman organisaation strategian keskiöön.

Kiinteistöalan laaja arvoverkosto ja monitahoiset ansaintalogiikat luovat haasteita liiketoiminnan vastuullisuuden ohjaamiseen, todentamiseen ja mittaamiseen. Omat reunaehdonsa liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiseksi tuovat niin nykypäivän taloudellinen toimintaympäristö kuin – etenkin energiatehokkuuteen liittyvä – kiristyvä sääntelykin. Kestävän kehityksen strategioiden taustalla on runsaasti mm. ilmastonmuutokseen ja kohoaviin kustannuksiin liittyviä tunnistettuja uhkia, mutta myös enenevässä määrin kilpailuetuun ja imagohyötyihin pohjautuvia mahdollisuuksia.

Tämä työkirja perustuu KTI Kiinteistötieto Oy:n ja 17 kiinteistöalan merkittävän toimijan yhteisesti toteuttamaan *Kohti kestävää kiinteistöliiketoimintaa* -kehityshankkeeseen. Hankkeen osallistujat on listattu raportin liitteessä 1. Hankkeessa kartoitettiin vastuullisuuden asemaa kiinteistöalan yritysten strategioissa sekä kehitettiin ja testattiin vastuullisuuden eri osa-alueiden seurantaan ja ohjaamiseen soveltuvia tunnuslukuja ja mittareita.

1.2 Työkirjan tavoitteet ja sisältö

Vastuullisuus kiinteistöliiketoiminnassa on kiinteistöalan toimijoille suunnattu käytännönläheinen työkirja, jonka tavoitteena on luoda välineitä vastuullisuusnäkökulmien sisällyttämiseksi osaksi kiinteistöliiketoiminnan johtamis- ja päätöksentekoprosesseja. Työkirjan avulla organisaatio pystyy arvioimaan omaa nykytilaansa sekä tunnistamaan mahdollisuuksia ja keinoja oman liiketoimintansa vastuullisuuden laaja-

alaiseen kehittämiseen. Työkirja perustuu suurelta osin 17 kiinteistöalan keskeisen toimijan haastatteluihin. Haastatellut organisaatiot edustavat laajasti suomalaista kiinteistöalaa niin asunto-, toimitila- kuin yliopistokiinteistösektorinkin näkökulmista. Haastattelujen tarkoituksena oli hahmottaa eri organisaatioiden vastuullisuuden ja ympäristöjohtamisen tasoa, toimintamalleja sekä vastuullisuuteen liittyviä tunnistettuja mahdollisuuksia ja haasteita.

Työkirjassa tarkastellaan kiinteistöliiketoiminnan vastuullisuutta taloudellisen, sosiaalisen sekä ympäristövastuullisuuden näkökulmista. Vastuullisuutta käsitellään sekä strategisella että operatiivisella toiminnan johtamisen ja ohjaamisen tasolla. Työkirjaan on sisällytetty myös esimerkkejä yritysten kokemuksista sekä alan parhaista käytännöistä.

Raportissa käytetyt käsitteet ja lyhenteet on listattu raportin liitteessä 2.

2 Vastuullisuus kiinteistöliiketoiminnassa

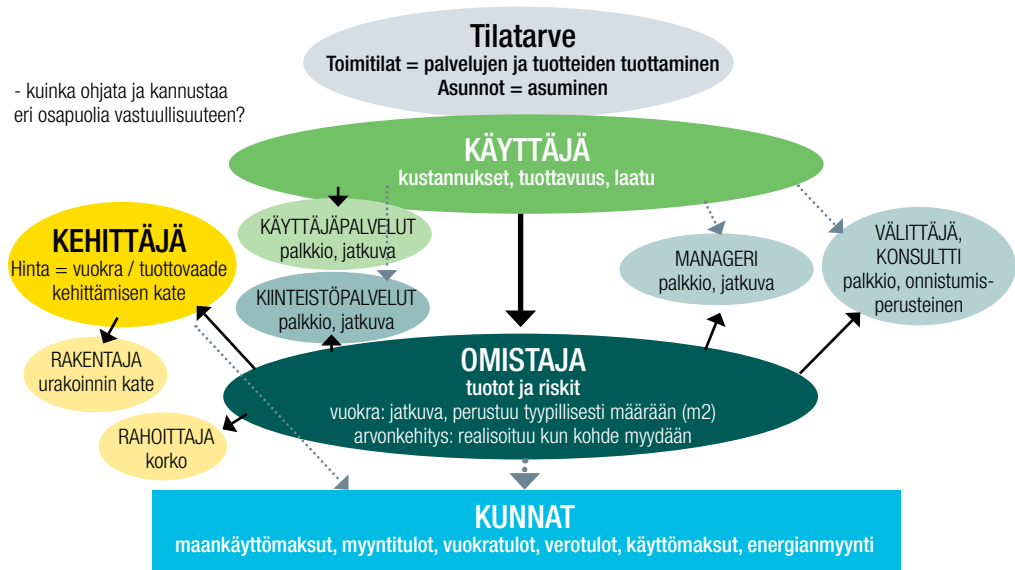
2.1 Alan erityispiirteet

Rakennetun ympäristön merkitys on kansantaloudellisesti varsin suuri: sen osuus on arviolta 25 % kansantuotteesta ja 20 % työllisyydestä. Kansallisvarallisuudesta 70 % on rakennettua ympäristöä. Siksi kiinteistöjen omistamisen, käytön ja näihin liittyvien palvelujen merkitys on taloudellisesti suuri koko kansantaloudelle. Suomen tuottamista päästöistä noin 35 % tulee rakennetusta ympäristöstä (liikenne mukaan lukien 55 %) ja energiankulutuksesta 40 % (liikenne mukaan lukien 60 %) (*Kiinteistö- ja rakentamisfoorumi: Rakennettu ympäristömme NYT*). Tästä johtuen energia- ja ympäristökysymysten merkitys korostuu kiinteistöliiketoiminnassa sekä taloudellisesta että päästöjen näkökulmasta. Rakennuksissa kulutetaan lisäksi huomattavasti vettä sekä tuotetaan erityyppisiä jätteitä. Kiinteistöliiketoiminnan sosiaalisen vastuun näkökulmaa korostavat sekä rakennetun ympäristön suuri rooli koko väestön asuin-, työskentely- ja palveluympäristönä että kiinteistöliiketoiminnan suuri työllistävyys ja yhteiskunnallinen merkitys.

■ Rakennetun ympäristön merkitys on suuri niin kansantaloudellisesti, sosiaalisesti kuin ilmastomuutoksenkin näkökulmasta

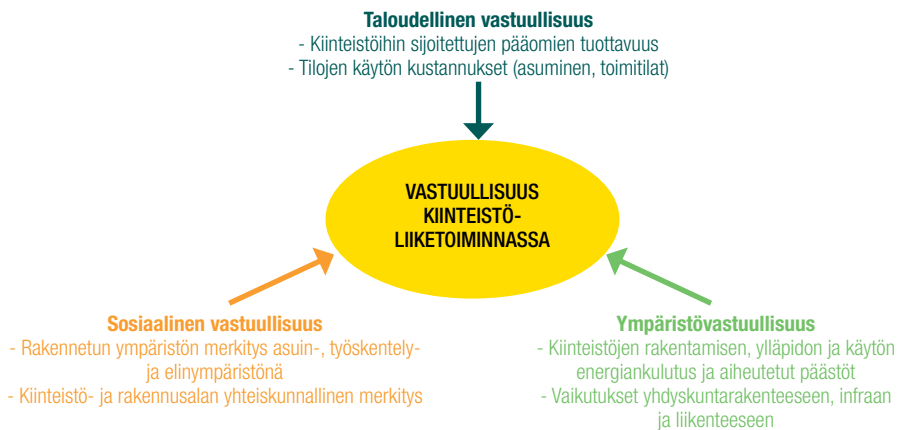
Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto on varsin laaja, ja erityyppisten toimijoiden lähtökohdat ja strategiat poikkeavat merkittävästi toisistaan mm. liiketoiminnan aikajänteen, ansaintalogiikan ja mittakaavan näkökulmasta. Tästä johtuen eri osapuolilla ja erityyppisillä toimijoilla on myös varsin erilaiset mahdollisuudet ja keinot vaikuttaa liiketoiminnan pitkän tähtäimen vastuullisuuteen. Pitkä arvoketju asettaa omat haasteensa myös toiminnan vastuullisuuden ohjaamiseen ja mittaamiseen. (*KTI-Tekes: Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostot, ansaintalogiikat ja päätöksentekoprosessit – kestäväen kehityksen ratkaisujen käyttöönoton haasteet ja esteet –selvitys, 08/2010*)

- kuinka ohjata ja kannustaa eri osapuolia vastuullisuuteen?



Kuva: Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkoston toimijat ja ansaintalogiikat

Rakennetulla ympäristöllä ja sitä tuottavalla ja ylläpitävällä kiinteistö- ja rakennus-alalla on suuri painoarvo kestävän kehityksen edistämässä koko yhteiskunnan tasolla. Rakennetulla ympäristöllä sinänsä sekä kiinteistöjen ylläpidolla ja käytöllä on huomattava vaikutus niin taloudelliseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin kuin ympäristökysymyksiinkin. Siksi alan toimijoilla on suuri yhteiskunnallinen vastuu sekä oman toimintansa että laajemman vastuullisuuden kehittämisessä. Luku 2.2. käsittelee asiaa syvällisemmin.



Kuva: Kiinteistöliiketoiminnan vastuullisuuden keskeisimmät näkökulmat

POHDITTAVAA:

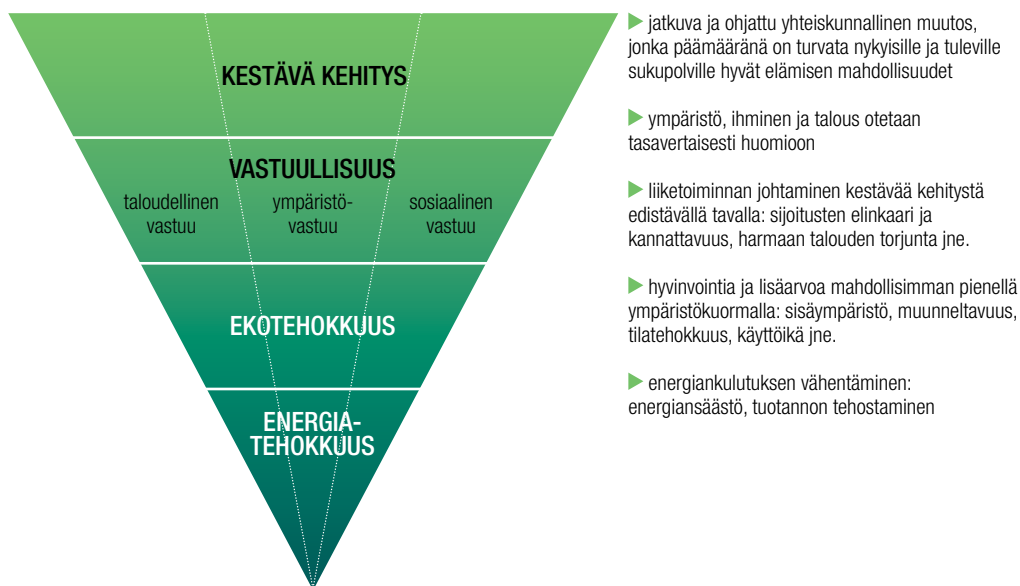
- Mikä on oman organisaatiomme asema ja rooli arvoverkostossa: vaikutusmahdollisuudet ja keskeiset sidosryhmät?
- Mikä on organisaatiomme toiminnan aikajänne ja miten se näkyy vastuullisuudessamme?
- Mitkä ovat toimintamme keskeisimmät taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset näkökulmat?

2.2 Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö- vastuullisuus kiinteistöliiketoiminnassa

Vastuullisuuden keskeiset näkökulmat kiteytetään tyypillisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuullisuuteen. Ympäristövastuullisuus käsittää yrityksen toiminnan vaikutukset luonnonympäristöön. Sosiaalinen vastuullisuus käsittää vaikutukset ihmisiin ja heidän yhteisöihinsä. Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluvat muun muassa hyvä taloudenhoito, kannattava ja kestävä toiminta ja taloudellisen hyödyn tasainen ja pitkäjänteinen tuottaminen eri sidosryhmille.

Vastuullisuuden kaikki näkökulmat ovat keskeisesti läsnä myös kiinteistöliiketoiminnan johtamisessa. Rakennetun ympäristön suuren energian- ja vedenkulutuksen sekä itse rakentamisen ja rakennusten käytön aiheuttamien jätteiden johdosta ympäristöasiat ovat usein korostetusti esillä kiinteistöalan yritysten vastuullisuusstrategioissa. Taloudellisen ja sosiaalisen vastuun näkökulmat ovat kuitenkin keskeisiä myös kaikille kiinteistöalan toimijoille, ja niihin liittyviä päämääriä sisältyy yhä useamman organisaation strategioihin.

- **Ympäristönäkökulma korostuu kiinteistöalan yritysten vastuullisuusstrategioissa**



Kuva: Vastuullisuuden osa-alueet kiinteistöliiketoiminnassa

Vastuullisuuden merkitystä korostavat tietyt kiinteistöliiketoiminnan erityispiirteet: esimerkiksi vaaditut suuret pääomat, kiinteistöjen pitkäikäisyys, suuri energiankulutus, rakennetun ympäristön vaikutus koko talouteen, yrityksiin ja yksilöihin sekä alan laaja ja monitahoinen arvoverkosto. Kiinteistö- ja rakentamisalalla on myös suuret välilliset vaikutukset yhteiskuntaan kokonaisuutena. Kiinteistöliiketoiminnan keskeisimpiä erityispiirteitä vastuullisuuden eri näkökulmista on kiteytetty oheiseen taulukkoon.

KIINTEISTÖLIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEET JA VASTUULLISUUDEN ERI NÄKÖKULMAT

1) Taloudellinen vastuullisuus

- taloudellisen kestävyyyden keskeisimpiä ajureita ovat kiinteistöinvestointien vaatimat suuret pääomamäärät sekä investointien pitkä aikajänne
 - elinkaarivastuullisuus ja liiketoiminnan pitkän tähtäimen kannattavuus korostuvat
- kiinteistöliiketoiminnan on oltava pitkäjänteisesti taloudellisesti kestävä - omistajan näkökulmasta tuottojen on riitettävä kattamaan
 - kohteen ylläpito
 - varallisuuden arvon (=tulevaisuuden kassavirran) säilyttävät peruskorjaukset
 - sijoitetulle pääomalle vaadittu tuotto
 - arvoa (=tulevaisuuden kassavirtaa) tukevat tai nostavat perusparannusinvestoinnit
- käyttäjän näkökulmasta tilojen kustannusten tulee olla kohtuulliset suhteessa lisäarvoon / tehokkuuteen – käyttäjän ja omistajien intressien on kohdattava taloudellisen kestävyyyden varmistamiseksi
- taloudelliseen vastuullisuuteen liittyy myös liiketoiminnan vaikutus yhteiskunnan taloudelliseen hyvinvointiin ja vakauteen
 - suorat ja epäsuorat vaikutukset: työllisyys, verot, toiminta erilaisissa suhdannetilanteissa jne.
- lainsäädännöllinen ja eettinen näkökulma taloudelliseen kilpailukykyyn
 - toiminnan tulee olla myös eettisesti hyväksyttävää

2) Sosiaalinen vastuullisuus

- sidosryhmien näkökulma keskiössä: asiakkaat, henkilöstö, sijoittajat, muut sidosryhmät
 - olosuhteet: turvallisuus, terveellisyys, esteettömyys: rakennettu varallisuus kaikkien kansalaisten asuin-, elin- ja työskentely-ympäristönä
 - toimintatavat: eettisyys, moraali, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, ammattitaito, hyvä hallinnointitapa, toimintajärjestelmät, toiminnan läpinäkyvyys
 - edelläkävijyys, toimintatapojen kehittäminen, toimintaympäristöön vaikuttaminen: tiedon jakaminen, arvoaikaaminen, aktiivinen vuoropuhelu, asiakas- ja vuokralaisyhteistyö, kehityshankkeet, uusien käytäntöjen pilotointi, lainsäädännön kehittäminen
 - hyvä yrityskulttuuri, vastuullinen työnantaja, palkitseminen, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen
- normien noudattamisen näkökulma
 - lainsäädäntö, määräykset – säädösten noudattaminen ja minimitason ylittäminen: vähimmäisvaatimukset ylittävä vastuu ympäristöstä ja sidosryhmistä myös pitkällä tähtäimellä
 - talousrikollisuuden torjunta
 - työntekijöiden oikeudet, työturvallisuus
 - corporate governance / good corporate citizenship -näkökulmat
- rakennus-/kulttuuriperinnön ja kulttuurihistoriallisten arvojen säilyttäminen, suojelukohteet

3) Ympäristövastuullisuus

- energia ja päästöt keskeisimpiä
 - kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen
 - energiankulutuksen pienentäminen
 - energiatehokkuuden parantaminen
 - energiamuoto, uusiutuvaan energiaan liittyvät ratkaisut
 - käytön tehokkuus: tilatehokkuus ja käyttöaika
- vedenkulutuksen vähentäminen, jätevesien hallinta ja asianmukainen käsittely
- muut ympäristövaikutukset
 - jätemäärän vähentäminen, kierrätys, hyötykäyttö
 - materiaalivalinnat, materiaalien uusiokäyttö, materiaalitehokkuus
 - maankäyttö, sijoittumispäätökset, pilaantuneet maa-alueet
 - sijainti, saavutettavuus, liikenne, kulkuvälineet (julkinen liikenne / kevyt liikenne)

■ Kiinteistöjen edellyttämät suuret pääomamäärät ja investointien pitkä elinkaari korostavat taloudellisen vastuullisuuden merkitystä

Kiinteistöliiketoiminnan keskeisimpien toimijaryhmien näkökulmat vastuullisuuden eri osa-alueisiin poikkeavat monin osin toisistaan. Arvoverkostossa sidosryhmien ja kumppaneiden ohjaamisen tavoitteena ja haasteena on löytää ratkaisuja eri osapuolten tavoitteiden yhteensovittamiselle.

Taulukko: Eri toimijoiden pääfokusalueet vastuullisuuden osa-alueilla

VASTUULLISUUS-NÄKÖKULMA TOIMIJARYHMÄ	TALOUDELLINEN	SOSIAALINEN	YMPÄRISTÖ
Omistaja	<ul style="list-style-type: none"> kannattavat kiinteistö-investoinnit kestävät vuokratuotot, korkea käyttöaste optimoidut ylläpitokustannukset kannattavat peruskorjaus- ja perusparannus-investoinnit arvonkehitys riskien hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> vastuullinen sijoittaminen, hyvä hallintotapa, toiminnan läpinäkyvyys laatu käyttäjälle säädökset ja normit täyttävä / ylittävä toiminta: talousrikollisuuden torjunta verot rakentamis- ja energiamääräykset kumppaniverkoston johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ympäristökuormituksen vähentäminen: energia, vesi, jätteet energiatehokkuuden parantaminen sijoitusstrategian kannanotot; mm. kohteiden sijainti, sertifioidut kiinteistöt, vuokrasopimusmallit jne.
Käyttäjät	<ul style="list-style-type: none"> toimitilakustannukset tilankäytön tehokkuus toimitilojen vaikutus organisaation tuottavuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> toimitilojen terveellisyys, turvallisuus, viihtyisyys sopivuus käyttötarkoitukseen, tuki ydinliiketoiminnalle tilojen merkitys hyvän työskentely-ympäristön näkökulmasta tilojen houkuttelevuus ja tuki yritys kuvalle 	<ul style="list-style-type: none"> ympäristökuormituksen vähentäminen, energiatehokkuus, tilatehokkuus sijainti, liikenteelliset ratkaisut laatu, kestävyys energiavaihto toimintaa ohjaavat / todentavat sertifikaatit ja järjestelmät, esim. LEED, BREEAM, WWF:n Green Office
Kunnat	<ul style="list-style-type: none"> tasapainoinen talous palvelutuotannon tilakustannukset ja tilankäytön tehokkuus yritys- ja elinkeinotoiminnan tukeminen: verotulot maankäyttö käyttömaksut 	<ul style="list-style-type: none"> kuntalaisten hyvinvointi toimivat peruspalvelut työllisyyden edistäminen tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus turvalliset, terveelliset ja viihtyisät tilat julkisille palveluille työntekijöiden työskentely-ympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> toimiva yhdyskuntarakenne ympäristökuormituksen vähentäminen, energiatehokkuus kestävä kehitys kunnallisten palvelujen sijainti liikenneväylät ja -ratkaisut

VASTUULLISUUS- NÄKÖKULMA	TALOUDELLINEN	SOSIAALINEN	YMPÄRISTÖ
TOIMIJARYHMÄ			
Kiinteistökehittäjä	<ul style="list-style-type: none"> • uuden kohteen vuokra-kassavirta ja tuottovaade - myyntihinta suhteessa kehittämisen kustannuksiin • sidotun pääoman tuotto / riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteiskuntavastuullisuus • hyvä hallintotapa, toiminnan läpinäkyvyys • alihankkijoiden valinta, verkoston johtaminen • talousrikollisuuden torjunta 	<ul style="list-style-type: none"> • kohteen elinkaaren ympäristövaikutukset: materiaali- ja energiatehokkuus • ympäristösertifikaatit
Kiinteistörahoittaja	<ul style="list-style-type: none"> • korkotuotto pääomalle, muut palkkiot • riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteiskuntavastuullisuus • hyvä hallintotapa • sidosryhmien näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> • kohteen ympäristövaikutukset, mahdolliset riskit
Kiinteistö- ja käyttäjä-palveluryitykset	<ul style="list-style-type: none"> • palvelujen myyntitulot • muut palkkiot, esim. kannustimet • sanktioiden välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön näkökulma: työolot, tasapuolinen kohdelu, vastuullisuus työntekijänä • muiden sidosryhmien näkökulma: hyvä hallintotapa 	<ul style="list-style-type: none"> • tilaajan ympäristötavoitteiden tukeminen: ympäristökuormituksen vähentäminen
Välittäjät, konsultit	<ul style="list-style-type: none"> • välitys- ja muut (onnistumis)palkkiot 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteiskuntavastuullisuus • läpinäkyvyys • ammattitaito • lakien ja standardien noudattaminen, eettisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • tilaajan ympäristötavoitteiden tukeminen

POHDITTAVAA:

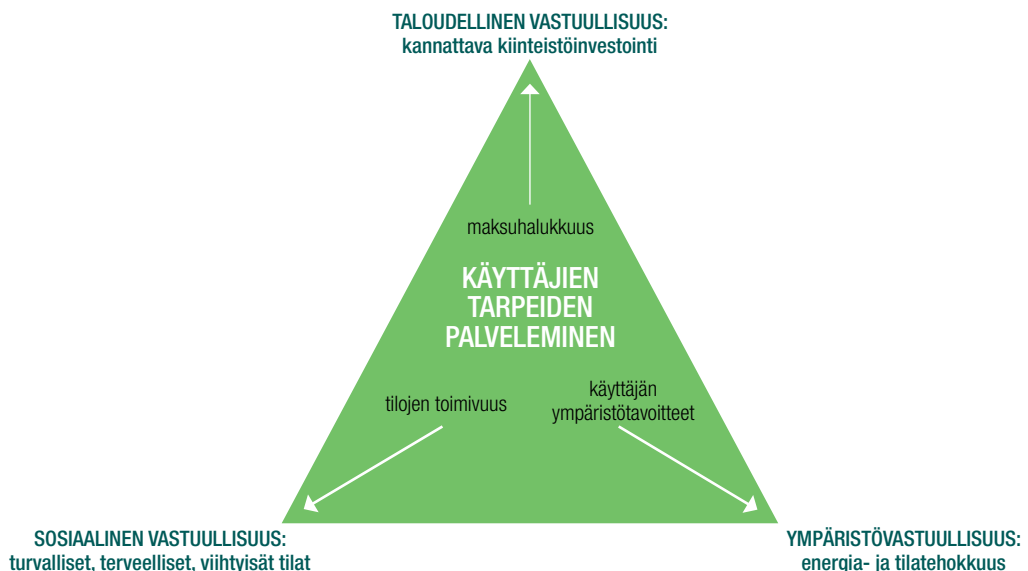
- Mitkä ovat keskeisimmät taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden ajurit ja tavoitteet organisaatiossamme?
- Kuinka kiinteistöalan yleiset ja liiketoimintaamme liittyvät erityispiirteet vaikuttavat vastuullisuusstrategiaamme?

2.3 Vastuullisuuden osa-alueiden väliset yhteydet ja ristiriidat

Ihannetilanteessa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden näkökulmat ohjaavat organisaatioiden strategioita ja tavoitteita samaan suuntaan. Näillä näkökulmilla on monia yhtymäkohtia ja yhä useammin esimerkiksi ympäristötavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen on elinehto taloudellisen kestävyuden turvaamiselle. Tietyissä tilanteissa vastuullisuuden eri näkökulmat saattavat kuitenkin toimia toisiaan vastaan ja ohjata organisaatioiden toimintaa ristiriitaisesti. Näiden tilanteiden hallitsemiseksi organisaatioilta edellytetään vahvaa strategiaa ja arvopohjaa yksittäisten päätösten tueksi.

Vastuullisuuden osa-alueiden keskinäiset yhteydet

Asiakkaiden tarpeet ja preferenssit ovat keskeisimpiä vastuullisuuden eri osa-alueita yhdistäviä tekijöitä kiinteistöliiketoiminnassa. Ollakseen taloudellisesti kestävä ja kannattava, rakennuksen tulee palvella käyttäjiensä tarpeita eli tarjota toimiva, turvallinen ja terveellinen ympäristö käyttäjilleen. Yhä useammin käyttäjillä on odotuksia myös tilojen ympäristövaikutusten suhteen. Mitä paremmin tilat palvelevat asiakastarpeita ja odotuksia, sitä riskittömämpi on kohteen kassavirta, ja sitä kautta myös pitkän tähtäimen arvonkehitys. Sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden kriteerien täyttäminen palvelee tässä mielessä suoraan taloudellisen vastuun tavoitteiden saavuttamista.



Kuva: Käyttäjätarpeet yhdistävät kaikkia vastuullisuuden osa-alueita

Myös lainsäädäntö, normit ja erilaiset standardit ohjaavat ja – parhaassa tapauksessa – yhdistävät vastuullisuuden kaikkia näkökulmia. Esimerkiksi rakentamisen energiamääräyksillä on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia niin rakennus- kuin energiakustannustenkin näkökulmasta. Energiamääräykset ohjaavat entistä enemmän myös peruskorjausinvestointeja, joiden kannattavuuden arvioinnissa tulisi pystyä ottamaan huomioon investoinnin vaikutukset rakennuksen tuleviin kassavirtoihin ja riskiin. Tältä osin kriittistä on se, kuinka määräykset ohjaavat ja kannustavat – tai pahimmassa tapauksessa estävät – kohteiden korjausinvestointeja.

■ Ihannetilanteessa sosiaalisesti ja ympäristönäkökulmasta vastuullinen liiketoiminta on myös taloudellisesti kestävä

Säädösten ja normien noudattamisella on luonnollisesti myös vahva sosiaalinen ulottuvuus esimerkiksi talousrikollisuuden torjunnan sekä henkilöstön kohteluun liittyvien kysymysten kautta. Alan monet vapaaehtoiset standardit, esimerkiksi ympäristösertifikaatit, palvelevat lähinnä ympäristövastuun tavoitteita, mutta niillä halutaan myös vahvasti vastata asiakasvaatimukseen, osoittaa edelläkävijyyttä sekä tätä kautta saavuttaa taloudellista hyötyä.

Myös imago- ja mainetekijät ovat yhteisiä kaikille vastuullisuuden osa-alueille. Sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden kautta saavutettu maine ja imagohyöty palvelevat myös taloudellisia tavoitteita – tai toisaalta epäonnistumisen kautta aiheuttavat merkittäviä kustannuksia tai menetyksiä.

Vastuullisuuden osa-alueiden mahdollisia ristiriitatilanteita

Tietyissä tilanteissa vastuullisuuden eri osa-alueiden tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia. Tällaiset ristiriidat voivat aiheutua esimerkiksi markkinatilanteen vaikutuksesta tai yksittäisen kohteen ominaisuuksista.

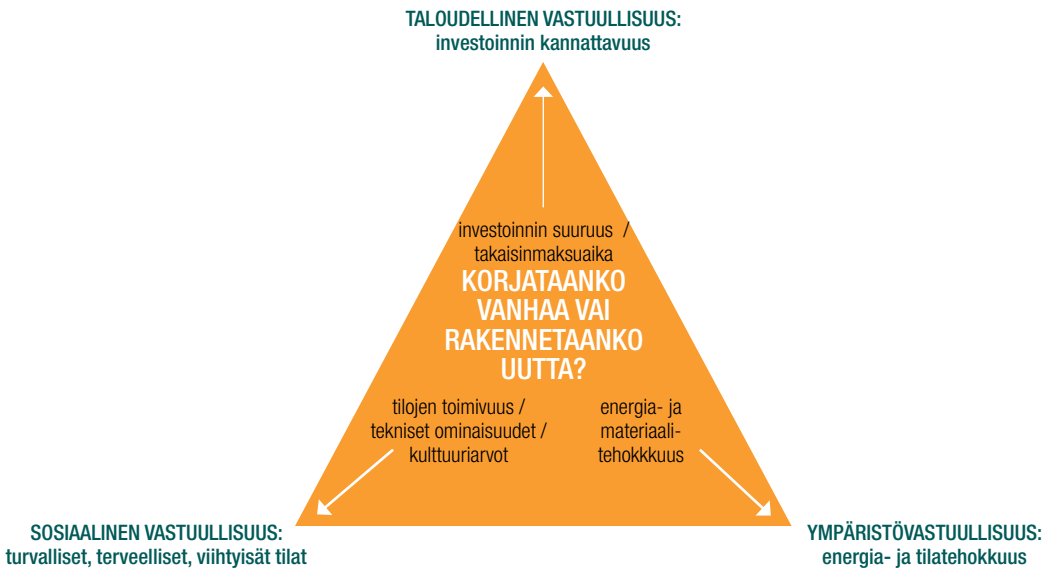
Etenkin lyhyellä tähtämellä taloudelliset reunaehdot ja rajoitteet saattavat ajaa muiden vastuullisuusnäkökulmien ohi. Ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteiden saavuttaminen aiheuttaa usein kustannuksia tai edellyttää lisäinvestointeja. Näille kustannuksille tai investoinneille ei välttämättä aina ole taloudellista perustetta, etenkin mikäli markkinatilanne on vaikea tai kohde ominaisuuksiltaan jollakin tavalla haasteellinen.

Myös toimijan aikajänne vaikuttaa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden painotukseen ja priorisointiin: mikäli tavoitteena on kohteen realisointi lyhyellä aikavälillä, voi olla taloudellisesti järkevämpää lykätä peruskorjausinvestointeja ja pyrkiä maksimoimaan lyhyen aikavälin taloudellista hyötyä muiden vastuullisuusnäkökul-

mien kustannuksella. Peruskorjausinvestointeihin liittyy myös rakentamisen kiristyvien energiamääräysten dilemma: mikäli säädöksillä edellytetään kalliita investointeja energiatehokkuuden parantamiseen, voi ainakin lyhyellä aikavälillä olla taloudellisesti järkevämpää jättää peruskorjaus tekemättä, etenkin jos kohteen tulevaisuuden kassavirtaan liittyy riskejä.

■ Kiinteistöjen pitkä elinkaari ja tulevaisuuden ennakkoinnin vaikeus lisää vastuullisuuden johtamisen haasteita

Kiinteistöjen pitkä elinkaari saattaa myös aiheuttaa ristiriitatilanteita eri vastuullisuusnäkökulmien välille. Vanhoissa rakennuksissa esimerkiksi energiatehokkuuden parantaminen voi olla merkittävä investointi, eikä tilatehokkuuden tai toimivuuden parantaminen ole välttämättä taloudellisesti kannattavaa tai edes teknisesti mahdollista. Tällöin puntariin saattaa joutua vanhan rakennuksen korjaamisen ja uuden rakentamisen välinen päätöksenteko, mihin usein liittyy vastuullisuusnäkökulmasta ristiriitaisia kysymyksiä.



Kuva: Vastuullisuusnäkökulmien punnitseminen: korjataanko vanhaa vai rakennetaanko uutta?

Oman erityisen lukunsa vastuullisuuskysymyksiin tuovat vanhat, historiallista tai suojeluarvoa omaavat rakennukset, joiden ylläpitäminen ja korjaaminen ei useinkaan täytä taloudellisen tai ympäristövastuullisuuden kriteereitä, mutta on rakennusperinnön vaalimisen näkökulmasta yhteiskunnallisesti vastuullista. Äärimmillään kärjistettynä suojelukohteissa voi joissakin tapauksissa olla kyse taloudellisesti kalliista ja

kestämättömistä sekä rakennusteknisesti ongelmallisten ominaisuuksien suojelusta, eikä esimerkiksi sisäolosuhteita ole edes mahdollista saattaa nykypäivän vaatimusten tasolle. Vastuullisuutta on tällaisissa tapauksessa pyrittävä tarkastelemaan kokonaisuutena ja haettava yksittäisiin päätöksiin tuki vahvasta vastuullisuusstrategiasta.

■ **Kulttuuriperintö- ja suojelukohteiden kehittäminen on usein vastuullisuuden näkökulmasta haasteellista ja edellyttää vahvaa kokonaisnäkemystä**

Uudisrakennuksissa energiatehokkuus edellyttää usein investointeja, joiden pitkän tähtäimen kannattavuutta on vaikea ennakoida. Monista energiatehokkaista teknisistä ratkaisuista ei toistaiseksi ole pitkän aikavälin kokemuksia, joten niiden elinkaarivastuullisuutta ei pystytä vielä arvioimaan.

Uusiutuvaan energiaan liittyvissä ratkaisuissa joudutaan usein tekemään päätöksiä sen suhteen, painottuuko toiminnan ohjaaminen päästöjen vähentämiseen vai investoinnin kannattavuuteen. Myös tässä mielessä toimijan aikajänteellä on suuri merkitys.

Vastuullisuuden sosiaalinen näkökulma saattaa joutua ristiriitaan taloudellisen ja ympäristönäkökulman kanssa myös tilanteissa, joissa haetaan maksimaalista tilatehokkuutta. Inhimillisestä näkökulmasta pitkälle viety tehokkuus voi aiheuttaa ongelmia tilojen terveellisyydessä, turvallisuudessa ja viihtyisyydessä. Siksi toimittilojen muutosprosesseissa on keskeistä ottaa henkilöstön näkökulma huomioon, ja huolehtia myös riittävästä viestinnästä ja johdon tuesta prosessille. Tasapaino tilojen tehokkuuden ja työympäristön viihtyisyyden johtaa parhaimmillaan työn tuottavuuden paranemiseen.

Ristiriitatilanteissa päätökset on perustettava organisaation strategiaan ja arvopohjaan, jotka asettavat pidemmän tähtäimen päämäärät ja tavoitteet. Kiinteistöliiketoiminnassa pitkän tähtäimen suunnittelu painottuu, sillä nykytilanteessa tehdyillä ratkaisuilla on suuri vaikutus tulevaisuuden rakennettuun ympäristöön ja sen käyttäjiin.

POHDITTAVAA:

- **Kuinka strategiamme ja kiinteistösalkkumme erityispiirteet vaikuttavat vastuullisuusstrategiaamme? Miten painopisteet eroavat eri kiinteistötyyppien välillä?**
- **Miltä osin vastuullisuuden osa-alueiden välillä on synergiaa? Miltä osin niiden välillä ilmenee ristiriitaisuuksia? Miten ratkaisemme nämä ristiriitaisuudet?**

2.4 Vastuullisuuden integrointi strategiaan

Vastuullisuus ei ole liiketoiminnan irrallinen osa-alue, vaan olennainen osa vastuullisesti toimivan organisaation strategiaa ja jokapäiväistä toimintaa. Vastuullisuuden näkökulmat ovat läsnä ja olemassa kaikkien organisaatioiden strategioissa ja toimintatavoissa, joko tiedostamattomina tai selkeästi viestittyinä strategisina sisältöinä. Parhaimmillaan vastuullisuus muodostaa perustan kaikelle liiketoiminnan päätöksenteolle, ja näkyy organisaation jokapäiväisissä prosesseissa ja toimintatavoissa.

Viisi askelta vastuullisuuden integroimiseksi osaksi strategiaa ja johtamista voidaan yksinkertaistettuna kuvata seuraavien vaiheiden kautta:

1. nykytilanteen arviointi, vastuullisuus osana organisaation strategiaa
2. tavoitteiden asettaminen, vastuullisuustavoitteiden määrittäminen
3. toimenpiteiden implementointi käytännön toimintaan
4. tavoitteiden seuranta, raportointi, jatkuva tarkentaminen
5. jatkuva parantaminen



Kuva: Vastuullisuuden integrointi strategiaan

POHDITTAVAA:

- **Miten integroimme vastuullisuuden osaksi strategiaamme? Miten vastuullisuus konkretisoituu toimintaamme?**
 - **Miten seuraamme onnistumistamme? Millaisia tavoitteita asetamme?**
 - **Miten vastaamme muuttuvan toimintaympäristön luomiin haasteisiin?**
-

3 Vastuullisuusstrategiat suomalaisissa kiinteistöalan yrityksissä

Kohti kestävästä kiinteistöliiketoimintaa -hankkeen 17 osallistujayrityksen vastuullisuusstrategioita, niiden sisältöä ja implementointia kartoitettiin yritysten kanssa käydyissä haastatteluissa ja työpajoissa. Hankkeeseen osallistuneet organisaatiot ovat kooltaan varsin erilaisia, toimivat monilla kiinteistöliiketoiminnan eri sektoreilla, ja ovat myös vastuullisuuden näkökulmasta toisistaan melko paljon poikkeavia. Tästä johtuen vastuullisuuden asema, painopisteet ja keskeinen sisältö vaihtelevat yritysten välillä. Vastuullisuuden painopisteet vaihtelevat luonnollisesti runsaasti myös riippuen organisaation kiinteistöomaisuuden luonteesta.

Alan edelläkävijäyrityksissä vastuullisuus on otettu huomioon ja integroitu osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa, ja vastuutettu organisaation ylimmälle johdolle. Vastuullisuudella tavoitellaan näissä tapauksissa selkeää strategista kilpailuetua. Vastuullisuustavoitteet ja niitä koskevat toimenpiteet ovat selkeästi määritetty ja niitä raportoidaan osana yhteiskuntavastuuraportointia, esimerkiksi GRI:n (Global Reporting Initiative) periaatteiden mukaisesti. Vastuullisuustavoitteille on määritetty selkeät mittarit, jotka on viety organisaation kaikille tasoille, ja joiden toteutumista seurataan ja raportoidaan systemaattisesti. Edelläkävijäyritysten vastuullisuusstrategiat kattavat kaikki kestävästä kehityksen näkökulmat. Pisimmällä vastuullisuusstrategioidensa toteuttamisessa ovat tyypillisesti alan suurimmat yritykset.

Varsin usein suomalaisissa kiinteistöalan yrityksissä vastuullisuus on sisällytetty strategiaan, ja sillä on organisaation ylimmän johdon selkeä tuki. Strategian implementointia ei ole kuitenkaan vielä täysimääräisesti toteutettu. Mittarointi saattaa olla osin epätäydellistä, ja esimerkiksi kattaa vain osan vastuullisuusnäkökulmista.

Varsin monissa suomalaisissa kiinteistöalan yrityksissä vastuullisuusajattelu painottuu energiankulutukseen ja -kustannuksiin. Näissä tapauksissa tavoitteet liittyvät pääosin taloudellisiin kysymyksiin, joskin niiden ohessa syntyvää ympäristöhyötyä halutaan myös painottaa etenkin sidosryhmäviestinnässä. Taloudellinen kestävyys on luontaisesti laaja-alaisesti esillä useimmissa kiinteistöalan yrityksissä, koska toiminnan aikajänne on pitkä. Eniten kehitettävää nähdään tyypillisimmin sosiaalisen vastuun osa-alueella.

KTI:n kehityshankkeessa vastuullisuusstrategioita, niiden johtamista, tavoitteen asetantaa ja mittaamista lähestyttiin osin myös erityyppisten rakennusten ja niiden erityiskysymysten näkökulmasta. Hankeosallistajat edustivat tasapuolisesti toimi-

tila-, asunto- ja yliopistokiinteistösektoreita. Nämä eri sektoreilla toimivat yritykset painottivat osin keskenään samanlaisia, osin poikkeavia vastuullisuusnäkökulmia strategioissaan. Eri kiinteistösektoreiden keskeisimmät vastuullisuuden painopisteet on koottu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko: Vastuullisuuden strategisia painopisteitä eri kiinteistösektoreilla

SEKTORI NÄKÖKULMA	TOIMITILAKIINTEISTÖT	ASUINKIINTEISTÖT	YLIOPISTOKIINTEISTÖT
Taloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> • Omistaja: investointien elinkaarikannattavuus, riskit • Käyttäjä: tilakustannukset, tilojen vaikutus tuottavuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Omistaja: toiminnan pitkäjänteinen kannattavuus ja tuloksellisuus, riskit • Asukas: vuokrataso • Elinkaarivastuullisuus, kohteiden korjaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitilakustannukset • Kannattavuus: vuokrauksesta tulevat rahat kattavat investointitarpeen (uudis- ja peruskorjausrakentaminen)
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> • Turvalliset, terveelliset, tehokkaat toimitilat • Edelläkävijyys alan toimintatapojen kehittämisessä • Sidosryhmäsuhteet: yhteistyökumppanit, kunnat (kaavoitus ja maankäyttö); lainsäätäjä 	<ul style="list-style-type: none"> • Asuminen: osa yhteiskunnan perusturvaa • Turvalliset, terveelliset, viihtyisät asunnot • Asukasnäkökulma: asumisratkaisut eri elämäntilanteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkaat oppimis- ja työympäristöt • Turvallisuus, terveellisyys, olosuhteet • Rakennusperinnön ja kulttuurihistoriallisten arvojen vaaliminen • Ympäristö- ja luontoarvot
Ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Energiankulutus, päästöt, tilankäyttäjien ja kumppaneiden toiminnan ohjaaminen • Jätteet, kierrätys, hyötykäyttö • Tilatehokkuus • Rakentamisen ja peruskorjaamisen ympäristökuormituksen minimointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Energiankulutus, päästöt • Kiinteistökannan korjaaminen • Jätteet; kierrätys, hyöty- ja uusiokäyttö • Vedenkulutus • Henkilöstön, asukkaiden, kumppaneiden opastus ja koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Energiankulutus, päästöt • Tilankäytön tehokkuus: käyttöaste ja -aika • Jätteet, kierrätys, hyötykäyttö

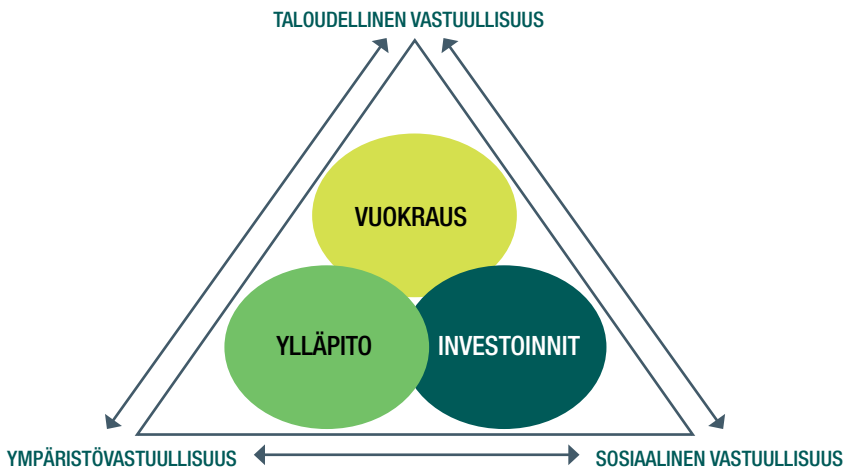
POHDITTAVAA:

- Mikä on oman organisaatiomme vastuullisuuden strateginen perusta: organisaatiomme visio, missio ja arvot?
- Mitä vastuullisuuden näkökulmia ja tavoitteita painotamme liiketoiminnassamme? Mitkä ovat strategiset painopisteemme vision toteuttamiseksi?
- Kuinka vastuullisuusstrategiamme asemoituu muihin kiinteistöalan yrityksiin?
- Missä olemme edelläkävijöitä, missä on eniten kehitettävää?

4 Vastuullisuuden johtaminen ja ohjaaminen kiinteistöliiketoiminnan ydinprosesseissa

4.1 Strategiasta tavoitteiksi ja toimenpiteiksi

Vastuullisuuden strategiset lähtökohdat kulmineituvat käytännön tasolla kiinteistöliiketoiminnan ydinprosessien – vuokrauksen, ylläpidon ja investointien – johtamisessa. Näihin kaikkiin prosesseihin voidaan liittää niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuullisuudenkin näkökulmia. Ydinprosessien johtamisen tueksi keskeisimmille näkökulmille on määritettävä selkeät tavoitteet ja mittarit sekä näitä tukevat ohjausjärjestelmät ja raportointikäytännöt.



Kuva: Kiinteistöliiketoiminnan ydinprosessit ja vastuullisuusnäkökulmat

4.2 Vastuullisuus vuokraustoiminnassa

Vuokraus on kiinteistöliiketoiminnan prosesseista omistajan kannalta keskeisin, koska se tuottaa perustan kiinteistöliiketoiminnan taloudelliselle ansaintalogiikalle ja kestävyydelle. Vuokraukseen liittyy kuitenkin myös monia sosiaalisen ja ympäristö-vastuullisuuden näkökulmia.

Taulukko: Vuokraustoiminta / taloudellinen vastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALUT / OHJAUKSEINOT	MITTARI
Vuokratason optimointi	<ul style="list-style-type: none">• Markkinaseuranta ja -raportointi• Käyttöasteen parantaminen• Vuokralaisten pysyvyyden turvaaminen	Vuokrataso: €/m ² Käyttöaste: % Vaihtuvuus: %
Vuokratuoton parantaminen	<ul style="list-style-type: none">• Vuokralaismix• Palvelut• Vuokralaisparannukset• Sopimusehdot; esim. liikevaihto-sidonnainen vuokra	Vuokrataso: €/m ² Vuokratuoton muutos: %
Kassavirran turvaaminen	<ul style="list-style-type: none">• Vuokralaisen maksukyvyyn / luottokelpoisuuden arviointi, seuranta ja tukeminen• Asiakastyytyväisyyden seuranta ja kehittäminen	Vuokralaisten luottokelpoisuusluokat Asiakastyytyväisyys
Kassavirran riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none">• Sopimusehdot: vastuiden ja riskien jako	Sopimusten maturiteetti: v Indeksikorotukset: % Vuokrarästit: €
Vuokralaisparannusinvestointien kannattavuus	<ul style="list-style-type: none">• Investointien vaikutus vuokratason, vuokrattavuuteen, riskiin	Investoinnin takaisinmaksuaika: v Vuokrakassavirta: €/v ; kasvu: %

Taulukko: Vuokraustoiminta / sosiaalinen vastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSKEINO	MITTARI
Vuokraustoiminnan strategiat ja johtaminen: ”oikea vuokralainen oikeaan tilaan”	<ul style="list-style-type: none"> Tilojen kehittäminen Vuokralaisvalinta, vuokralaismix Vuokralaisten tukeminen esim. lisäarvopalveluilla 	Vaihtuvuus: % Asiakastyytyväisyys Vuokralaisten toimialajakauma
Tilojen turvallisuus ja terveellisyys, hyvät sisäolosuhteet	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas- / käyttäjätyytyväisyyden ja palvelun seuranta Jalkautuminen kohteisiin Ongelmatilanteiden ratkaisumallit Olosuhteiden seuranta (lämpötila, sisäilma) 	Asiakastyytyväisyys Olosuhteisiin liittyvät normit ja mittaustulokset
Asuntojen vuokraus / toimitilavuokraus	<ul style="list-style-type: none"> Vuokralainsäädännön noudattaminen Hyvä vuokratapa Alan tavanomaisten käytäntöjen ja vuokrasopimusehtojen noudattaminen 	Asiakastyytyväisyys Vaihtuvuus: % Havaitut poikkeamat, reklamaatiot
Asiakassuhteet ja niiden johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Sisäiset prosessit ja ohjeistukset vuokraamisessa; mm. vuokralaisten valinta, hinnoittelu, sopimusehdot Vuokralaisviestintä ja ohjaus, säännölliset tapaamiset, yhteyshenkilöt, vuokralaisen toiminnan tukeminen 	Sopimusehtojen seuranta (erilaisten sopimusten %-osuus) Asiakastapaamiset ja -tapahtumat: lkm
Investointien suunnittelu käyttäjälähtöisesti	<ul style="list-style-type: none"> Käyttäjien tarpeet pitkällä tähtäimellä, vaikutukset vuokraan Investoinnin kustannusten ja hyötyjen jakaminen 	Vuokralaisparannukset: € Investointien kannattavuus, % ja takaisinmaksuaika vuosina Vuokrasopimusten ehdot ja riskien ja tuottojen jako: €
Haltuunotto- ja muutostilanteissa	<ul style="list-style-type: none"> Ohjeet ja menettelytavat, tietojen siirto omistajan / palveluntuottajan / vuokralaisen vaihtuessa 	Toiminnan häiriöttömyys Asiakastyytyväisyys

Taulukko: Vuokraustoiminta / ympäristö vastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSKEINO	MITTARI
Käyttäjien energian- ja vedenkulutuksen vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> Viestintä, käyttäjien koulutus, tukeminen ja ohjaaminen Mittarointi, talokohtaiset näytöt, kulutusraportointi Laskutus toteutuneen kulutuksen mukaan Muut vuokrasopimusehdot ja -kannustimet 	Energiankulutus: kWh Vedenkulutus: l Maksetut / saadut kannustimet: €
Tilatehokkuuden lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> Käyttäjien tukeminen ja ohjaaminen Tilojen ja työympäristöjen kehittäminen Tilojen käytön tehokkuutta tukevat ratkaisut (esim. yhteiset tilat, iltakäyttö) Kannustimet vuokrasopimuksissa 	Tilan kokonaismäärä: m ² Tilatehokkuus: m ² /hlö tai /työpiste Käyttöaika: h/vrk Saavutetut säästöt: €
Liikkumiseen vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> Alueen / kohteen liikkumis- ja pysäköintiratkaisut (esim. auton kampuus, pyöräpaikat, sosiaalitulit) 	Liikenteen päästöt: kg Pyöräpaikoitus: kpl Eri liikennevälineillä tulevat asiakkaat/käyttäjät: kpl, %
Asiakkaiden ja käyttäjien tietoisuuden lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> Viestintä, ohjeistukset, säännölliset tapaamiset, asukastoiminta, teematapahtumat, asiakaskyselyt 	Asiakastapahtumat: kpl

Vastuullisuuden näkökulmia voidaan lähestyä myös vuokrausprosessin eri vaiheiden kautta.

VASTUULLISUUSNÄKÖKULMAT VUOKRAUSPROSESSISSA

1. Salkku- ja asiakkuusstrategiat

- mahdolliset asiakkuuksiin liittyvät vastuullisuustavoitteet, esimerkiksi toivotut / ei-toivotut toimialat, luottokelpoisuus, asiakasta koskevat eettisyysvaatimukset jne.

2. Tilan ja markkinoiden analysointi

- potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen, tilan houkuttelevuuden, kilpailukyyn ja soveltuvuuden analysointi erilaisten käyttäjien näkökulmasta
- tilan ominaisuudet: energiatehokkuus, tilatehokkuus, olosuhteet

3. Vuokranmääritys

- vuokrasopimustyyppien valinta, mm. pääoma- / jaettu- / bruttovuokra
- potentiaalisen vuokratason määrittäminen tilan ominaisuuksien ja markkinatilanteen pohjalta, tavoitteiden asetanta brutto- / nettovuokralle

4. Markkinointi

- markkinoinnin argumenttien määrittäminen: vastuullisuusnäkökulmat markkinoinnissa: energia, tilatehokkuus, liikenne, sertifikaatit, sisäympäristö jne.
- potentiaalisten / toivottujen asiakkaiden kontaktointi

5. Vuokrasopimuksen laadinta

- sopimuksen ehdoista ja tavoitteista sopiminen, mahdolliset Green lease -mallit, muut kulutus-, kustannus-, käyttöaste- jne. tavoitteet
- mahdolliset kannusteet, mittaroinnista ja raportoinnista sopiminen, hyötyjen ja kustannusten jakoperusteet jne.

6. Muutostyöt

- käyttäjälähtöiset tila- / energiatehokkuutta tai tilojen turvallisuutta ja terveellisyttä parantavat vuokralaismuutokset
- investointien kannattavuuden ja takaisinmaksuajan laskenta, parannusten hinnoittelu

7. Vuokrasuhteen ja palvelutuotannon käynnistäminen

- tilan käyttöönotto ja käytännön toimintatavoista sopiminen
- vuokralaisen opastus ja toiminnan käynnistämisen tukeminen

8. Asiakassuhteen hoito

- vuorovaikutus, asiakastapaamiset, jatkuva opastus
- yhteiset kehitysprojektit (esim. Green Office (WWF))
- asiakastyytyväisyyden seuranta
- jatkuva raportointi, tavoitteiden seuranta ja päivitys

9. Asiakkaan lähtö

- vuokrasuhteen lopetus, syiden analysointi
- tilojen vastaanotto ja tarkistaminen

(sovellettu lähteestä: RAKLI / KTI: vuokrausprosessin kuvaus)

Onnistuneita esimerkkejä vastuullisuustoimenpiteistä vuokraustoiminnassa

Case / ympäristövastuu

CapMan: kauppakeskukset

- Jokainen vuokralainen valitsee ympäristövastuuhenkilön, jolle järjestetään ohjeistus- ja tiedotustilaisuuksia ympäristöasioissa
- Energiankulutuksen ja jätemäärän pienentäminen

Case / sosiaalinen ja taloudellinen vastuu

Asuntosäätiö: neljän kohteen peruskorjaus

- Vuokralaisille järjestettiin sijaisasunto korjausprojektin ajaksi ja tarjottiin mahdollisuus palata vanhaan asuntoon
- Muuttokustannukset korvattiin

Case / sosiaalinen vastuu

Helsingin yliopiston pääkirjasto, Helsingin yliopiston rahastojen omistama Kaisa-talo / Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy:

- Muutosjohtamisen tukeminen vuokralaisten siirtyessä uuteen tilaan
- Seuranta ja analysointi: lähtötilanne – saavutetut hyödyt, jatkuva raportointi

Case / ympäristö- ja taloudellinen vastuu

Aalto-Yliopistokiinteistöt Oy: sähkönsäästösovimus

- Uudentyyppinen energiansäästösovimus, jossa sähkö sisältyy vuokraan ja mahdollinen säästö jaetaan
- Tavoitteissa laajentaa sovimus koskemaan myös lämpöä ja vettä
- Tavoitteiden päivitys vuosittain

Case / ympäristövastuu

AVAIN Asumisoikeus: Asuntokohtaiset Ekstranet-sivut

- Sivuilla mm. energiatoteumia ja yleisinfoa
- Asukkaat pääsevät oman kohteensa sivuille, joka sisältää erilaisia raportteja (mm. energian seurannan sekä kohteen talouteen ja käyttövastikkeeseen liittyvät raportit). Vastaavat vertailutiedot löytyvät myös alue- ja yhtiötasoisena.

Case / sosiaalinen vastuu

Nikkarinkruunu: asukkaiden osallistaminen

- Energiakinkerit
- Energiansäästökilpailut
- Piha- ja ympäristökilpailut

Case / sosiaalinen vastuu

VVO: Asukasaktiivien Facebook-ryhmä

- Vuokralaisille tarjottu mahdollisuus vuorovaikutukseen ja tiedonvaihtoon

Case / sosiaalinen ja taloudellinen vastuu

Senaatti-kiinteistöt: Hakaniemenranta 6

- Kohteeseen luotiin uusi toimintakonsepti, jossa tilaratkaisut tukevat käyttäjien strategisten tavoitteiden toteuttamista
- Merkittäviä energiasäästöjä
- Kohteen imagon parantaminen

4.3 Vastuullisuus ylläpidossa

Kiinteistöjen ylläpidon järjestämisen ja ohjaamisen vastuullisuusnäkökulmat liittyvät keskeisimmin energian kulutuksen ja päästöjen vähentämiseen. Energiakustannuksissa saavutettavien säästöjen myötä myös taloudellinen intressi on energiankulutuksen vähentämisessä suuri.

Taulukko: Ylläpito / taloudellinen vastuullisuus

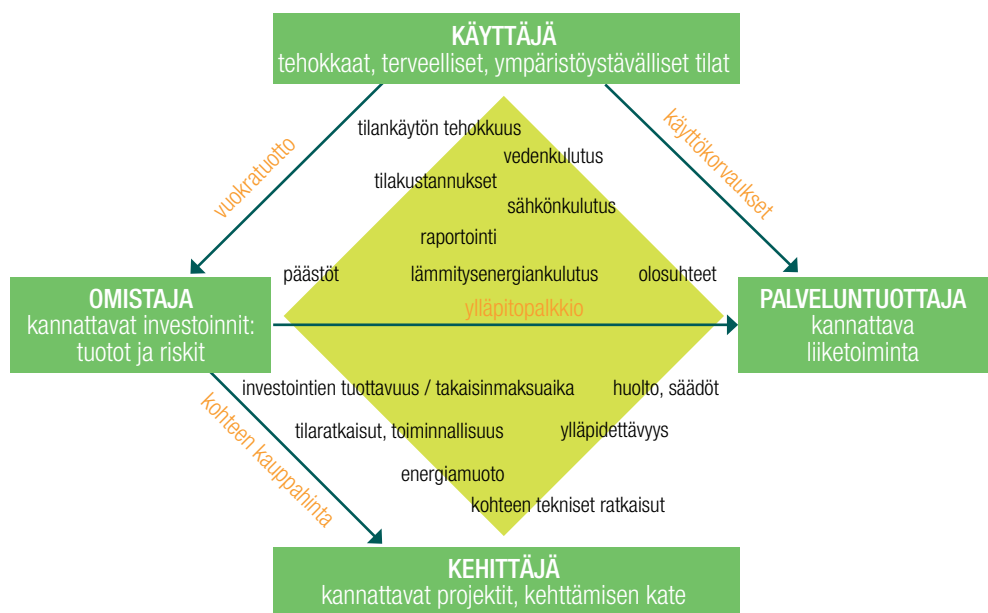
NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSKEINO	MITTARI
Ylläpitokustannusten optimointi: pitkä tähtäin	<ul style="list-style-type: none"> Kiinteistösalkun perusrakentamistoiminnan ohjaaminen: korjausten suunnitelmallisuus, ajoitus ja asianmukaisuus Uudiskohteiden elinkaarisuunnittelu Ennaltaehkäisevä huoltotoiminta, kunto- kartoitukset Ympäristösertifikaatit 	Energiätehokkuutta parantavien investointien kannattavuus (säästöt / tuottojen nousu): %, € Takaisinmaksuaika: v
Ylläpitokustannusten optimointi: lyhyt tähtäin	<ul style="list-style-type: none"> Ylläpitotoiminnan suunnitelmallisuus Huoltokirjat Energian ja veden kulutuksen ohjaaminen ja seuranta Asianmukaiset säädöt, huollot jne. Säästötavoitteet ja niitä tukevat ohjaus- ja sopimusmallit vuokra- ja ylläpitosopimuksissa 	Toimenpiteet: lkm Energiankulutus ja -kustannukset: kWh, € Vedenkulutus: l, € Maksetut kannustimet vuokralaisille / kumppaneille: €

Taulukko: Ylläpito / sosiaalinen vastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSKEINO	MITTARI
Talousrikollisuuden torjunta	<ul style="list-style-type: none"> Sisäiset prosessit ja ohjeistukset mm. kumppaneiden / alihankkijoiden valinnassa ja kilpailutuksessa: taustat, osaaminen, työvoima, muut vastuullisuuskriteerit Valvonta ja seuranta; esim. vero- ja henkilöstökонтроllit 	Toimenpiteet: lkm Havaitut poikkeamat ja niiden vaikutukset: lkm, €
Normien täyttäminen, maineen hallinta, asiantuntemus, laadun varmistus	<ul style="list-style-type: none"> Kumppaneiden valinta, sopimusehdot, kumppaneiden koulutus ja valvonta, yhdessä sovitut tavoitteet ja toimintatavat, säännölliset tapaamiset, hankintakriteerit /-ohjeet, asiakaspalaute, reaktioajat, laatumääritykset 	Asiakastytyytyväisyys Toimittajapalaute Vasteajat reklamaatioissa: vrk Koulutus ja opastus: vrk, kpl Laatukontrolli
Tilojen turvallisuus ja terveellisyys, hyvät sisäolosuhteet	<ul style="list-style-type: none"> Tekniset ratkaisut Säädöt, huollot Kuntokartoitukset ja muut selvitykset Läsnäolo kohteissa, olosuhteiden jatkuva seuranta Menettelytavat ongelmatilanteissa 	Olosuhteiden seuranta: mittaustulokset Reklamaatiot: vasteajat / kpl
Ylläpidon laadun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> Koulutus, oman osaamisen kehittäminen, kehitys- ja pilottiprojektit, alan hankkeet Huoltokirja Laatumääritykset 	Koulutus: vrk Tutkimus- ja kehityskustannukset: €, % Toimenpiteet: lkm Eri laatuluokkien sopimukset

Taulukko: Ylläpito / ympäristövastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSKEINO	MITTARI
Energian- ja vedenkulutuksen vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> Käyttäjien ja palveluntuottajien ohjaaminen, toimintatavat, kannustimet/sanktiot ylläpito- ja vuokrasopimuksissa Kulutuksen reaaliaikainen seuranta ja vertailu, säännölliset katselmuksot, etävalvomot, huoltokirja, perustelujen hakeminen poikkeamille, piikkien hallinta Energiansäästösopimukset, muut sitoumukset 	Energiankulutus: kWh, muutos: % Vedenkulutus: l, muutos: % Tehdyt toimenpiteet: kpl Raportointi: kpl Sitoumusten / sopimusten lkm
Päästöjen vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> Kulutuksen vähentäminen Energiamuotojen valinta, oma energia-tuotanto Teknisten järjestelmien kehittäminen, säädöt, huollot, muut ylläpitoimet 	Päästöt: kg, muutos:% Toimenpiteet: kpl
Jätteet	<ul style="list-style-type: none"> Sekajätteiden tuottamisen vähentäminen Kierrätysmahdollisuuksien tarjoaminen Raportointi, ohjeistukset, tiedotus 	Jättemäärät: kg, muutos-% Kierrätys: kg, %



Kuva: Eri osapuolten ansaintalogiikat ja vaikutusmahdollisuudet ylläpidossa

■ Kiinteistön pitkä elinkaari ja arvoverkoston moninaisuus konkretisoituvat ylläpidossa jokapäiväiseksi toiminnaksi

Yhteisesti sovitut tavoitteet sekä niiden seuranta ovat avainasemassa koko arvoketjun sitouttamisessa vastuullisuuteen. Alle on koottu esimerkkejä arvoketjun ohjauksessa ja hallinnassa nykyisellään käytetyistä ohjauskeinoista.

Vastuullisuus arvoketjun ohjauksessa ja hallinnassa:

omistaja-manageri-palveluntuottaja-vuokralainen

- eri osapuolten roolit ja mahdollisuudet vaikuttaa eri prosesseissa
 - vuokraus, ylläpito, investoinnit
- vuokralaisen tarpeet ohjaavana tekijänä
 - tarvittavat investoinnit, jatkuvat kustannukset, vuokra- / tuottotaso, riskit
- sopimukset, vastuunjako, palkkio- ja sanktiomallit
 - palkkiot tavoitteiden saavuttamisesta (säästöt vuokralaiselle, palkkiot palveluntuottajalle)
 - muut kannustimet: esimerkiksi lisähyödyt tavoitteiden saavuttamisesta
- yhteisesti sovitut tavoitteet ja menettelytavat
 - omistajan strategia – onko managerin / palveluntuottajan tiedossa, ohjaavatko sopimukset oikein
 - vuokrasopimukseen kirjatut yhteiset tavoitteet: vuokralainen - omistaja
 - tavoitteiden jalkautus koko arvoketjuun; henkilöstöön asti
- tietojärjestelmät ja raportointi
 - mittarit ja seuranta
 - raportointiketjut – vuokralainen-omistaja-palveluntuottaja
 - tiedon luotettavuus ja vertailukelpoisuus
 - yhteiset / jaetut tietojärjestelmät
- kommunikointi, yhteistyösuhteen johtaminen ja kehittäminen
 - omistaja-palveluntuottaja: tavoitteet, mittarit, seuranta
 - omistaja-vuokralainen: tavoitteet, mittarit, seuranta
- tarjolla olevat työkalut ja ohjaukeinit, mahdollisuudet uudelleisille yhteistyömalleille
 - Green lease
 - Green Office (WWF)
 - sertifikaatit
 - ylläpidon elinkaarivastuut

Onnistuneita esimerkkejä vastuullisuustavoitteista ja toimenpiteistä ylläpidossa

Case / ympäristö- ja taloudellinen vastuu Helsingin Tilakeskus: Yhteistyö huoltoyritysten kanssa

- Järjestetty ekotekotapahtuma huoltoyritysten kanssa, missä käytiin läpi kohteiden energiankulutuksia ja tehtiin säätöjä
- Säästöillä saavutettiin n. 4-5% energiansäästöjä, parhaimmillaan n. 20%
- Jäteseurannassa kuljetusten ohjaus – kiinteistönhoitaja ilmoittaa netin kautta jätteiden keräystarpeen, kun astiat täynnä; jätehuoltoyritys voi myös ehdottaa harvennettua tyhjennysaikataulua

Case / sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu

LähiTapiola Kiinteistövarainhoito: Asiakkaat

- Yhteiset LEED-hankeet (DHL ja kauppakeskus Lanterna)
- Pitkäaikaisia energiansäästöhankkeita useammassa kohteessa (mm. Ki Oy Vitikka 8 v. seurantajakso)
- Ilmastoyhteistyö HSY; Helsingin ja Espoon ympäristökeskukset
- Energiankulutustietojen tuntulukemat energialaitoksilta suoraan huoltojärjestelmään
- Taloinfo -projekti: ympäristö-, energia- ja ylläpitotiedon jakaminen käyttäjille aulanäyttöillä ja käyttäjäpalvelun kautta

Case / ympäristö- ja taloudellinen vastuu VVO: Kohdekohtaiset jäteindeksit

- Kohdekohtaisten jäteindeksien laskenta ja vertailu
- Poikkeamiin reagointi – jäteastiat, tyhjennysfrekvenssi

Case / ympäristö- ja sosiaalinen vastuu Senaatti-kiinteistöt:

1) Käyttäjäsähköprojekti

- Rakennusten käyttäjät mukaan sähkön säästöön
- Tietokampanja ml. Jäämies-näytöt
- Nettipohjainen info työpaikan energiankulutuksesta ja päästöistä sekä niihin vaikuttavista tekijöistä

2) Palkkio-sanktio-sopimusmalli ylläpidossa

- Yhteiskuntavastuuohje ja ylläpidon ohjeistukset

4.4 Vastuullisuus investoinneissa

Kiinteistöjen sitomien suurten pääomamäärien johdosta uudis- ja peruskorjausinvestoinneissa painottuu vastuullisuuden taloudellisuusnäkökulma. Investoinnit ovat usein välttämättömiä ja tehokkaita keinoja myös ympäristötavoitteiden saavuttamisessa. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta investointien keskeisiä näkökulmia ovat mm. talousrikollisuuden torjunta, säädösten noudattaminen sekä kulttuuriarvojen tukeminen. Investointeihin liittyy myös kiinteistökaupoihin liittyvä vastuullinen toiminta.

Taulukko: Investoinnit / taloudellinen vastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSKEINO	MITTARI
Investointien kannattavuus: uudisrakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> Elinkaarilaskelmat: investoinnin määrä, vuokrataso, kustannukset, käyttöikä, riskit Ympäristösertifikaatit Kohteen ominaisuudet (sijainti, toiminnallisuus, muunneltavuus, jne.) 	Tuotto-% Vuokrataso: € Arvonmuutos: %, € Riskimittarit
Investointien kannattavuus: peruskorjaukset / -parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> Laskelmat investoinnin vaikutuksista vuokratasoon, vuokrattavuuteen, kohteen riskeihin, ylläpitokustannuksiin, käyttöikään 	Tuotto-% Vuokrataso: € Kustannukset: €
Kohteen käyttöikä	<ul style="list-style-type: none"> Muunneltavuus, monikäyttöisyys, tilatehokkuus, materiaalivalinnat 	Elinkaari: v Vuokrasopimuksen pituus: v
Vastuullisuus kiinteistötransakzioissa	<ul style="list-style-type: none"> Kohteen markkinointi Kaupan osapuolet ja kumppanit Transaktioprosessin läpivienti, toimintatavat (annettu informaatio, due diligencet, konsulttien valinta ja käyttö jne.) 	Kauppahinta Prosessiin mennyt aika Transaktiokustannukset

Taulukko: Investoinnit / sosiaalinen vastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSKEINO	MITTARI
Talousrikollisuuden torjunta	<ul style="list-style-type: none"> Ohjeistukset ja toimintatavat kumppaneiden valinnassa (rakennusprosessit, kiinteistökaupat) 	Sopimuksia auditoinnin piirissä, % Tapahtuneet tarkistukset, havaitut poikkeamat: lkm, €
Erityiskohteet	<ul style="list-style-type: none"> Historiallisesti / arkkitehtonisesti arvokkaiden kohteiden ylläpito ja niihin tehtävien investointien kannattavuus ja investointikriteerit, ennallistava / säilyttävä toteutustapa, arkkitehtuurin kunnioittaminen 	Investoinnin tuottotavoite (%) Maine / imagomittarit
Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kehitettävien alueiden ympäristö-, luonto- ja muiden arvojen huomiointi Yhteistyö viranomaisten ja kansalaisten kanssa mm. alueiden suunnittelussa, kaa-voituksessa ja kehittämisessä / infrastruktuuriin liittyvissä investoinneissa 	Toimenpiteiden lkm, osuus liikevaihdosta
Toimintatavat ja menettelyohjeet, päätöksentekoprosessit	<ul style="list-style-type: none"> Hankinta- ja kilpailutuskriteerit, investointiprosessin eri vaiheissa, projektin ohjaus, kokonaisuuden hallinta, työmaaturvallisuus Kiinteistökauppoja koskevan päätöksentekokriteerit: hinta vs muut tekijät 	Auditoinnit: lkm Havaitut poikkeamat: lkm
Kumppanien ohjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kilpailutusta ohjaavat säädökset, sopimusmallit, alihankkijoiden auditoinnit 	Auditoinnit: lkm Poikkeamat

Taulukko: Investoinnit / ympäristövastuullisuus

NÄKÖKULMA	TYÖKALU / OHJAUSSKEINO	MITTARI
Päästöt: materiaalit	<ul style="list-style-type: none"> • Materiaaliratkaisut, rakennusosien elinkaari • Materiaalien kierrätys / hyötykäyttö • Työmaiden jätehuolto 	Materiaalipäästöt rakennuksen elinkaarella: kg
Päästöt: energian- ja vedenkulutuksen vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tekniset ratkaisut, energiatehokkuutta parantavat investoinnit: energiaratkaisut, laite- ja järjestelmäinvestoinnit jne. • Suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet ja niiden seuranta pitkällä aikavälillä, virheistä oppiminen 	Elinkaaripäästöt: kg Energiankulutus: kWh Vedenkulutus: l
Maankäyttö, sijainti	<ul style="list-style-type: none"> • Täydennysrakentaminen, yhdyskuntarakenteen tiivistäminen, sijaintipäätökset • Pilaantuneiden maa-alueiden käsittely • Kohteiden uudiskäyttö 	Liikenteen päästöt: kg Käyttötarkoituksen muutokset

Esimerkkejä vastuullisuustavoitteista ja -toimenpiteistä

Case / ympäristö- ja yhteiskuntavastuu LähiTapiola Kiinteistövarainhoito

- Energiatieteellisyysinvestointeja tehdään isompina kokonaisuuksina
- Hyväksytään myös pitkän takaisinmaksuajan investointeja (jopa 10 vuotta)
- Käytössä järjestelmä ja systemaattiset menettelytavat harmaan talouden torjumiseksi
- Osallistuminen ja panostus rakennetun ympäristön kehittämisen hankkeisiin, mm. VTT:n KERVO ja RAKLin Alueelliset energiaratkaisut -klinikka

Case / ympäristövastuu HKR-Rakennuttaja

- HKR edistää matalaenergia- ja nollaenergiarakentamista
- Ohjeistus matalaenergiarakentamiseen ja –korjaamiseen
- HKR kehittää jatkuvasti malleja ja ohjeistusta energiatehokkaan suunnittelun ja rakentamisen tueksi pyrkien ennakoimaan 1.1.2019 voimaan tulevat EU-säädökset
- Viikin Ympäristötalo on matalaenergiarakentamisen onnistunut lippulaivakohde

Case / ympäristövastuu Asuntosäätiö

- Kerrostaloja maalämmöllä ja aurinkopaneelivalmiuksilla tietyille asuinalueelle
- Tutkitaan kestävä kehityksen materiaalien käyttöä
- Tapiolaan puutaloja & oma toimisto puutalotoimitilaan

Case / yhteiskuntavastuu Senaatti-kiinteistöt

- Toimintaohje talousrikollisuuden torjumiseksi löytyy Senaatin www-sivuilla
- Ohjeet sisältävät kuvauksen tarvittavista selvityksistä, valintakriteereistä sekä toimintatavoista valintaprosessissa sekä mahdollisissa häiriötilanteissa
- Sopijapuolen on kuuluttava Luotettava Kumppani -ohjelmaan tai tällä on oltava RALA-pätevyys tai tämän on muutoin luotettavasti osoitettava vastaavat asiat

POHDITTAVAA:

- Vuokraus, ylläpito ja investoinnit ovat alan keskeisiä ydinprosesseja. Onko toiminnassamme muita vastuullisuuden kannalta keskeisiä liiketoimintaprosesseja?
 - Mitkä ovat keskeisimpiä painopisteitä ja vastuullisuustavoitteitamme organisaatiomme ydinprosesseissa: vuokrauksessa, ylläpidossa, investoinnissa?
 - Missä meidän on onnistuttava päästäksemme tavoitteisiin?
 - Miten ohjaamme toimintaa: ohjauskeinot ja työkalut?
 - Kuinka mittaamme ja seuraamme vastuullisuustavoitteidemme toteutumista?
-

5 Kannustimet ja ohjauskeinot vastuullisuuden johtamisessa

5.1 Normit ja säädökset

Lainsäädäntö, määräykset ja viranomaisten muu normiohjaus luovat perustan vastuullisuudelle. Vastuullisuutta korostava toimija pyrkii normien minimitason ylittävään suoritukseen. Normit ohjaavat kiinteistöliiketoiminnan vastuullisuutta keskeisimmän seuraavista näkökulmista:

1) Talousrikollisuuden torjunta: verovastuiden ja muun lainsäädännön noudattaminen sekä vastuullisuus työnantajana

- kumppanivalinnat ja kriteerit rakentamisessa, ylläpidossa ja muissa palveluissa
- kilpailutuksen toimintatavat
- seuranta ja raportointi
- lainsäädännön noudattaminen minimivaatimuksena, enenevästi huomiota myös yritysten etiikkaan ja moraaliin

2) Energiamääräykset:

- uudisrakentamisen / peruskorjaamisen energiamääräykset
- kansalliset ja EU-tasoiset säädökset
- energiatodistus

3) Maankäyttö ja kaavoitus:

- alueiden suunnittelu ja rakentaminen
- kohteiden käyttötarkoitus ja sen muuttaminen
- liikenneratkaisut
- muut infrastruktuuriin liittyvät ratkaisut
- muu rakentamisen ohjaaminen ja säätely

5.2 Organisaation oman toiminnan ohjaaminen

Vastuullisuus nähdään yhä enenevässä määrin strategisena kilpailutekijänä sekä organisaation imagoon vaikuttavana tekijänä. Organisaation sisällä vastuullisuuden edistäminen pohjautuu lähtökohtaisesti organisaation strategiaan, arvoihin ja valittuihin toimintatapoihin. Monissa organisaatioissa kiinnitetään omiin toimintatapoihin ja -prosesseihin kasvavaa huomiota. Tätä kautta pyritään levittämään parhaita käytäntöjä myös asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan. Monella organisaatiolla on esimerkiksi itsellään käytössään sertifioituja tai Green Office (WWF) -toimitiloja, joissa ympäristövastuullisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota.

Yrityksen strategia ja arvot ohjaavat yrityksen toimintakulttuuria vastuullisuuteen. Tästä näkökulmasta keskeisiä toimenpiteitä ovat mm:

- johdon sitoutuminen, tuki päätöksille
- tiedotus ja viestintä
- henkilöstön koulutus ja neuvonta
- tavoitteita tukevat ohjeistukset, työkalut, menettelytavat, mittarit
- kannustimet henkilöstölle: tulospalkkaus, palkinnot, jatkuva seuranta ja raportointi, kehityksen seuranta, saavutuksista viestiminen
- edelläkävijyys, innovatiivisuus, osallistuminen yhteisiin kehityshankkeisiin

5.3 Sidosryhmien ohjaaminen

Yhteiskuntavastuu tarkoittaa lainsäädännön vähimmäisvaatimukset ylittävää vastuuta ympäristöstä, työntekijöistä, kuluttajista, lähiyhteisöistä ja sidosryhmistä. Päästäkseen tähän organisaation on tunnistettava oman toimintansa olennaiset sidosryhmät ja käytävä näiden kanssa aktiivista vuoropuhelua yhteisten ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi. (Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskuntavastuusta 11/2012.)

Sidosryhmistä kiinteistöalan yritykset pyrkivät keskeisimmin ohjaamaan toisaalta asiakkaitaan tilojen käytössä, toisaalta palveluntuottajiaan ylläpidossa ja rakentamisessa. Kumpaankin suuntaan yrityksillä on käytössään laajalti työkaluja ja toimintamalleja.

Asiakkaiden ohjaamisen keinoja:

- tilojen käyttäjä maksaa energian- ja vedenkulutuksestaan toteutuman mukaan
 - käytön vaikutus todentuu suoraan vuokrassa
- tietoisuuden lisääminen ja asian näkyväksi tekeminen
 - aktiivinen vuorovaikutus, opastaminen ja tiedottaminen
 - kulutuksen seuranta ja jatkuva raportointi, esimerkiksi energianäytöt, ilmoitustaulut
- omistajan ja palveluntuottajan läsnäolo kohteissa – tunnetaan kohde, sen käyttäjät ja heidän tarpeensa, nopea havainnointi ja reagointi poikkeustilanteisiin tai muutoksiin
- hyödyn jakaminen, kannusteet, palkkiot

Palveluntuottajien ohjauskeinoja (ylläpito, rakentaminen):

- taloudelliset keinot tehokkaimpia ohjaajia
 - sopimusten palkkio- ja sanktiojärjestelmät
- kilpailutuksen kriteerit, toiminnan ohjaaminen ja seuranta
 - sopimuskumppanille asetetut kriteerit ja velvoitteet, ohjaus ja valvonta
- yhteistyö, osallistaminen, yhteiset tavoitteet
 - tavoitteet koko ketjun sekä kaikkien yhteistyökumppanien tiedossa
 - riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia uusille toimintatavoille ja innovaatioille
 - mittaaminen, raportointi ja tiedonkulku
- sopimusten seuranta ja kehittäminen, sopimussuhteiden jatkuva johtaminen
 - selkeät tavoitteet ja mittarit

Yleisesti ottaen taloudellisia ohjausvälineitä pidetään tehokkaina, joskaan kannusteiden ja sanktioiden tehoon ei varauksettomasti uskota. Positiiviseen kannustavuuteen ja ohjaamiseen sekä laajempaan vaikuttavuuteen pyritään myös viestinnällä, raportoinnilla ja asioiden näkyväksi tekemisellä, esimerkiksi osoittamalla konkreettisesti vuokralaisen toiminnan vaikutuksia energiankulutukseen. Avoin raportointi ja toiminnan läpinäkyvyys eivät sinällään paranna toimintaa, mutta välillisesti tätä kautta voidaan antaa eri sidosryhmille mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä valintoja. Yhteiskuntavastuuraportoinnissa moni toimija noudattaa yleisiä vastuullisuuden arviointiin, mittaamiseen ja raportointiin liittyviä kansainvälisiä standardeja ja ohjeistuksia, kuten GRI, AA1000 ja ISO 26000.



Kuva: Vastuullisuuden johtamisen viitekehys ja keinot sidosryhmiin vaikuttamisessa

Esimerkkejä sidosryhmien ohjaamisesta

Case / vuokralaisten ohjaaminen HKR-Rakennuttaja

- Energia- ja päästömerkki Display kaikissa kohteissa
- Merkki esittää rakennuksen energian ja veden kulutuksen sekä hiilidioksidipäästön helposti ymmärrettävässä muodossa

Case / vuokralaisten ohjaaminen Suomen Yliopistokiinteistöt Oy

- Yhteistyö yliopistojen kanssa: ympäristövastaavat, energiaraportointi (liikennevalot), oppimisympäristöjen kehittäminen
- Oppimisen ja uuden tiedon luomisen tilat (RYM SHOK veturiyrittäjä)

Case / toiminnan avoimuus Senaatti-kiinteistöt

- Yhteiskuntavastuuraportointi (GRI)

POHDITTAVAA:

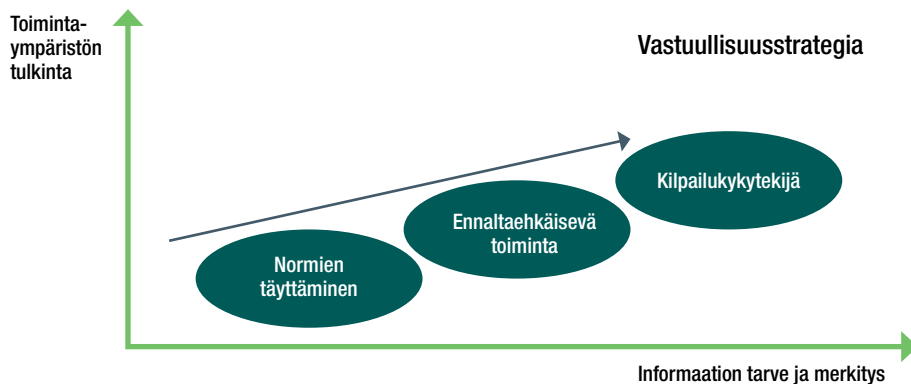
- Miten edistämme vastuullista toimintakulttuuria omassa organisaatiossamme?
- Kuinka ohjaamme sidosryhmiämme (asiakkaat, palveluntuottajat, sopimuskumppanit) toimimaan omien vastuullisuustavoitteidemme mukaisesti?
- Miten tuemme vuokralaisia / käyttäjiä heidän ympäristötavoitteidensa saavuttamisessa?
- Missä olemme onnistuneet, missä voimme oppia muilta?

6 Haasteista mahdollisuuksiksi

Lainsäädäntö, normit ja alan yleiset toimintatavat luovat organisaatioiden toiminnalle viitekehyksen, jonka vastuulliset yritykset haluavat toiminnassaan ylittää. Vastuullisuuden luomia haasteita ja sen tarjoamia mahdollisuuksia on kuitenkin tarkasteltava tätä laajemmin. Esimerkiksi ilmastonmuutos sekä yleinen asenne- ja arvomaailman muuttuminen asettavat vaatimuksia ja tuovat uusia mahdollisuuksia organisaation toiminnan kehittämiseen.

Vastuullisuuden edistäminen koetaan myös kiinteistöalan yrityksissä yhä useammin strategiseksi kilpailutekijäksi, jonka avulla haetaan liiketoiminta- ja imago-hyötyjä. Tämä edellyttää selkeää minimitasoa ylittämistä ja onnistumista valituilla osa-alueilla sekä tätä kautta myös organisaation omien sisäisten haasteiden ja mahdollisuuksien tarkempaa tarkastelua sekä jatkuvaa kehittämistä. Kestävän kiinteistöliiketoiminnan kehittämisessä nähdään paljon mahdollisuuksia ja potentiaalia kilpailukyvyyn ja -aseman parantamiseen. Keskeisimpiä alan yritysten havaitsemia mahdollisuuksia on koottu seuraavaan taulukkoon.

HAASTE	MAHDOLLISUUS	HYÖTY
Asiakkaan / käyttäjän valinnat Asiakkaan toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> • arvomaailman ja asenteiden muuttuminen • kohteiden käyttöajan tehostaminen: sulkeminen kesäajaksi, (esim. yliopistot), iltakäyttö (koulut) • huoltotoiminta, kulutuksen vähentäminen säädöillä esim. yöaikaan • kulutukset ja kustannukset näkyvämmäksi • vihreät vuokrasopimukset, yhteisesti sovitut tavoitteet ja toimenpiteet • viestintä, koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan kasvava valmius maksaa eko- ja energiatehokkuudesta • imagohyödyt, kilpailuedut • vastuulliset ja kestävät tila- ja kumppanivalinnat • taloudelliset säästöt • asiakkaan / käyttäjän oman toiminnan ja tavoitteiden tukeminen • tyytyväiset asiakkaat
Tilankäytön tehostaminen Tilatarpeen väheneminen	<ul style="list-style-type: none"> • työympäristöjen kehittäminen • muuttuva työympäristö, etätyö, liikkuvuus • tilojen ja työpisteiden mitoitus käytön mukaan • organisaatiokulttuurin ja asenteiden muuttuminen; tila ei ole enää statustekijä, johto viestinviejänä • turhista tiloista luopuminen, edelleenvuokraus / myynti • tilojen yhteiskäyttö • vuokrasopimusten joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan tilatarpeen väheneminen: kustannussäästö asiakkaalle • taloudellisten säästöjen / tilojen kohdistaminen muuhun toimintaan • tilojen viihtyisyys ja tuottavuus • tilojen joustavuus ja muunneltavuus
Toimintaa ohjaavan tiedon laatu ja saatavuus Toiminnan läpinäkyvyys Raportointitarpeiden kasvu	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisesti sovitut ydinindikaattorit • käyttäjä(ryhmä)kohtaisesti mietityt tunnusluvut • mittauslaitteiden ja tietojärjestelmien kehittäminen, keskitetty tiedonhallinta • teknologian kehittyminen • rakennus- / asuntokohtaiset näyttötaulut • säästöt • avoin sidosryhmäviestintä ja -raportointi: toimenpiteiden ja saavutusten näkyväksi tekeminen • vuokra- ja ylläpitosopimuksiin tietojen ylläpitoon ja raportointiin liittyviä vaatimuksia • koulutus ja ohjeistus 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden asettaminen, seuranta oikean tiedon pohjalta • raportoinnin yhdenmukaistuminen; tietojen saatavuus, vertailtavuus, poikkeamiin reagointi • taloudelliset / muut kannusteet • kulutuksen ja käyttäytymisen muutos • yrityskuvan tukeminen • avoimen toimintakulttuurin ja tätä kautta myös tekojen edistäminen
Koko arvoketjun hallinta Yhteistoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisesti sovitut tavoitteet ja niiden viestintä ja toteutus koko ketjussa • läpinäkyvät menettelytavat ja ohjeistukset kumppanivalinnassa ja ohjaamisessa • verkoston ohjaus ja valvonta, sopimusmallit • seurantaa tukevat työkalut ja kannustimet • koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisten tavoitteiden toteutuminen: säästöt, tuotot, imagohyödyt, sitouttaminen • pitkäaikaiset kumppanuudet • tyytyväinen loppuasiakas • tiedon kulku, oppiminen ja jatkuva kehittäminen
Uudet menetelmät ja teknologiat	<ul style="list-style-type: none"> • edelläkävijöiden pilottikokeilut • parhaat käytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> • kokonaisuuden hahmottaminen ja kokeilumusten arviointi • toisilta oppiminen, virheiden välttäminen
Uusiutuvan energian lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • taloudelliset kannustimet, energian hinta, teknologian kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • päästöjen vähentyminen • imagohyödyt



Kuva: Vastuullisuusstrategialla kilpailuetuja

Kasvat vaatimukset ja odotukset toiminnan vastuullisuudesta sekä muuttuva toimintaympäristö muokkaavat yritysten strategioita. Yrityksen on määritettävä vastuullisuuteen liittyvät strategiset tavoitteensa sekä valittava ne osa-alueet, joilla vastuullisuuden kautta tavoitellaan kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden. Strategian toteutuminen edellyttää systemaattista tapaa johtaa ja ohjata toimintaa sekä mitata tavoitteissa onnistumista. Vastuullisuuteen sisältyy jo lähtökohtaisesti ajatus toiminnan avoimuudesta ja mitattavuudesta. Mitä pidemmälle vastuullisuudessa mennään, sitä suuremmaksi kasvaa johtamista tukevan informaation tarve sekä mittaamisen ja seurannan haasteet. Esimerkiksi energiatehokkuutta on helpompaa ja yksiselitteisempää mitata kuin organisaation sosiaalista vastuullisuutta.

POHDITTAVAA:

- Mihin organisaatiomme vastuullisuusstrategia tähtää? Millä osa-alueilla pyrimme saavuttamaan kilpailuetua?
- Mitä kehitystrendejä olemme tunnistaneet vastuullisuuden saralla omassa toimintaympäristössämme?
- Mitkä ovat keskeiset haasteet ja hidasteet oman vastuullisuusstrategiamme toteuttamisessa?
- Miten pystymme kääntämään haasteet mahdollisuuksiksi?

7 Vastuullisuuden ohjaaminen ja mittaaminen

7.1 Vastuullisuuden mittaaminen ja todentaminen

Suoriutumisen mittaaminen ja todentaminen on keskeisessä asemassa vastuullisuuden johtamisessa. Kiinteistöalan yrityksissä on käytössä ja kehitteillä laajalti mittareita niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuullisuudenkin seurantaan ja todentamiseen.

Vastuullista kiinteistöliiketoimintaa tukevia ja kuvaavia mittareita voidaan hyödyntää liiketoiminnassa monin eri tavoin ja monella eri tasolla. Perusta tunnusluville kumpuaa operatiivisessa johtamisessa hyödynnettävistä mittareista. Parhaimmillaan tunnuslukujen kautta voidaan ohjata sekä strategista johtamista että omaa yrityskuvaa ja jopa koko toimialan imagoa vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijänä. Tunnuslukujen muodostamisen lähtökohtana tulee olla niiden selkeys ja hyödynnettävyys käytännön johtamisessa.



Kuva: Vastuullisen kiinteistöliiketoiminnan tunnuslukujen hyödyntäminen

Taloudellisten mittareiden ja tunnuslukujen seurannalle on luonnollisesti pitkät perinteet kaikessa liiketoiminnassa. Kiinteistöliiketoiminnassa keskeisiä taloudellisia tunnuslukuja ovat mm. kannattavuus (nettotuotto ja arvonmuutos- %), vuokratuotto €/m², ylläpitokustannukset €/m², sekä erityisesti energiakustannukset €/m². Energiakustannusten osuus kokonaisylläpitokustannuksista on viime vuosina kasvanut merkittävästi, mikä on lisännyt seurannan tarvetta sekä kustannusten että kulutuksen osalta. Energiakulutuksen ohella seurataan myös vedenkulutusta, jätemääriä sekä enenevässä määrin myös päästöjä. Näille osa-alueille ei kuitenkaan ole vielä laaja-alaisesti hyväksytyjä yhteisiä mittareita.

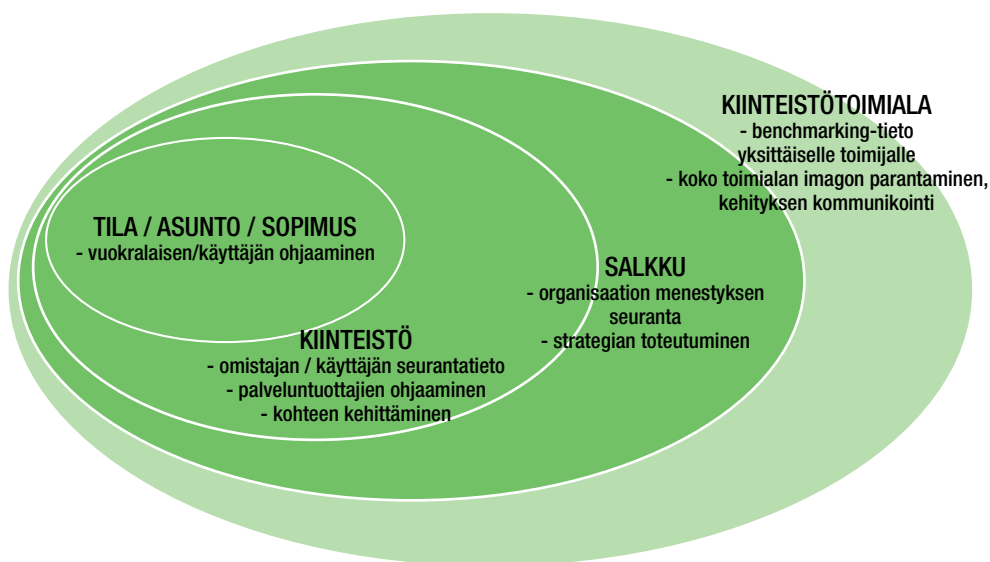
Sosiaalisen vastuun todentaminen ja mittaaminen on joiltakin osin haastavaa, mutta sen merkitys on kasvamassa kiinteistöalan yritysten raportoinnissa, mikä luo tarpeita mittareiden kehittämiseen. Tilojen käytön ja vuokraamisen näkökulmasta sosiaalisen vastuun keskeisimpiä seurannan kohteita ovat tilojen turvallisuus ja terveellisyys, kohteen soveltuvuus käyttötarkoitukseen sekä kohteiden muuntojoustavuus käyttäjien tarpeiden muuttuessa. Näitä sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueita todennetaan esimerkiksi erilaisten vuokralaisille ja käyttäjille kohdennettujen kyselyjen avulla. Sosiaalisen vastuun tunnuslukuina hyödynnetään usein esimerkiksi vuokralaisten / käyttäjien kokonaistyytyväisyyttä sekä vastaajien tyytyväisyyttä sisäilman laatuun, lämpötilaan ja valaistukseen. Kokemus- ja mielipidepohjaiseen tietoon ja sen hyödyntämiseen liittyy tiettyjä haasteita, koska kyselyissä ilmenee usein muitakin asioita kuin kiinteistön olosuhteet. Astetta objektiivisempina mittarina sovelletaan mm. kohteen pääasiallista sisäilmastoluokkaa (S1-S3). Systemaattisia sisäilmamittauksia hyödynnetään lähinnä todentamaan mahdolliset havaitut ongelmat ja puutteet sisäilman laadussa – jatkuvana esim. vuosittain todennettavana mittarina sitä hyödynnetään melko harvoin.



Kuva: Vastuullisuuden eri osa-alueiden keskeisimmät tunnusluvut vuokraus- / ylläpitoiminnassa

Rajanveto vastuullisuuden eri osa-alueiden välillä ei ole myöskään mittaamisen näkökulmasta yksiselitteinen. Taloudelliseen vastuullisuuteen liittyvä raportointi voi sisältää tunnuslukuja esim. pilaantuneiden maa-alueiden puhdistamisen kustannuksista, maksetuista kiinteistöveroista, energiainvestoinneista jne. Rakennettuun ympäristöön ja kiinteistöihin liittyy usein myös mm. kulttuurihistoriallisesti merkittäviä arvoja, joiden taloudellinen merkitys on suuri. Vastuullisuusraportointiin liittyy myös esimerkiksi rakenteellisen kaupunkiympäristön kehittämiseen kohdistettu panostus. Mittareita ei siksi kannata tiukasti rajata yhdelle osa-alueelle, vaan ne yhdistävät usein vastuullisuuden eri elementtejä.

Kiinteistöliiketoiminnassa mittaamisen tarkoituksenmukaiset tasot vaihtelevat tilanteesta ja toimijasta riippuen esimerkiksi tila-, kiinteistö- tai salkkutasoilla. Tiedon saatavuus sekä käyttötarkoitus vaikuttavat merkittävästi tunnuslukujen seurannan tasoihin. Yksittäisen toimijan tietojen ohella tarvitaan myös laajempaa, toimialatasoista markkina- ja vertailutietoa, jota voidaan hyödyntää sekä toimijoiden benchmarking -tarkoituksiin että koko kiinteistöalan viestintä- ja imago-tarkoituksiin. Rakennettu ympäristö vaikuttaa merkittäväällä tavalla koko yhteiskunnan toimivuuteen ja ihmisten elämisen laatuun, ja siksi koko toimialan tasoilla mittareilla voidaan todentaa alan toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia.

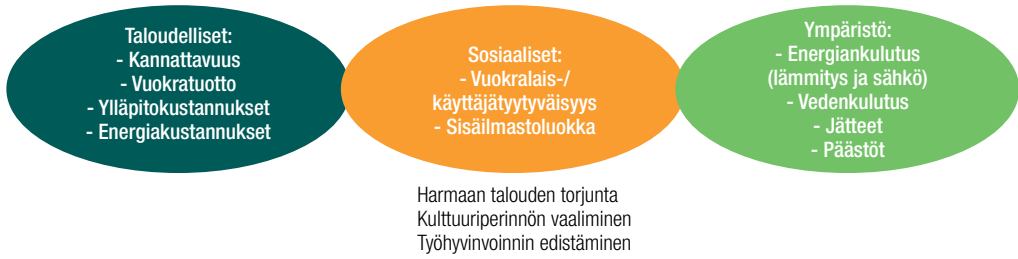


Kuva: Vastuullisuustunnuslukujen tasot ja käyttötarkoituksia

Pääosa kiinteistöliiketoiminnan jatkuvasti seurattavista tunnusluvuista on kiinteistö- tai salkkutason tunnuslukuja. Vuokrauksessa sopimus- ja tilatason tunnusluvut ovat sekä vuokralaiselle että omistajalle käyttökelpoisia erityisesti operatiivisessa johtamisessa. Kiinteistökohtaiset tunnusluvut taas ovat tärkeitä seurattaessa esim. ylläpitokustannuksia tai kohteen energiankulutusta. Näiden vieminen tilatasolle ei ole useinkaan mahdollista saati tarkoituksenmukaista.

Vuokralaisen näkökulmasta keskeisimpiä ovat ne tunnusluvut, joita käyttäjä itse hallitsee ja joiden tasoon voi omalla toiminnalla vaikuttaa. Yhtenä esimerkkinä tästä on käyttäjien kuluttama sähkö, johon kiinteistön omistajan vaikutusmahdollisuudet ovat usein olemattomat. Vuokralaiselle esimerkiksi sähkön kustannukset ovat siksi konkreettisempia kuin sellaiset kustannukset, joista vuokranantaja vastaa ja jotka sisältyvät vuokraan. Yhtenä esimerkkinä tällaisista kustannuksista ovat lämmityskustannukset, jotka tyypillisimmin sisältyvät vuokraan, ja joihin käyttäjä ei useinkaan koe voivansa merkittävästi vaikuttaa. Vedenkulutuksessa puolestaan huoneistokohtaisen kulutuksen mittauksen ja laskutuksen on havaittu vähentävän vedenkulutusta hyvinkin merkittävästi, jopa 20–30 prosenttia. Siksi kulutuksen ja kustannuksen näkyväksi tekeminen ja selkeä todentaminen ovat tehokkaita keinoja ohjata tottumuksia ja käyttäytymistä, mitä yleinen arvostusten ja asenteiden muutos vahvistaa.

Vastuullisuuden näkökulmasta on määritettävä, kuinka vastuu kiinteistökohteen kestävydestä ja käytettävyydestä jakautuu omistajan ja käyttäjän välillä. Yksi vastuullisuuden ilmentymä on seurata kohteen kuntoa ja korjata mahdollisia puutteita jo etupainotteisesti. Esimerkiksi paljon keskusteluissa olevissa sisäilma-asioissa ongelma on usein rakennustekninen, jolloin ongelmat olisi usein mahdollista havaita tarkastuksilla/mittauksilla jo ennen kuin ongelmat todentuvat tilojen käyttäjille.



	TALOUDELLISET	SOSIAALISET	YMPÄRISTÖ
SALKKU	Salkun tuotto Vuokrasuhteiden keskimääräiset pitoudet	Kokonaiskuva vuokralaisten tyytyväisyydestä, eroavaisuudet kohteiden välillä	Kokonaiskuva salkun kulutuksesta, tavoitteet, toimenpiteet
KIINTEISTÖ	Kiinteistön tuotto, kustannuskehitys	Tyytyväisyyden ylläpitäminen, kohdekehitys	Kulutustaso, vaikuttaminen käyttäytymiseen, konkretisointi
TILA/ ASUNTO/ SOPIMUS	Vuokra suhteessa markkinaan, oikea vuokralainen oikeaan tilaan	Poikkeamiin/palautteeseen reagoiminen, vuorovaikutus	Tavoitteet, toimenpiteet, vuorovaikutus vuokralaisen kanssa

Kuva: Kooste keskeisistä tunnusluvuista ja tarkastelutasoista

Mittaamisen ja seurannan perimmäinen tarkoitus on tukea organisaation strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Tunnuslukuja ja seurantaa voidaan hyödyntää esimerkiksi:

- poikkeamien havainnointiin ja toimenpiteiden määrittämiseen näiden pohjalta
- sidosryhmien ohjaamiseen, esimerkiksi
 - palkkio- ja sanktiomallit ylläpitosopimuksissa
 - vuokrasopimusten ehdot ja mittarit
- kehityskohteiden tunnistamiseen, esimerkiksi
 - energia-, sisäilma- ja muut kehityskohteet
 - tilojen kehittäminen, taloudellisen kestävyuden tukeminen

7.2 Ympäristövastuullisuuden tunnuslukujen pilotointi

Kohti kestävää kiinteistöliiketoimintaa -kehityshankkeen yhtenä tavoitteena oli testata aiemmin yhdessä määritettyjä ympäristövastuullisuutta kuvaavia eko- ja energiatehokkuuden tunnuslukuja osallistujien pilottiaineistoilla (*KTI: Kiinteistöjen eko- ja energiatehokkuuden mittarit ja tunnusluvut, 2011*). Pilotoinnin tarkoituksena oli mm. testata tunnuslukujen toimivuutta, täsmentää määritelmiä ja tietosisältöjä sekä arvioida tiedon luotettavuutta. Tarkastelu rajattiin olemassa oleviin kiinteistöihin sekä teki- jöihin, joilla on suurin merkitys kiinteistöjen eko- ja energiatehokkuuden kannalta. Tunnuslukujen yleisiksi tavoitteiksi asetettiin luotettavuus, ymmärrettävyys, havainnollisuus sekä merkityksellisyys ja käytännön hyödynnettävyys.

Taulukko: Tunnuslukujen yleiset tavoitteet

TUNNUSLUVUJILLE ASETETUT TAVOITTEET
luotettavuus – vertailukelpoiset tiedot taustalla
ymmärrettävyys – konkreettisuus
havainnollisuus – selkeä esitystapa
merkityksellisyys – ajatuksia herättäviä, toimintaa ohjavia, tavoitteita tukevia

Kiinteistöjen käyttötarkoitus ja luonne sekä toimijoiden näkökulma asettavat tiettyjä reunaehtoja ja tavoitteita mittaamiselle. Asuinkiinteistöissä tunnuslukujen sisällölle ja käytölle asetetaan erilaisia vaatimuksia kuin toimitila- tai erityiskiinteistöissä.

Taulukko: Tunnuslukujen keskeisimmät tavoitteet sektoreittain

	TAVOITE
Asuinkiinteistöt	Tunnusluvut, jotka puhuttelevat, ohjaavat asukkaiden käytöstä
Toimitilakiinteistöt	Käytön vaikutuksen todentaminen
Yliopistokiinteistöt	Tunnuslukujen tarkastelutasojen määrittäminen, tietosisällöt

Tunnuslukuja tarkasteltiin alaryhmissä siten, että asuin-, toimitila- ja yliopistokiinteistöt muodostivat kukin oman ryhmänsä. Asuinkiinteistöjen tarkastelu rajattiin kerrostalokiinteistöihin ja toimitilakiinteistöjen osalta keskityttiin toimistoihin. Yliopistokiinteistöistä ei vastaavia rajoituksia tehty, vaan tarkastelu lähti liikkeelle tietojen saatavuuden kartoittamisesta sekä tietojen vertailukelpoisuuden analysoinnista. Tunnusluvut keskittyvät ympäristövastuullisuuteen kattaen lämmityksen, sähkön, veden sekä jätteet. Myös päästöjen vertailun mahdollisuuksia kartoitettiin. Keskusteluissa kiinnitettiin huomiota myös tunnuslukujen tarkempiin tietosisältöihin (esim. pinta-alat, mittayksiköt) ja tunnuslukuihin vaikuttaviin tekijöihin (esim. kiinteistön ikä, sijainti, käyttöaika), jotka tulisi ottaa vertailussa huomioon. Ympäristötunnuslukuihin liittyy myös tiettyjä, kohteen ominaisuuksiin liittyviä erityiskysymyksiä, jotka vaikuttavat tunnuslukujen tasoon merkittävästi, ja tulee siksi ottaa tulosten arvioinnissa huomioon.

Taulukko: Ympäristötunnuslukujen keskeisiä kysymyksiä

OSA-ALUE	HUOMIOON OTETTAVAT TEKIJÄT
Lämmitys	- Mikä on kohteen lämmitysmuoto? - Mikä on keskimääräinen huoneenlämpö? - Sisältääkö kaukolämpö myös kaukokylmän kulutuksen?
Sähkö	- Sisältääkö sähkönkulutus myös käyttäjän kuluttaman sähkön? - Sisältääkö sähkönkulutus myös jäähdytyksen?
Vesi	- Vaikuttaako toiminta kohteessa merkittävästi vedenkulutukseen? - Onko kohteessa huoneistokohtainen vedenkulutuksen mittaus?
Jätteet	- Mitä jätelajeja kohteessa on mahdollista kierrättää? - Kuinka paljon jätettä päätyy sekajätteeksi? Mikä on kierrätysaste? - Onko kohteessa syväkeräyslaitteet?
Päästöt	- Mitkä tekijät huomioidaan päästöjen laskennassa? - Onko hyödynnetty laskentatapa vertailukelpoinen?

Tietojen saatavuus eri lähteistä asettaa tunnuslukujen seurannalle tiettyjä haasteita. Vaikka esimerkiksi energiankulutuksen ja -kustannusten mittaamiselle on pitkät perinteet, on myös energiatunnuslukujen saatavuus ja hyödynnettävyys nykytilanteessa osin haasteellista. Ongelmat aiheutuvat lähinnä toimijoiden tavoitetasojen kiristymisestä sekä lisääntyneestä informaationtarpeesta. Toimijoiden huomio on siirtyneessä pelkistä kulutustiedoista energiankulutuksen aiheuttamiin päästöihin, joiden mittaaminen ja raportointi on nykyisellään melko haastavaa. Energian alkuperää ja laskennallisia päästölukuja voidaan periaatteessa seurata energialaitosten ilmoittamien tietojen perusteella, jotka eivät kuitenkaan nykyisellään aina sisällä kaikkea olennaista tietoa. Energiayhtiöt ovat lain nojalla velvoitettuja ilmoittamaan sähkön alkuperän. Kaukolämmöstä ja -jäähdytyksestä vastaavaa tietoa on myös enenevästi. Tämä edellyttää kiinteistönomistajien vaikuttamista energialaitosten suuntaan, sil-

lä kysyntä lisää usein tiedon tarjontaa. Koska energian tarkka alkuperä ja päästömäärät ovat nykyisellään melko hankalia selvittää, voidaan absoluuttisten lukujen sijaan päästölukuja ja niiden kehitystä lähestyä laskennallisesti valitsemalla tietyt, saatavilla olevat päästömittarit ja seuraamalla niissä tapahtuvaa muutosta vakioidusti. Päästöjen laskennassa suositellaan käytettäväksi yhtenäistä laskentatapaa (www.ghgprotocol.org).

Myös jätteiden osalta tiedon saatavuus on nykyisellään monilta osin rajoitettu esimerkiksi jätelajien, -määrien ja kierrätyksen ja uusiokäytön osalta. Monet toimijat seuraavatkin nykyisellään esim. jätehuollon kustannuksia, jos tietoa jätemääristä ei ole luotettavasti saatavilla.

Tunnuslukujen pilotoinnissa lähtökohtana oli sektorikohtaisesti asetetut tavoitteet seurannalle sekä mittaamista koskevat käytännön rajoitteet ja mahdollisuudet. Seuraavassa on lyhyt kooste pilotoinnin keskeisistä havainnoista kiinteistötyypeittäin sekä koonti kunkin kiinteistötyypin eko- ja energiatehokkuuden päätunnusluvuista sekä niiden tarkastelutasoista.

Asunnot

Asuinkiinteistöissä asuinpinta-ala koettiin soveltuvimmaksi pinta-alatiedoksi tunnuslukujen pohjaksi, sillä sitä hyödynnetään yleisesti kohteiden muiden tunnuslukujen tarkastelussa. Asukkaiden lukumäärään suhteutettuja tunnuslukuja pidettiin kaikkein hyödyllisimpinä, mutta haasteeksi koettiin se, ettei kyseistä tietoa ole luotettavasti ja ajantasaisesti vuokranantajien saatavilla. Tunnuslukujen pilotoinnista saatujen kokemusten pohjalta havaittiin kuitenkin, että virallinen asukasmäärä vuodenvaihteen tilanteessa luo tarkastelulle riittävän tarkan pohjan. Asukkaiden lukumäärän ohella voidaan joitakin tunnuslukuja suhteuttaa myös asuntojen määrään.

Toimistot

Toimistorakennuksissa suureksi haasteeksi nähtiin se, että kulutus- ja kustannustietoja seurataan pääasiallisesti pinta-alatietoihin suhteutettuna. Etenkin käyttäjän näkökulmasta olisi tärkeämpää ja vertailukelpoisempaa seurata kulutusta ja kustannuksia suhteessa esimerkiksi työpisteisiin ja henkilötyövuosiin, mikä tuottaisi konkreettisesti kohteen käyttöön ja sen tehokkuuteen pohjautuvia tunnuslukuja. Nämäkään tunnusluvut eivät tosin kerro kuinka tehokkaassa käytössä työpiste on työpäivän aikana. Henkilötyövuosiin suhteutettu kulutus ottaa tietyllä tarkkuudella huomioon myös etä- ja mobiilityön näkökulman, ja on myös vertailukelpoisempi kansainvälisessä vertailussa. Neliöihin ja työpisteisiin pohjautuvissa mittareissa on enemmän eroavaisuuksia eri maiden välillä. Seurantateknologian kehitys mahdollistaneekin tulevaisuudessa myös läsnäolotiedon paremman saatavuuden ja hyödynnettävyyden

tunnuslukujen tarkastelussa. Tiedot työpisteiden ja henkilötyövuosien määrästä ovat tyypillisesti vain tilojen käyttäjän hallussa, kun taas kohteen ominaisuus- ja kulu-
tustiedot ovat omistajan tiedossa, joten näiden tunnuslukujen saatavuus edellyttää
uudenlaista yhteistyötä kiinteistön omistajan ja käyttäjän välillä seurannassa ja ra-
portoinnissa.

Yliopistot

Yliopistokiinteistöissä mielekkäimpiä tunnuslukujen tarkastelutasoja ovat toisaalta
yliopiston kokonaistaso, toisaalta rakennustaso. Yliopistotasolla tarkasteltuna voi-
daan tarkastelu ulottaa tiettyihin ydintoiminnan mittareihin, esimerkiksi opiskeli-
joiden ja suoritettujen tutkintojen lukumääriin. Tällöin on kuitenkin varmistettava,
että tarkastelu ulottuu kaikkiin yliopiston käyttämiin tiloihin. Yliopistokiinteistöjen
tunnusluvuille ja niiden vertailulle luo erityisiä haasteita kiinteistöjen moninaisuus
niin rakennusten iän, koon, sijainnin kuin erityisten käyttötarkoitustenkin suhteen.
Yliopistokiinteistöjen osalta rakennusten luokittelu vertailukelpoisiin ryhmiin mah-
dollistaa rakennustason vertailun.

Taulukko: Eri kiinteistötyyppien eko- ja energiatehokkuuden päättunnusluvut sekä niiden tarkastelutasot

	PINTA-ALA	LÄMPÖ	SÄHKÖ	VESI	JÄTTEET
Asunnot - kiinteistö	Asuinpinta-ala	kWh/m ² /v kWh/asukas/v	kWh/m ² /v kiinteistösähkö	l/asukas/vrk Huoneisto- kohtainen mitta	€/m ² /kk
Toimistot - kiinteistö	Huoneistoala	kWh/m ² /v kWh/hlö/v	kWh/m ² /v kiinteistösähkö	l/hlö/työpäivä	€/m ² /kk kg/m ² /v kg/hlö/v
Yliopistot - rakennus	Huoneistoala	kWh/m ² /v	kWh/m ² /v kokonaissähkö	l/m ² /v	€/m ² /kk kg/m ² /v
Tavoite tulevaan	Pinta-alan luotettavuuden varmistaminen	Käyttäjätietojen saatavuus	Käyttäjätietojen saatavuus – erityisesti, kun kyseessä kokonaissähkö	Todentaa mittauksen vaikutus kulutukseen	Kilot jätelajeittain, kierrätysaste
Seuranta		Toteuma Muutos-% ja kWh	Toteuma Muutos-% ja kWh	Toteuma Muutos-% ja litroina	Toteuma Muutos-% (muutos kg)

Tietoja todentuneista päästöistä koottiin osaksi pilotointiaineistoa, mutta tietojen yhdenmukaiseen saatavuuteen liittyvien haasteiden vuoksi ne rajattiin tarkastelun ulkopuolelle. Päästöt ovat luonnollisesti varsin tärkeä ulottuvuus kiinteistöjen eko- ja energiatehokkuuden arvioinnissa, mutta ennen kuin kiinteistöjen aiheuttamia päästöjä vertaillaan, pitää kuitenkin määrittää yhteiset laskentatavat sekä yhtenäiset sisällöt päästöjen laskentaan toimijoiden kesken. Päästölaskennan määrittämisessä on sovittava yhteisesti esimerkiksi mukaan otettavat tekijät ja niiden rajaukset, kuten kiinteistön aiheuttama liikenne sekä käyttäjän kuluttama sähkö. Lisäksi energialaitoksilta tarvitaan kattavampaa tietoa energian alkuperästä. Laskentaperiaatteiden yhdenmukaistamisen jälkeen voidaan vertailla ja arvioida eri kohteiden aiheuttamia päästöjä. Päästölaskennan laaja-alaisen hyödynnettävyyden näkökulmasta olisi tärkeää, että laskentaperiaatteet eivät rajautuisi kiinteistötyyppikohtaisiksi, vaan niissä voitaisiin hyödyntää yleisesti hyväksytyjä laskentaperiaatteita (www.ghgprotocol.org).

7.3 Kiinteistökohteen ja -salkun eko- ja energiatehokkuuden arviointi

Sovittujen tunnuslukujen pohjalta pilotointiin osallistuneille organisaatioille tuotettiin eko- ja energiatehokkuusprofiilimalli. Mallin tarkoituksena on kuvata yksittäisen kohteen, ja jatkossa myös salkun, eko- ja energiaprofiilia, ja sen avulla voidaan arvioida eko- ja energiatehokkuuden tasoa 1) rating-arvosanan sekä 2) luokitellun aineiston vertailuarvosanan kautta.

Ratingissä kohde profiloidaan sen absoluuttisen eko- ja energiatehokkuuden mukaan, jolloin esimerkiksi vanhempi kohde Rovaniemellä saa todennäköisesti huonomman arvosanan kuin uudiskohde Helsingissä. Tämä poikkeaa esimerkiksi energiankulutuksen arvioinnissa yleisesti käytetystä normilaskennasta, jossa kulutus suhteutetaan kohteen sijainnin mukaan. Ratingiin omaksutun toimintamallin tavoitteena on arvioida kunkin kohteen ympäristölle aiheuttamaa kokonaiskuormaa, eikä niinkään arvioida kohteen kulutuksen suhteellista tasoa. Ratingin avulla voidaan jatkossa tarkastella kohteen ja kiinteistösalon eko- ja energiatehokkuuden yhteyttä kiinteistöliiketoiminnan muihin keskeisiin tunnuslukuihin, kuten tuottoihin ja vuokratasoihin.

Vertailussa kohteen tunnuslukuja verrataan soveltuvimpaan mahdolliseen vertailuaineistoon, jolloin otetaan huomioon tunnuslukuihin vaikuttavat kiinteistön ominaisuudet, erityistilat sekä käyttö. Tätä kautta nähdään kohteen todellinen kehityspotentiaali eko- ja energiatehokkuuden eri osa-alueilla, esimerkiksi energiankulutuksen osalta. Tarkempaa vertailutietoa voidaan käyttää tukena operatiivisessa päätöksenteossa sekä käytännön kehityskohteiden määrittämisessä.

KERROSTALON EKO- & ENERGIAPROFIILI - 2011

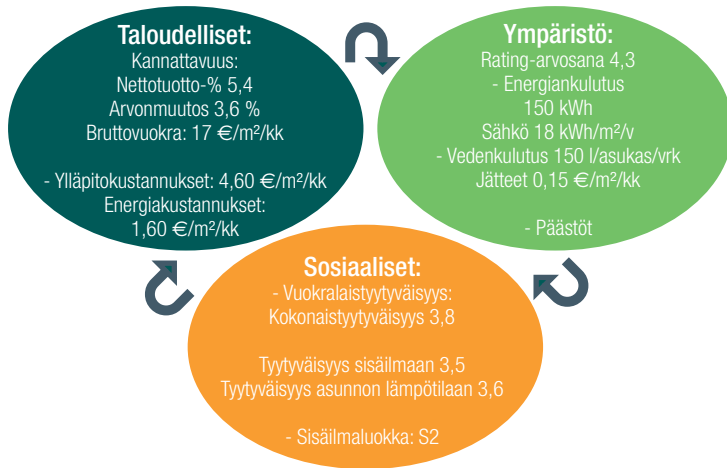
Omistaja:				RATING	4,3	VERTAILU	3,1
Kohde:	Esimerkkikohde	%-paino		pisteet		pisteet	
Osoite:		Lämpö	55	5	2,75	4	2,2
Paikkakunta:	Espoo	Sähkö	10	2	0,2	2	0,2
Valmistumisvuosi:	2002	Vesi	25	4	1	2	0,5
Asuinpinta-ala:	4110	Jätteet	10	3	0,3	2	0,2
Asukkaiden lkm:	130						
ala/asukas	32			Rating koko aineistoon		Vertailu luokiteltuun aineistoon	

Koko aineisto: koko aineiston kohteiden, md-tunnusluku
 Erotus: kohde-koko aineisto, ylitykset punaisella, alitukset vihreällä
 Luokiteltu aineisto: Vuoden 2000 jälkeen valmistuneet kerrostalot Espoossa

		KULUTUS				KUSTANNUKSET					
		kWh/m ² /v	% ero	kWh/asukas/v	% ero	€/m ² /kk	% ero	€/asukas/kk	% ero	pisteet	päättunnus-luku
LÄMPÖ	kohde	150		6200		0,80		31,00			
	mitattu koko aineisto	172	-15%	5769	7%	0,97	-22%	32,43	-5%		kWh/m ² /v
	erotus	-22		431		-0,17		-1,43		5	
luokiteltu aineisto	mediaani	153	-2%	4826	22%	0,93	-16%	29,72	4%	4	
LÄMPÖ	kohde	122		3942							
	paikallinen koko aineisto	185	-52%	6287	-59%						kWh/m ² /v
	erotus sääkorjaus	-63		-2345							
luokiteltu aineisto	mediaani	166	-36%	5424	-38%						
SÄHKÖ	kohde	18				0,20		6,00			
	ainoastaan koko aineisto	16	8%			0,17	14%	5,87	2%		kWh/m ² /v
	erotus kiinteistö sähkö	2				0,03		0,13		2	
luokiteltu aineisto	mediaani	16	11%			0,17	17%	5,62	6%	2	
VESI				l/asukas/vrk							
	kohde			140		0,40		12,00			l/asukas/vrk
	koko aineisto			152	-8%	0,44	-11%	14,80	-23%		
erotus			-12		-0,04		-2,80		4		
luokiteltu aineisto	mediaani			135	4%	0,39	3%	13,32	-11%	2	
JÄTTEET		jakeet									
		-									
					kohde	0,20		6,00			€/m ² /kk
				koko aineisto	0,20	1%	6,53	-9%			
				erotus	0,00		-0,53		3		
				luokiteltu aineisto	0,17	15%	5,54	8%	2		
				mediaani							

Kuva: Esimerkki kerrostalokiinteistökohteen eko- ja energiaprofiilin kokonaiskuvasta kohteen tunnuslukujen tarkempaan analyysiin (pilotoinnissa muodostettu luonnos)

Kohdetasolla määriteltyjen eko- ja energiaprofiilien avulla yksittäinen organisaatio saa tukea oman ympäristövastuullisuutensa systemaattiseen johtamiseen ja ohjaamiseen. Mittaus- ja vertailutiedon avulla voidaan arvioida ja viestiä omia saavutuksia, asettaa tavoitteita sekä ohjata eri sidosryhmien toimintaa. Rating-arvosana mahdollistaa eko- ja energiategohokkuuden ja muiden kiinteistöliiketoiminnassa seurattujen tunnuslukujen välisen yhteyden tarkastelun. Jatkossa tarkasteluun pyritään tuomaan soveltuvia vertailuarvoja yksittäisen kohteen ja koko kiinteistösalkun menestyksen ja kehityspotentiaalin arviointiin.



Kuva: Esimerkki 2000-luvulla valmistuneen kerrostalokohteen (Espoo) taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristövastuullisuuden tunnusluvuista – rating-arvosana osana analyysiä

Jatkossa kehitetään pilotoinnissa muodostettua eko- ja energiaprofilointia ja konkretisoidaan mallin hyödynnettävyyttä. Yksi kehitettävä osa-alue on päästöjen sekä muiden ympäristövastuullisuuden elementtien huomioiminen rating-arvosanassa.

POHDITTAVAA:

- Mitkä ovat vastuullisuuden keskeiset mittarit ja tunnusluvut liiketoiminnassamme?
- Mitkä ovat mittamuksen keskeisimpiä kehityskohteita?
- Miten hyödynnämme seurantatietoa oman toiminnan ja sidosryhmäverkoston kehittämisessä ja ohjaamisessa?
- Miten viestimme tavoitteissa onnistumisesta? Kuinka edistämme oman toimintamme avoimuutta?

LIITE 1: Hankkeen osallistujat

KTI Kiinteistötieto Oy:n koordinoimaan Kohti kestävää kiinteistöliiketoimintaa -kehityshankkeeseen osallistuvat seuraavat tahot:

Aalto-Yliopistokiinteistöt Oy
Asuntosäätiö
AVAIN Asumisoikeus Oy ja AVAIN Rakennuttaja Oy
CapMan Plc
Helsingin kaupunki, HKR-Rakennuttaja/Talotekninen toimisto ja Tilakeskus
Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy ja Helsingin yliopisto
ICECAPITAL REAM Oy
LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy
Lemminkäinen Talo Oy
Kiinteistö Oy Nikkarinkruunu
Ovenia Oy
SATO Oyj
Senaatti-kiinteistöt
Sponda Oyj
Suomen Yliopistokiinteistöt Oy
Technopolis Oyj
VVO-yhtymä Oyj

Kehityshankkeen kantavana ajatuksena oli:

Suomi edelläkävijäksi kiinteistöjen omistamisen ja käytön eko- ja energiatehokkuudessa ja sen todentamisessa.

Hanke oli jatkoa v. 2011 toteutetulle Kiinteistöliiketoiminnan eko- ja energiatehokkuusmittarit -kehityshankkeelle. Hankkeessa kartoitettiin vastuullisuuden asemaa kiinteistöalan yritysten strategioissa sekä kehitettiin ja testattiin vastuullisuuden eri osa-alueiden seurantaan ja ohjaamiseen soveltuvia tunnuslukuja ja mittareita.

LIITE 2: Raportissa käytetyt lyhenteet

m²

neliö (esim. htm², asuin-m²)

htm²

Huoneistoalaa (huoneistoneliömetri, htm²) rajaavat toisaalta huoneistoa ympäröivien seinien, toisaalta huoneiston sisällä olevien kantavien ja osastoivien sekä esimerkiksi hormien, hissikuilujen jne. rakennusosien huoneistonpuoleiset pinnat.

asuin-m²

Asuinpinta-alaan (asuinneliömetri, asuin-m²) lasketaan mukaan kaikki rakennuksen jatkuvaan asumiskäyttöön tarkoitetut tilat.

l

litra

kWh

kilowattitunti

kg

kilogramma, käytetään yleensä jätteiden määrään liittyvissä tunnusluvuissa

v = vuosi

kk = kuukausi

vrk = vuorokausi

hlö = henkilö (esim. asukas, htv)

htv

Henkilötyövuosilla kuvataan palkallisten henkilöstövoimavarojen työpanosta säännöllisenä työaikana vuositasona. Koko vuoden kokoaikaisena työskentelevän henkilön työpanos on yksi henkilötyövuosi. Osa vuotta kokoaikaisena työskentelevän henkilön työpanos on hänen palkallisen palvelusuhteensa keston kalenteripäivien ja koko vuoden kalenteripäivien lukumäärien suhteen mukainen osuus yhdestä henkilötyövuodesta. Osa-aikaisena työskentelevän henkilön työpanos on hänen säännöllisen työaikansa ja vastaavan kokoaikaisen säännöllisen työajan suhteen mukainen osuus kokoaikaisesta työpanoksesta henkilötyövuoden laskenta: viikkotuntien määrä jaettuna ko. maan normaalilla työtuntimäärillä, esim. $32 \text{ h} / 40 \text{ h} = 0,8 \text{ htv}$

(Lähde: Valtionvarainministeriö)



■ KTI Kiinteistötieto Oy on suomalaista kiinteistöalaa palveleva asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa informaatio-, asiantuntija- ja tutkimuspalveluja kiinteistöliiketoiminnan johtamisen moninlaisiin tarpeisiin. KTI:n markkinatietokannat kattavat informaatiota mm. kiinteistösijoitusten tuotoista, toimitila- ja asuinkiinteistöjen vuokrista ja ylläpitokustannuksista sekä markkinoiden transaktioista. KTI:n asiakkaita ovat kaikki merkittävät kiinteistösijoittajat, toimitilojen käyttäjät, julkisen sektorin kiinteistöorganisaatiot sekä kiinteistöalan management- ja asiantuntijapalveluyritykset. KTI:n omistaja- ja taustaorganisaatioita ovat Suomen Kiinteistöliitto ja Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Lisätietoja: www.kti.fi