

Jarkko Taskinen

Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta johtamisen työkaluksi

Tradenomi YAMK

Yrittäjyys ja liiketoiminta-
osaaminen

Kevät 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Taskinen Jarkko

Työn nimi: Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta johtamisen työkaluksi

Tutkintonimike: Tradenomi (Ylempi AMK)

Asiasanat: Asunto-osakeyhtiö, strategia, taloyhtiö, kunnossapito

Suomessa käytössä oleva asunto-osakeyhtiö on maailmanlaajuisesti uniikki asumisen ja huoneiston omistamisen muoto. Lähes 90 000 asunto-osakeyhtiötä on kuitenkin osin kriisissä. Rakennukset ovat suurilta osin iäkkäitä ja kunnossapitotoiminnassa on ollut puutteita. Korjauksien laiminlyönneistä johtuen korjausvelka on keskimäärin kasvanut vuosien ajan. Hyvällä suunnittelulla, nykytilan ymmärtämisellä ja tulevaisuuden tiedostamisella voidaan auttaa niin taloudellista kuin myös kunnossapidollista toimintaa. Strategian laatiminen asunto-osakeyhtiöiden johtamisen työkaluksi on vielä melko uusi tapa, mutta hyvin yleisesti jo suositeltu.

Kehitystehtävän tarkoituksena oli toteuttaa strategiaprosessi ja luoda strategia kahdelle pienellä kylällä sijaitsevalle noin 20 huoneiston asunto-osakeyhtiölle. Tavoitteena oli, että strategiaa tulisi pystyä hyödyntämään nykytilanteen tiedostamisessa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Tutkimusongelmana oli yhteisen suunnitellun tulevaisuuden suunnan puuttuminen sekä vähäinen aktiivisuus asunto-osakeyhtiöiden toimintaan. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat miten yhteinen suunta auttaa taloyhtiön johtoa ja osakkaita kehittämään yhtiön toimintaa kohti parempaa suuntaa sekä miten taloyhtiölle saadaan aktiivisuutta lisäämällä yhteinen suunta eli tahtotila?

Teoreettinen viitekehys rakentui strategisten maailmankuvien hyödyntämisestä prosessissa. Strategia luotiin rationaalisen maailmankuvan kautta suunnittelulähtöisesti, jolloin strategiassa keskityttiin analyysiin ja tekniikoihin nykytilan ja tavoitteiden määrittelemiseksi. Postmoderni maailmankuva puolestaan tuo strategian luontiin näkökulmaa asukkaiden näkökulmasta. Prosessissa käytettiin strategiatyökalu- teoriaa, jolloin tarvittavat työkalut valikoituvat halutun suunnan myötä. Kunnossapito- ja huoltotoiminta muodosti strategialle myös tarvittavat suuntaviivat.

Tutkimus oli tosielämän ongelmaan pohjautuva kehitystyö, jossa tutkija oli aktiivisen toimijan roolissa. Asunto-osakeyhtiön jäsenillä oli olennainen osa kehitystyötä. Tästä syystä tutkimukseksi valikoitui konstruktivinen toimintatutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä olivat asukaskyselyt, oma havainnointi, SWOT- ja PESTEL- analyysi. Aineiston analyysinä käytettiin sisällönanalyysiä.

Aineiston perusteella taloyhtiöille luotiin toimintaa ohjaavat missio, visio ja yhteiset arvot. Asukaskyselyn perusteella saatujen nykytila-analyysin ja tahtotila-analyysin avulla löydettiin eniten kehittämistä vaativat kohteet. Arvojen, mission, vision ja kehityskohteiden perusteella luotiin taloyhtiöille strategiat. Seurantaa eri näkökulmien kautta toteutetaan Balanced scorecard- työkalun avulla.

Asunto-osakeyhtiöiden tilanteet aineistojen perusteella hahmottui haasteellisiksi. Varsinkin avoimuutta, viestintää sekä luottamusta asukkaiden ja taloyhtiöiden hallituksen välillä on kehitettävä. Taloyhtiöiden osakkaat olivat mielellään mukana prosessissa ja aktiivisuus selvästi lisääntyi. Yhtiökokoukset näkivät strategian auttavan toiminnan kehittämässä ja toteuttamisessa sekä aktiivisuuden lisäämisessä. Kehitystehtävän tuotoksena oli kirjallinen strategia sisältäen arvot, mission, vision sekä strategiset toimenpiteet. Lisäksi strategiaan liitettiin huoltokirja, pitkäntähtäimen kunnossapitosuunnitelma eli PTS sekä pelastussuunnitelma. Hallinnon työkaluksi annettiin Balanced Scorecard. Kehitystyö toi merkittävää kehitystä taloyhtiöiden toimintaan ja prosessi on sovellettavissa myös toisiin taloyhtiöihin sujuvasti.

Abstract

Author(s): Taskinen Jarkko

Title of the Publication: Planning Strategy for Housing Company as a Tool for Management

Degree Title: Master of Business Administration, MBA

Keywords: Housing Company, Strategy, Maintenance

The housing company used in Finland is a globally unique form of housing and apartment ownership. However, almost 90,000 housing companies are partly in crisis. The buildings are largely elderly and there have been deficiencies in maintenance activities. Due to defaults on repairs, the repair debt has increased on average over the years. Good planning, understanding of the current situation and awareness of the future can help both financial and maintenance activities. Developing a strategy as a tool for managing housing companies is still a new way, but very generally already recommended.

The purpose of the development task was to implement a strategy process and create a strategy for two housing companies with about 20 apartments located in a small village. The aim was that the strategy should be able to be utilized in awareness of the current situation and planning for the future. The research problem was the lack of a common planned future direction and low activity in the operations of housing companies. The research questions were how a common direction helps the housing companies management and shareholders to develop the company's operations towards a better direction, and how can the housing companies gain the common direction and state of mind by increasing activity?

The theoretical framework was built on the use of strategic worldviews in the process. The strategy was created through a rational worldview in a design-driven manner, with the strategy focusing on analyzes and techniques to define the current state and goals. The postmodern worldview, in turn, brings a perspective on strategy creation from the perspective of residents. The process used strategy tool theory; in which case the necessary tools are selected according to the desired direction. Maintenance and service activities also formed the necessary guidelines for the strategy.

The research was a development work based on a real-life problem, in which the researcher played the role of an active actor. The members of the housing company played an essential part in the development work. For this reason, constructive action research was chosen as the study. The data collection method was resident surveys, own observation, SWOT and PESTEL analysis. Content analysis was used as the analysis of the data.

Based on the material, a mission, vision, and common values guiding the operations were created for the housing companies. With the help of the current state analysis and the state of mind analysis obtained based on the resident survey, the objects requiring the most development were found. Based on the values, mission, vision and development targets, strategies were created for housing companies. Monitoring through different perspectives is carried out using the Balanced scorecard tool.

Based on the data, the situations of housing companies emerged as challenging. Transparency, communication and trust between residents and the government of housing companies need to be developed. The shareholders of the housing companies were happy to be involved in the process and activity clearly increased. The Annual General Meetings saw the strategy as helping to develop and implement operations and increase activity. The output of the development task was a written strategy including values, mission, vision, and strategic measures. In addition, a service book, a long-term maintenance plan, or PTS, and a rescue plan were attached to the strategy. The Balanced Scorecard was given as a tool for administration. The development work brought significant development to the operations of housing companies and the process can also be applied to other housing companies smoothly.

Alkusanat

Kiitän työni onnistumisesta kohdetaloyhtiöiden hallituksia sekä mahtavia asukkaita, jotka osoittivat halunsa olla aktiivisia taloyhtiöidensä toiminnassa.

Erityiskiitos Centria-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan johtaja KTT Marko Forsellille strategisen johtamisen opintokokonaisuudesta, joka herätti todella mielenkiintoni aiheeseen. Marko Forsel hallitsi aiheen opettamisen syvällisen ja mielenkiinnon ylläpitävän tavan sekä on mielestäni yksi parhaimmista opettajista, joiden kanssa olen tekemisissä ollut.

Lisäksi erityiskiitos työni ohjaajalle Lehtori KTM, HT Heli Itkoselle hyvästä ohjauksesta ja ennen kaikkea kärsivällisyydestä.

15.4.2021

Jarkko Taskinen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategia.....	3
2.1	Strategian määrittely ja strategiatyö.....	3
2.1.1	Rationaalinen maailmankuva	4
2.1.2	Kompleksinen maailmankuva	7
2.1.3	Postmoderni maailmankuva	9
2.2	Visio, missio ja arvot.....	10
2.3	Strategiaprosessi ja strategiatyökalut	11
2.4	Strategian johtamisympäristö	15
2.5	Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen ja strategia	18
3	Asunto-osakeyhtiö.....	20
3.1	Historia	20
3.2	Hallinto ja uusi asunto-osakeyhtiölaki	22
3.3	Kiinteistön elinkaariajattelu ja huoltokirja	24
3.4	Rakennusten kunto	29
3.5	Korjausrakentaminen taloyhtiössä.....	31
4	Asunto-osakeyhtiön strategia.....	34
4.1	Hyvä taloyhtiö vai huono taloyhtiö	34
4.2	Miksi asunto-osakeyhtiö tarvitsee strategian	36
4.3	Asunto-osakeyhtiön näkökulmat strategian suunnitteluun	37
4.4	Asunto-osakeyhtiön strategian sisältö	38
4.5	Asunto-osakeyhtiön strategian laadinnan prosessi	40
5	Kehittämistehtävän toteutus.....	43
5.1	Tutkimuksen kohdetaloyhtiöt	43
5.2	Tutkimusstrategia.....	44
5.3	Aineiston keruu ja analysointi	45
5.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	47
5.5	Aikataulu ja onnistumisen arviointi.....	48
6	Kehityksen prosessi.....	49
6.1	Strategiatyön aloitustarkastelu	49
6.2	Strategiaprosessin toteutus taloyhtiöille	50

6.2.1	Kohdetaloyhtiö 1.....	50
6.2.2	Kohdetaloyhtiö 2.....	59
6.3	Strategian jalkauttaminen ja strateginen johtaminen	66
6.3.1	Toimenpiteet kohdetaloyhtiö 1	67
6.3.2	Toimenpiteet kohdetaloyhtiö 2	69
7	Pohdinta	71
	Lähteet.....	75
	Liitteet	

1 Johdanto

Strategia on puhutuimpia ja kirjoitetuimpia liiketalouden käsitteitä. Jokaisella yrityksellä, kaupungilla ja maalla on laaditut strategiat lomakkeelle muotoiltuna, mutta valitettavasti suurin osa suunnitelluista strategioista on vain hienoja sanoja ilman oikeaa merkitystä. Vielä vähemmän työntekijät ymmärtävät työnantajansa strategiasta. Strategian tulisi olla merkityksellisesti laadittu, mutta myös oikeanlailla ajettu sisään. Jokaisen organisaatioon kuuluvan tulisi sisäistää toimintatapa, joka on määritelty niin strategiassa kuin myös arvoissa ja missiossa. Näillä kokonaisuuksilla organisaatio voi tavoitella tahtotilaansa luoden siitä enenevää sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta organisaation jäsenille. Strategiaa käyttää jokainen yksilö myös toiminnassaan. Yksilö valitsee toimintansa menetelmät ja tavat itsensä näkökulmasta suotuisimmin ja näin luo itselleen tavan toimia eli strategian.

Suomessa on asunto-osakeyhtiöitä lähes 90 000. Strategia on taloyhtiöille melko uusi työkalu ja suurimmalla osalla asunto-osakeyhtiöitä ei ole yhteistä laadittua suunnitelmaa, jossa mennyt, nykytila ja tulevaisuus ovat tiedostettu realistisesti. Strategian laatimisen hyötyä on myös kyseenalaistettu ja vanhat toimintatavat nähdään usein varmimpina. Toimintaa ohjaa yleensä isännöitsijä, hallitus tai jopa vain yksi asukas näkökulmanaan suppeasti taloudellisuus tai ylellisyys. Usein asunto-osakeyhtiöt, käytetään myös nimitystä taloyhtiöt, eivät saa ääniä kuuluviin mahdollisimman laajalti asukkailta tai omistajilta ja näin toimenpiteet sekä tulevaisuus ovat muutaman henkilön näkemysten varassa. Korjausvelka taloyhtiöissä kasvaa koko ajan. Hyvin suunniteltu ja perusteltu toimintasuunnitelma tulevaisuudelle auttaa korjaushankkeiden päättämisessä ja läpiviennissä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia asunto-osakeyhtiölle strategia pohjautuen menneisyyteen ja nykytilanteeseen sekä saada yhteinen tahtotila kyselylomakkeen (Liite 2) perusteella. Strategian avulla taloyhtiön omistajien tarpeet tulee huomioitua ja itse strategiasta tulee johtamisen työkalu. Työkaluna strategia antaa suunnan, kuinka kyseistä taloyhtiötä täytyy viedä eteenpäin ja taloudellisia sekä teknisiä kokonaisuuksia pitäisi hoitaa ylipäättään. Talouden hoito on olennaisimpia asioita taloyhtiöiden toiminnassa. Vaikka raha ratkaisisi huolto ja korjaustarpeet, täytyy suunnittelussa ottaa huomioon myös maksukyky. Maksukyky määritellään suoraan ainoasta tulonlähteestä eli omistajien vastikemaksuista. Vieraan pääoman käyttö on mahdollista, mutta

yleensä se lisää myös huoneistojen omistajien kuluja pääomavastikkeina tai hoitovastikkeiden korotuspaineina.

Tutkimusongelma on, ettei taloyhtiöillä ole yhteistä suunniteltua suuntaa toiminnalle ja yhteinen suunta puuttuu aktiivisuuden puutteen myötä. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat miten yhteinen suunta auttaa taloyhtiön johtoa ja osakkaita kehittämään yhtiön toimintaa kohti parempaa suuntaa sekä miten taloyhtiölle saadaan aktiivisuutta lisäämällä yhteinen suunta eli tahtotila? Lisäksi kysymykseksi voi määritellä, että kuinka strategiasta saadaan toimiva työkalu johdon käyttöön. Strategian laadinnassa käytetään strategiatyökaluja, kuten SWOT- analyysiä, PESTEL- analyysiä ja Balanced Scorecard työkalua. Teoriaviitekehys rakentuu tarkastelemalla, kuinka strategiaa nykyään käytetään ja miten strategiaa hyödynnetään johtamisen työkaluna. Strategiaprosessi rakentuu perinteisen rationaalisesti. Strategin on pystyttävä kuitenkin ajattelemaan taloyhtiöitä myös postmodernin maailmankuvan kautta, jolloin strategia rakentuu taloyhtiön sisällä.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena konstruktivisella otteella lähestyttynä. Prosessin aikana tutkittiin kyselylomakkeella ja strategiatyökaluja apuna käyttäen taloyhtiölle soveltuvaa strategiaa, joka on mahdollista ajaa sisään yhteisymmärryksellä. Strategian luominen taloyhtiölle auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Kyselyn avulla toivotaan osakkaiden kiinnostuksen taloyhtiön toimintaan lisääntyvän. Tulosten avulla taloyhtiöille saatiin myös yhteinen suunta ja selkeät tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat kirjallisina, jolloin ne voidaan helposti jakaa kaikille ja siirtää hallinnon muuttuessa eteenpäin. Strategian luominen on ennen kaikkea taloyhtiön hyvinvoinnin parantamista. Taloyhtiön johto voi käyttää toimivaa strategiaa johtamisen työkaluna.

Strategia laadittiin kahdelle taloyhtiölle, jotka sijaitsevat Lapinlahden kunnassa Varpaisjärven kylällä Pohjois-Savossa. Kylä on pieni alle 2000 asukkaan asuttama muuttotappiosta kärsivä entinen Varpaisjärven kunta. Asunnon arvot ovat pudonneet kylällä ja tarjontaa on asuntomarkkinoilla liikaa. Tämä aiheuttaa tietynlaista kilpailua taloyhtiöiden välillä saada asunnot asutetuiksi. Asunnot ovat yksityisomistuksessa, mutta tyhjillään pito vaikuttaa imagoon, asumisviihtyisyyteen sekä moneen muuhun seikkaan. Kilpailuedun saamisessa huolellisesti laadittu strategia toimii edesauttavana tekijänä. Taloyhtiön strategia voi olla tiivistettynä sivun mittainen tuotos, jossa ilmenee arvot, tahtotila ja strategiset toimenpiteet. Strategia voi olla myös laajempi kokonaisuus, jolloin mukaan yleensä liitetään kunnossapitosuunnitelma, huoltokirja ja pelastussuunnitelma. Työn tarkoitus oli myös antaa ohjeita taloyhtiöille, jotta he voivat tarvittaessa toteuttaa strategiatyönsä taloyhtiön keskuudessa.

2 Strategia

Strategia käsitteen historia on pitkä ja painottuu paljon sodankäyntiin. Bruce D. Henderson (1989) hahmottelee strategisen suunnittelun lähtevän jo aikojen alusta luonnollisesta käyttäytymisestä varsinkin kilpailussa elämästä ja ravinnosta. Jeffrey Bracker (1980) mainitsee Vanhan testamentin olevan ensimmäinen lähde, jossa strategia mainitaan.

Strategian käsitteitä ja teorioita on lukemattomia. Kuten Mika Kamensky (2010) toteaaakin, käsitteitä tärkeämpää on tietää, miksi strategia on tärkeä asia. Vaikka yrityksen johto painottaa strategiaa, voivat työntekijät olla täysin tietämättömiä strategian oikeasta sisällöstä ja merkityksestä. Lindroosin ja Lohiveden (2010) mukaan johtaminen on samaa kuin strategialinjausten toimeenpano. Strategian toteutumisen haasteiksi he nimeävät strategian kommunikoinnin, työyhteisön ja ihmisen kehittämisen, strategian toimeenpanon organisaatiossa sekä organisaation suorituskyvyn mittaamisen. Rumelt (2017) esittelee hyvän ja huonon strategian määrittelyt. Yrityksillä on lähes poikkeuksetta strategiat, mutta valitettavasti useimmiten ne ovat määrittelyjä tulevaisuuden halusta ja vaatimuksista ottamatta huomioon ympäristön mukanaan tuomia muutoksia ja ongelmia.

2.1 Strategian määrittely ja strategiatyö

Strategian käsitteenä voisi määrittellä esimerkiksi Mika Kamenskyn (2010) tapaan kolmella tavalla: 1. Strategia on yritysten tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, 2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään, 3. Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Strategian rakentamisen vahvin elementti on yrityksen elämäntehtävä. Elämäntehtävä rakentuu toiminta-ajatuksista, arvoista ja visiosta ja näiden tulisi ohjata koko organisaation toimintaa.

Bengt Karlöf (2004) luokittelee strategiatyön liikkumiseksi menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä samoin kuin abstraktin ajattelun ja konkreettisen toiminnan välillä. Strategiatyöhön kuuluu tarkastella ympäröivää maailmaa yrityksen näkökulmasta sekä myös yritystä ympäröivän maailman näkökulmasta. Se, millä tavalla maailma ja organisaatio siinä maailmassa nähdään, on strategisia lähestymiskeinoja eli maailmankuvia. Juuti & Luoma (2009) jaottelee lähestymistavat rationaaliseksi, kompleksiseksi sekä postmoderniksi maailmankuvaksi. Maailmankuvat

eivät sulje toisiaan pois, mutta niiden yhteensovittaminen tuo mukanaan omat haasteensa. Maailmankuvat vaikuttavat ympäröivän maailman havainnointiin, ilmiöihin suhtautumistapaan sekä asioiden ja tapahtumien välisten suhteiden ymmärtämiseen. Maailmankuvat vaikuttavat myös strategiseen ajattelutapaan. Ei niinkään strategian arvostukseen, vaan kuinka ilmiöihin ja niiden vaikutuksiin suhtaudutaan.

2.1.1 Rationaalinen maailmankuva

Rationaalinen maailmankuva painottaa virheettömyyttä ja tarkkuutta. Strateginen johtaminen on järjen, analyysien ja tiedon käyttöä, syys- seuraus suhteiden päättelyä ja viisaiden valintojen tekemistä. Rationaalisen maailmankuvan sisällä strategian merkitys välittyy ihmisten ajattelua kirvoittavana toimintana. Strategiaprosessi muodostuu perinteisistä menetelmistä, joiden avulla organisaatiolle muodostetaan käsitys toimintaympäristöstä, organisaatiosta itsestään ja tulevaisuudentilasta sekä keinoista päästä sinne. Tiedossa olevat tavoitteet jaetaan alatavoitteiksi ja näiden toteutumista mitataan säännöllisesti. (Juuti & Luoma 2009, 36–41.)

Rationaalisen maailmankuvan peruseriaatteita Juutin ja Luoman (2009) mukaan ovat seuraavat: 1. Strategilla on kyky jokseenkin objektiivisesti tehdä havaintoja ja hankkia tietoa vallitsevasta tilanteesta niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella, 2. Yrityksen etenemisessä on tunnistettavissa kausaalisuhteita eli asioita, jotka vaikuttavat toisiin asioihin, 3. Strategi voi päätöksensä kautta vaikuttaa organisaation etenemiseen. Näiden yleisten periaatteiden pohjalta voi rakentua erilaisia ajatusmaailmoja eli koulukuntia, jotka rakentuvat strategiseen johtamiseen liittyvistä yhteneväisistä sekä toisiaan täydentävistä opeista.

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009) luokittelevat koulukuntia olevan kymmenen. Koulukuntien jako kuitenkin osin jakautuu myös muihin maailmankuviin kuin rationaaliseen. Juuti ja Luoma (2009) tunnistavat 6 rationaaliseen maailmankuvaan pohjautuvaa koulukuntaa ja nämä ovat inkrementalismi, suunnittelulähtöisyys, erinomaisuus, kilpailuasemointi, osaamispainotteisuus sekä hyperkilpailu.

Inkrementalismi käsittelee strategista johtamista muodostumisen kannalta ja organisaation liikkeellä pysymisen selittämisellä, ei niinkään strategian sisällöllisesti. Strategia pohjautuu vähittäiseen kehittymiseen ja ulkoisiin muutoksiin vastataan pienin muutoksin. Ulkoisen toimintaympäristön rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin organisaatio reagoi tilanteisiin sopivilla tavoilla toimimalla

kuitenkin maltillisesti ja perustellusti. Inkrementalismi välttää ennalta valitun suunnitelman ehdotonta toteuttamista painottaen juuri ulkoa tulevien muutosten vaikutusta organisaatioon. Strateginen johtaminen on jatkuvaa kehittämistä, uusien toimintamallien löytämistä ja ulkoisten muutosten ennalta näkemistä. Strategisen johtamisen työkaluina inkrementalismien koulukunta suosii esimerkiksi toimintaympäristön analyysiä, PESTE- analyysiä ja benchmarking- analyysiä. Toimintaympäristön analyysi kartoittaa kaikki organisaatioon vaikuttavat ulkoiset tekijät. Lisäksi voi käyttää toimialatrendianalyysiä, jolloin seurataan vaikuttavien tekijöiden historiaa. PESTE- analyysi keskittyy poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten sekä ympäristöön vaikuttavien tekijöiden analysointiin. Benchmarking auttaa löytämään ja omaksumaan toimialalla hyvin toimivia toimintamalleja toisilta yrityksiltä. (Juuti & Luoma 2009, 45–51.)

Suunnittelulähtöinen koulukunta painottaa suunnittelun tärkeyteen. Strategia nähdään suunnitelmana tavoitteiden saavuttamiseksi ja strategian luomisessa käytetään vahvasti analyysejä ja tekniikoita. Strategia ei synny ilman aktiivista työskentelyä ja strategiaprosessin läpikäymistä. Prosessin aikana tiedostetaan lähtökohdat, asetetaan tavoitteet, arvioidaan olosuhteet, tehdään strategiavaihtoehtojen vertailu ja hahmotus sekä operationalisoidaan strategia. Suunnittelulähtöinen koulukunta korostaa strategian kytkemistä organisaation tosiasialliseen toimintaan ja henkilöstön strategian noudattamista kaikessa tekemisessään. Strategiatyökaluina suunnittelulähtöinen koulukunta käyttää mielellään SWOT- analyysia eli ulkoinen ja sisäinen analyysi uhkien, mahdollisuuksien, vahvuuksien sekä heikkouksien määrittämiseksi. Toinen käytettävä työkalu on Balanced Scorecard, eli tahtotilaan perustuva taloudellisten ja toiminnallisten mittareiden kokonaisuus. (Juuti & Luoma 2009 52–61.)

Erinomaisuus koulukuntana näkee menestyksen universaalina ja kopioitavana. Parhaat toimintatavat toimivat näkemyksen mukaan menestyksen tekijöinä organisaatiosta ja toimintaympäristöstä riippumatta. Erinomaisuus korostaa organisaation hengissä pysymistä sekä visionäärisyyttä. Organisaation säilyminen edellyttää kykyä oppia ja muuntua herkästi suhteessa ympäristöön, vahvaa yrityksen persoonaa ja identiteettiä, hyviä sisäisiä ja ulkoisia yhteyksiä sekä konservatiivista taloudenpitoa. Visionäärinen organisaatio on ihannoitu ja vaikuttava toimija, oman alansa eturivin instituutio sekä pitkän elinkaaren omaava. Visionäärinen organisaatio ei vaadi välttämättä vahvaa näkyvää johtajaa, vaan on itsessään voimakas vaikuttaja. Strategia ja ideologia on visionäärisellä organisaatiolla henkilöstöön hyvin sisäistetty ja ideologiaa eletään kokonaisvaltaisesti todeksi. Strategiatyökaluna benchmarking on erinomaisuus koulukunnan johtavin tapa. Benchmarking toteutetaan kuitenkin yli toimialojen ja muiden rajojen. (Juuti & Luoma 2009, 61–68.)

Kilpailuasemointi koulukuntana näkee strategian johtamisen suhteessa toisiin samalla toimialalla oleviin toimijoihin. Ydinasia kilpailuasemoinnissa on valintojen tekemisellä ja oman aseman määrittelyllä kilpailun kentässä. Organisaation täytyy määritellä oma asemansa kohdemarkkinoiden laajuuden suhteen sekä suuntautuminen kustannuksiin tai erilaistamiseen. Strategiavaihtoehtoiksi voi muotoutua kustannusjohtajuus laajoilla markkinoilla, erilaistaminen laajoilla markkinoilla ja erikoistuminen rajatuilla alueilla kustannusjohtajuuden, erilaistamisen tai molempien avulla. Strategiatyökaluna kilpailuasemoinnissa käytetään yleensä viiden kilpailuvoiman analyysia tai BCG- matriisia. Viiden kilpailuvoiman analyysi tarkastelee asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluasemaa, uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden uhkaa sekä nykyistä kilpailun intensiteettiä. BCG- matriisi tarkastelee yksikön tai organisaation sijoittumista markkinoille 2x2 matriisin avulla. (Juuti & Luoma 2009, 68–74.)

Osaamispainotteisuus koulukuntana korostaa henkilöstön merkitystä strategisena tekijänä. Koulukunta painottaa kilpailuedun saavuttamisen yhteyttä organisaation sisällä oleviin voimavaroihin ja taitoon johtaa niitä. Strategian ytimessä oleviin kilpailuedun lähteisiin, kuten teknologisiin tekijöihin, taloudellisiin tekijöihin ja markkinointiin liittyviin tekijöihin, koulukunta tuo lisänä organisaationaalisen kyvykkyyden. Edellä mainitut lähteet ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa toisin kuin ihmisten osaaminen ja kyvykkyys. Kilpailuetu vaatii, että organisaationaalinen kyvykkyys on asiakkaan näkökulmasta hyödyllistä sekä kyvykkyyden tulisi olla ainutlaatuista verrattuna kilpailijoihin. Osaamisen johtaminen edellyttää kykyä johtaa omia sisäisiä voimavaroja sekä itse osaaminen on osattava tunnistaa ja jaotella osaamispääomiksi. Strategia ei osaamispainotteisuuden koulukunnassa muodostu varsinaisen prosessin kautta, vaan muodostuu organisaation tunnistaessa ja kehittäessä sisäisiä voimavaroja. Varsinaisia strategiatyökaluja koulukunta ei korosta, sillä käsitteet, kuten osaamisen johtaminen ja organisaationaalinen kyvykkyys, ovat teoreettisia käsitteitä. Ei niinkään johdon käyttöön luotuja menettelyjä. (Juuti & Luoma 2009, 76–85.)

Hyperkilpailu koulukuntana on syntynyt radikaalisti muuttuvan maailman myötä. Koulukunta painottaa organisaation muutoksen valmiutta suhteessa ympäröivään maailmaan. Organisaatiolla tulisi olla kyvykkyys muuttua vähintään yhtä nopeasti tai jopa nopeammin kuin ympäröivä maailma. Näin organisaatio toimisi itse muutoksen toteuttajana. Hyperkilpailu eroaa perinteisistä strategianäkemyksistä jättämällä ympäristön sanelemat ehdot ja harmonian tavoittelemisen ympäristön kanssa huomioimatta. Koulukunta syntyi muiden strategia-ajattelutapojen hitauden myötä. Strategiatyökaluina koulukunta käyttää heikkoja signaaleja ja skenaariotyöskentelyä. (Juuti & Luoma 2009, 85–92.)

2.1.2 Kompleksinen maailmankuva

Kompleksinen maailmankuva näkee organisaatiot systeemeinä, jotka vaikuttavat toisiinsa. Myös organisaatio on osa muita systeemejä. Systeemeissä tapahtuu muutoksia, joilla on odottamattomia vaikutuksia toisiin systeemeihin. Systeemien sisällä ja niiden välillä tapahtuvat muutokset ovat jatkuvia. Materiaalit, resurssit ja tieto, joita systeemit ottavat vastaan, ovat energiavirtoja. Energiavirrat saavat systeemit organisoitumaan ja kehittymään jatkuvasti kohti tehokkaampia muotoja. Systeemien toiminta vaatii energiavirtoja tai muuten niiden toiminta taantuu. (Juuti & Luoma 2009, 114–115.)

Kompleksisen maailmankuvan strategian johtaminen edellyttää taitoa nähdä organisaation sisällä olevat systeemit ja niiden kytköksellisyys. Yhteen yksilöön tai osioon tehdyt toimenpiteet vaikuttavat toisiin yksilöihin tai osioihin ja näitä vaikutuksia voi olla vaikea hahmottaa. Kompleksisen maailmankuvan eri toimijat eli systeemit vaikuttavat toisiinsa myös yhteiskehityksen muodossa. Kun systeemit vaikuttavat toisiinsa kummankin osapuolen hyötyen siitä, on kyse symbioottisesta suhteesta. Johtaminen nähdään kompleksisessa maailmankuvassa ominaisuutena, joka voi osin kuulua muillekin systeemeille ja yksilöille kuin varsinaiselle johdolle. Vuorovaikutus osapuolten välillä on edellytys, sillä muuten vähitellen osapuolten olemassaolo alkaa lähestyä loppua. (Juuti & Luoma 2009, 116–121.)

Systeemit toimivat symbiooseissa syklisesti ollen kytköksissä omien prosessiensa aiempaan vaiheeseen. Ajan käsite on hämärä syklien välillä ja alkua tai loppua on vaikea, mutta myös turha hahmottaa. Sykliä eli kytköksiä on positiivisia ja negatiivisia. Negatiivinen kytkös pyrkii ylläpitämään systeemiä palauttamalla poikkeavuudet lähtöpisteeseen. Positiivinen kytkös puolestaan ajaa alkanutta kehitystä eteenpäin ollen joko heikentävä tai vahvistava kehitys. Kompleksisuusajattelu pyrkii korostamaan juuri positiivisia kytkentöjä vahvistuvilla sykleillä. On hyvä huomioida, että positiiviset ja negatiiviset kytkennät voivat olla molemmat heikentäviä tai vahvistavia. Johtamisen rooli on tunnistaa mahdollisuudet vahvistavien syklien syntymiselle ja hyödyntämiselle. (Juuti & Luoma 2009, 119–125.)

Kytköksellisyys liittää ilmiöt toisiinsa ja takaisinkytkennät luovat elävän kokonaisuuden jatkuvassa muutoksessa. Ilmiöt kuitenkin muuttuvat vaikeasti ennakkoiden ja ovat näin epälineaarisia. Muutokset voivat noudattaa tietyllä hetkellä ennakoitua kulkua, mutta lopulta se myös tulee olemaan poikkeava. Tämä vaikeuttaa huomattavasti organisaation ennakkoon suunniteltua muutosprosessia. Systeemien herkkyys lähtötilanteelle ja tapahtumien epälineaarisuus pakottaa johdon ottamaan huomioon poikkeuksellisen kehityksen mahdollisuuden. (Juuti & Luoma 2009, 126–127.)

Systeemit toimivat myös itseorganisoidusti ja tuottavat sisäisesti järjestäytyneitä ja tehokkaita olemisen ja toiminnan muotoja. Koska kompleksisessa maailmankuvassa systeemit ovat avoimia ja ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, ei epäjärjestyttä systeemiin synny. Itseorganisointumisen syntyy voimistuneiden syklien ja takaisinkytkentöjen myötä. (Juuti & Luoma 2009, 128–129.)

Kompleksisen maailmankuvan strategiatyö ei suoranaisesti käytä työkaluja siinä määrin kuin rationaalinen maailmankuva. Käytettyjä sovelluksia on oppiva organisaatio, kompleksisuuskartta ja organisaation tunnetilojen viitekehys. Organisaatio voi olla oppiva yksi- tai kaksikehaisesti. Yksikehäinen oppija oppii virheistään ja aiemmasta tekemisestä sekä pyrkii jatkossa toimimaan paremmin. Kaksikehäinen oppija on uudistava ja kyseenalaistaa kaikkea aiempaa tekemistään. Toimintaa uudistetaan ja pyritään saamaan aikaan jatkuva muutos parempaan toimintaan. Oppivan organisaation keskeisimmät määritteet ovat jaettu visio, itsehallinta, mentaalimallit, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Jaettu visio syntyy organisaation jäsenten keskuudessa kuten myös halu tavoitella tahtotilaa. Itsehallinta syntyy todellisen tilanteen rehellisestä näkemisestä ja henkilökohtaisen vision syventämisestä. Mentaalimallit ovat jokaisen yksilön omia kuvia siitä, kuinka organisaatio toimii. Yksilön on sisäistettävä, kyseenalaistettava sekä jalostettava omat mentaalimallit mahdollistaakseen oman ja organisaation oppimisen. Tiimioppiminen edellyttää tiimin yksilöiden vuorovaikutusta toisia arvostavana dialogina. Systeemiajattelu puolestaan näkee yksilön ja organisaation toiminnan päällekkäisinä, toisiinsa kytköksissä olevina, systeemeinä. (Juuti & Luoma 2009, 135–136.)

Kompleksisuuskartat tutkivat jotakin tiettyä ilmiötä ja siihen liittyviä kytköksiä. Kartat ovat tietyn ajan hetkellä tapahtuvia syklejä ja auttavat hahmottamaan tilanteen juuri sillä hetkellä, eivätkä niinkään keskity ratkaisemaan ongelmaa tai olemaan toimenpidesuunnitelma. Karttojen avulla johto voi tunnistaa hyödyksi ja haitaksi toimivat vahvistuvat syklit ja toimimaan tarvittavalla tavalla. Organisaation tunnetilojen viitekehyksellä johto kytkee vallitsevan tunnetilan strategiseen johtamiseen. Tunnetilat jakautuvat pysähtyneisyyteen, kiehunnaan, lepokitkaan ja flow- tilaan. Kun johto on tiedostanut olemassa olevan tunnetilan, voi kehittämisen avuksi ottaa tilanteeseen sopivia työkaluja. (Juuti & Luoma 2009, 140–148.)

Rationaalinen maailmankuva korosti suunnitelmaa, eikä tarkastellut ilmiötä toiminnassa. Kompleksinen maailmankuva edustaa hetkessä tekemistä, joka edesauttaa kokonaisuuden kannalta suotuisaan tulokseen pääsemiseen. Johdon tehtävä on tunnistaa ja vahvistaa myönteisiä tiloja ja luoda attraktoreita eli asioita, jotka määrittelevät ympäristölle suunnat ja tekemisen muodon.

Kompleksinen maailmankuva ei sulje pois rationaalisuutta, vaan strategiatyössä pitäisi pystyä soveltamaan molemmat maailmankuvat päällekkäin. Toiminnassa on hyvä pitää rationaalinen pohja ja kehittyä kompleksiseen suuntaan vähitellen. (Juuti & Luoma 2009, 174–175.)

2.1.3 Postmoderni maailmankuva

Postmoderni maailmankuva näkee strategian osana organisaatiossa käynnissä olevaa diskurssia. Diskurssi strategian yhteydessä on sosiaaliin käytäntöihin pohjautuvaa puhetta ollen myös itse yksi sosiaalinen käytäntö. Strategian merkitys tulee siitä sosiaalisesta kontekstista, jossa se tehdään. Strategian määräytyminen tapahtuu puheista, joita monimutkaisissa suhteissa toisiinsa olevat henkilöt käyvät hahmottaessaan vallitsevaa tilannetta ja mitä heidän tulisi tehdä. Postmoderni maailmankuva käsittelee strategiaa samoilla lähtökohdilla kuin rationaalinenkin. Maailmankuva ero kuitenkin ajattelullaan rationaalisesta maailmankuvasta monimutkaisella liiketoimintaympäristöllä, jossa toimialarajat sekä maiden ja kulttuurien rajat häviävät. (Juuti & Luoma 2009, 203–219.)

Organisaation menestyminen perustuu imagoon ja mielikuviin. Strategia on organisaation toimintaa pitkällä tähtäimellä ohjaava valintojen ketju, joka toimii myös viestinä imagoa rakennettaessa. Asiakkaille organisaatio voi toimia identiteetin rakentajana, joten on ehdottoman tärkeää toimia myös mielikuvia nostavalla tavalla. Modernit organisaatiot panostavat vakiomuotoisiin tuotteisiin sekä palveluihin hintalaatukilpailulla, kun taas postmodernit organisaatiot luovat tuotteita ja palveluita, joiden avulla asiakas rakentaa omaa itseään ja arvoaan. (Juuti & Luoma 2009, 220–225.)

Postmodernin ajan strategi luo strategiat tarinoina. Haasteena onkin strategian luominen rationaalisen tavan vastaisesti ja saada strategia elämään koko organisaatiossa käytävässä keskustelussa. Tällöin strategiasta on osattava luoda kiehtovia tarinoita, jotka houkuttelevat ihmiset osallistumaan ja edelleen luomaan strategiaa keskustelujen kautta. Organisaation toiminta tuottaa jatkuvasti lisää keskustelua ja strategin tehtävä on vahvistaa niistä valikoituja organisaation hyvää ja ihmisten arkea yhdistäviä keskusteluja. Perinteinen strategiamuotoilu on etäistä, kun taas tarinallisella strategialla mukaan tuodaan ihmiset tavoitteineen ja intohimoineen. Postmoderni tarinallinen strategia voi lähteä lähtökohdasta, jossa asiakkaat etsivät jatkuvasti elämyksiä luodakseen hyvän elämän. Strategia tulee luoda ajatellen, kuinka asiakas saadaan löytämään organisaation tarjoamat mieleenpainuvat elämykset, saadakseen hyvää elämää. (Juuti & Luoma 2009, 234–237.)

2.2 Visio, missio ja arvot

Strategiaan vahvasti liittyviä käsitteitä ovat visio, missio ja arvot. Visio on tulevaisuuden määritelmä siitä, mitä yritys tavoittelee luovansa. Organisaation näkökulmasta visio on toive, joka innostaa, sitouttaa sekä kasvattaa suorituskykyä. Missio määrittelee mitä organisaatio pohjimmiltaan tekee. Määritelmän tulisi kuvastaa mistä jäätäisiin paitsi, jos organisaatiota ei olisi ja kuinka juuri me erotumme muista. Arvot ovat ydinperiaatteita, jotka ohjaavat strategiaa sekä määrittelevät miten organisaation tulee toimia. Ydinarvojen tulisi olla vakaita, vaikka olosuhteet muuttuvat. (Johnson & Whittington & Scholes & Angwin & Regné 2015, 79–80.)

Visio on näkemys halutusta tulevaisuuden kuvasta. Pitkälle aikajänteelle rakennettu voimakas ja selkeä visio on olennainen yrityksen menestystekijä. Vision määrittelyn onnistumiset riippuvat käsitteen ymmärtämisestä, luomisesta ja toteutuksesta. Tulevaisuuden kuvan pitäisi olla voimakas ja todellinen, mutta myös rohkeita tavoitteita ja toiveita sisältävä. Vision määrittely realistisen ja epärealistisen tulevaisuuden kuvien välillä on vaikeaa. Tulevaisuuden kuvan tulisi erota selvästi nykyhetkestä ja osoittaa halua tavoitella lähes mahdotonta. Vaikka menestyminen vaatii mahdotoman tavoittelua, voi se aiheuttaa myös vastustusta ja kritiikkiä. (Kamensky 2010, 78.)

Visiota luodessa ennakkoluulottomuus, rohkeus ja mielikuvitus ovat tarpeen, mutta niin myös analyttisyys ja loogisuus. Tulevaisuuden kuvan määrittelyssä on pystyttävä näkemään toimintaympäristön mahdolliset muutokset ja osattava valmistautua muutosten vaikutuksiin yrityksen toiminnassa. Voimakkaan ja kunnianhimoisen vision toteuttaminen vaatii yrityksen koko johdon panostuksen toteutukseen sekä vision jatkuvan näkyvyyden varmistamisen koko organisaatiolle. Kaikkien on toimittava vision mukaisesti, jotta tulevaisuuden tilan tavoittelu on edes mahdollista. Hyvä visio on selkeä ja näyttää suunnan koko organisaatiolle. Lisäksi suunnittelussa on syytä keskittyä uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen, vaikuttavuuteen ja voimakkuuteen, joustavuuteen, muuhun strategiseen arkkitehtuuriin sekä riittävään aikaväliin. Useimmiten visiot rakentuvat liiketoiminnan laajuuden tai kapeuden, liiketoiminnan suuruuden tai kasvun, kilpailutilanteen, kilpailuedun, yrityskuvan sekä organisaatioon itseensä liittyvien yksityiskohtien kautta. (Kamensky 2010, 78–85.)

Missio kuvailee toiminta-ajatusta, perustehtävää ja -tarkoitusta. Perinteistä toiminta-ajatusta usein kuvataan missiolla. Hyvä toiminta-ajatus ohjaa toimintaa olemalla kaiken toiminnan perusta sekä on mahdollisimman pysyvä strategisessa arkkitehtuurissa. Toiminta-ajatuksen määrittelyssä haasteena on laajuuden määrittely. Liian suppea toiminta-ajatus estää näkemästä uhat ja mahdollisuudet ohjaten toisaalta paremmin toimintaa. Liian laajan toiminta-ajatuksen ongelma on

puolestaan toiminnan ohjauksen heikkous. Toiminta-ajatus on yleensä tarve- ja asiakaslähtöinen ottaen huomioon kuitenkin myös muut sidosryhmät kuten henkilöstö ja omistajat. Toiminta-ajatuksen toteutuminen on mahdollista, kun organisaatio ja sen henkilöstö toteuttavat sitä ja näin ollen sitoutuvat siihen sekä voivat olla jopa ylpeitä toiminnastaan. (Kamensky 2010, 67–69.)

Arvot muodostuvat yritykselle oman yrityskulttuurin kautta. Arvoja voi olla paljonkin, mutta yleensä ne ilmaistaan muutamalla perusarvolla. Nämä perusarvot eli ydinarvot ohjaavat toimintaa olemalla voimakkaita, pysyviä ja ajasta tai paikasta riippumattomia periaatteita. Periaate on nykyään hieman kääntynyt ja arvot luodaan ensin. Tämän jälkeen pyritään luomaan arvoja vastaava yrityskulttuuri. Arvoja luodessa koko organisaation mielipiteet pitäisi ottaa huomioon, vaikka lopulliset määritykset tekeekin yritysjohto. Näin arvot olisivat realistiset ja kaikki organisaation jäsenet tuntisivat, ymmärtäisivät sekä sisäistäisivät ne. Määritellyt arvot tulisi olla sitovia, eikä niitä vastaan tulisi toimia missään olosuhteissa. (Kamensky 2010, 71–75.)

2.3 Strategiaprosessi ja strategiatyökalut

Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi rakentuu viidestä jaksosta seuraavasti:

- Kerätään strategiset tiedot ja suoritetaan analyysit.
- Suoritetaan strategian määrittely.
- Suunnitellaan strategiset projektit.
- Toteutetaan strategia.
- Suoritetaan strategian seuranta, arviointia ja päivitystä.

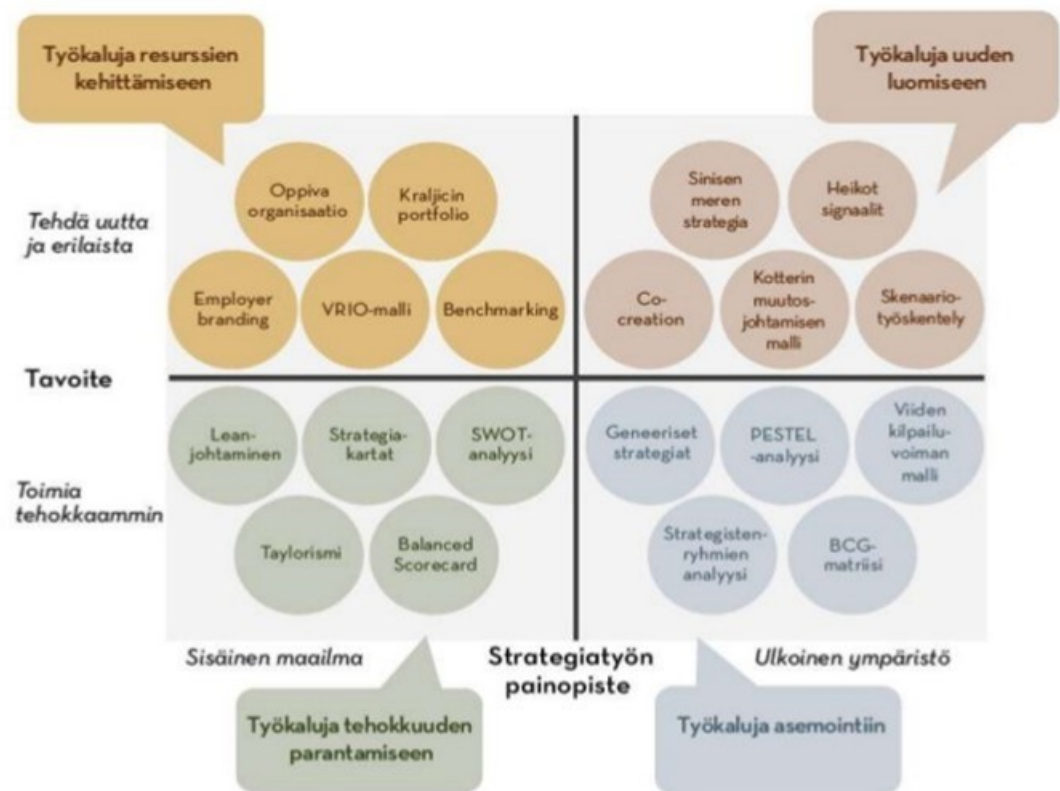
Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan toiminnan kannalta oleellisia muutoksia ympäristössä ja sidosryhmien odotuksissa, kilpailuaseman ja markkinoiden kehittymistä sekä sisäisen toiminnan tilaa. Analyysinä voi käyttää ympäristöanalyysiä, skenaarioanalyysiä, SWOT-analyysiä ja strategia-kanvasta. Analysoinnin jälkeen on aika määrittellä päämäärät strategiajaksolle. Määrittelyvaiheessa luodaan missio ja visio tulevan toiminnan tueksi ja strategia toimii linjauksina näiden toteuttamisessa. Strategian toteuttaminen voi vaatia kehitysprojektien käynnistämisen. Nämä projektit on syytä laittaa alulle mahdollisimman nopeasti. (Lindroos ym. 2010, 29–46.)

Projektien laadinnassa ja toteutuksessa voi käyttää apuna strategiaportaita, joilla kehitysprojektit on helpompi liittää toimintaan ja aiempiin projekteihin. Strategian toteutuksen apuna käytetään vuosittaisia toteutussuunnitelmia, joilla määritellään kunkin vuoden tavoitteet. Strategian toteutumista tulee seurata jatkuvasti ja päivittäminen on oltava mahdollista nopealla aikataululla. Tästä syystä strategian on oltava joustava. Eteen voi tulla niin tilanteita, jolloin pienet muutokset ovat paikallaan tai joissa strategia täytyy muuttaa täysin. (Lindroos ym. 2010, 29–46.)

Strategiaprosessin lähtökohtana on tiedostaa omat pyrkimykset. Vuorinen (2017) jakaa tavoitteelliset pyrkimykset kahteen pääluokkaan: pyrkimyksiin tehdä jotain paremmin tai tehokkaammin sekä pyrkimyksiin tehdä jotain uutta ja erilaista. Pyrkimyksissä tehdä jotain paremmin tai tehokkaammin, yritys panostaa olemassa oleviin liiketoimintoihin optimoimalla toimintaansa suhteessa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen sekä omiin kykyihin. Pyrkimyksissä tehdä jotain uutta ja erilaista, yritys tavoittelee uuden luomista sekä muista eroavaa toimintaa. Toiminnan optimointi, nykytilan analysointi ja tulevaisuuden ennustaminen eivät ole tällöin etusijalla, vaan uuden ja erilaisen kehittäminen pitkäjänteisellä kehittämisellä, kokeilulla ja oppimisella.

Strateginen johtamisnäkökulma voidaan jaotella puolestaan toimialalähtöiseksi ajatteluksi tai resurssiperusteiseksi strategianäkemykseksi. Toimialalähtöisessä ajattelutavassa painopiste on ulkoisissa asioissa ja toiminnan sovittamisessa ulkoiseen maailmaan. Resurssiperusteinen näkemys painottaa yrityksen sisäisiä asioita ja uskoo menestyksen perustuvan sisäisten resurssien paremmuuteen. Vastoin toimialalähtöistä ajattelutapaa, resurssiperusteinen ajattelutapa uskoo, etteivät ympäristön muutokset ja toimialojen pitkällä aikavälillä olevat kannattavuuserot ole merkittäviä. Tärkeämpänä pidetään uusien asioiden oppimista ja oman toiminnan kehittämistä sekä vahvistamista. (Vuorinen 2017, 28–29.)

Omien pyrkimysten ja strategisen johtamisen näkökulman perusteella voidaan tarkastella nelikentän (Kuva 1) avulla mahdollisia strategisen johtamisen menetelmiä avuksi strategiaprosessiin.



Kuva 1. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (Vuorinen 2017)

Kuvassa 1 esitettyjä johtamisen menetelmiä Vuorinen (2017) kutsuu strategiatyökaluiksi. Työkalujen käyttöön strategiatyössä pitää suhtautua kriittisesti, sillä usein strategiatyö on enemmän epäselvää muuttuvan maailman analysointia kuin systemaattista ja selkeää prosessia.

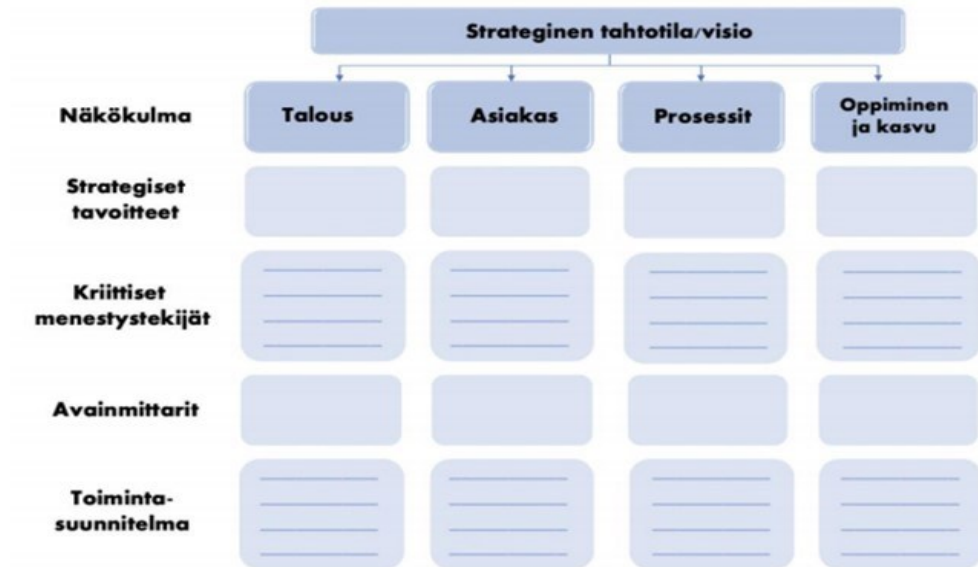
Strategiatyökalujen käyttö edustaa strategian ja organisaation strategisten menetelmien käyttöä ja filosofiaa. Yleisimmin käytetyt työkalut ovat SWOT-analyysi ja Balanced Scorecard. Työkalujen jako neljään ryhmään auttaa ymmärtämään, mihin käytettävä työkalu on suunniteltu ja mitä se ajaa eteenpäin. Tehokkuutta parantavien työkalujen ei odoteta tuottavan uutta ja erilaista, eikä ulkoisten asioiden tarkkailuun keskittyvien työkalujen odoteta parantavan sisäisiä resursseja. (Vuorinen 2017, 31–32.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään työkaluina SWOT-analyysiä, Balanced Scorecard-työkalua ja PESTEL-analyysiä. Työkaluja voisi käyttää laajemminkin ottaen mukaan esimerkiksi skenaariotyöskentelyn, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään vain edellä mainittuihin työkaluihin.

SWOT-analyysin avulla organisaatio luo kuvan strategisesta asemastaan. Analyysissä kartoitetaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet nelikenttätökalun avulla. Työkalun käyttö vaatii vahvan organisaation ja ympäristön tuntemuksen, jotta todelliset tekijät löydetään nelikenttään ilman turhia listauksia. On hyvä myös huomioida, että sama asia voi kuulua useampaan kuin yhteen kenttään. Analyysi voidaan tehdä osa-analyysinä, kuten tietyille osastolle tai ajanhetkelle. SWOT voi olla siis nykytilannetta tai tulevaisuutta kuvaava tilanneanalyysi. Analyysin vaatima tietämys organisaation tilasta saadaan paremmin tietoon tekemällä pienempiä toimintaympäristön, toimialan ja resurssien analyysyjä kuten PESTEL-, Viisi kilpailuvoimaa- ja VRIO-analyysi. (Vuorinen 2017, 88–94.)

PESTEL-analyysi luokittelee ympäristön muutosvaikutukset organisaatioon kuuteen luokkaan: poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin vaikutuksiin. Osa-alueista ei ole tarkoitus listata kaikkia mahdollisia tekijöitä, vaan ainoastaan tärkeimmät organisaation menestymiseen tulevaisuudessa tai strategian epäonnistumiseen vaikuttavat muutostekijät. Näin voidaan suunnitella tarvittavat toimenpiteet tehokkaasti kohdennettuna. PESTEL-analyysiä voi jatkaa skenaariotyöskentelyllä, jossa luodaan tulevaisuuden mahdollisia skenaarioita muuttuvassa maailmassa, jotta näihin voidaan varautua etukäteen. (Johnson ym. 2015, 22–25.)

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo (BSC) auttaa organisaatiota muuttamaan strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi. BSC on mittaristo (Kuva 2), jonka avulla voidaan tehdä toimintasuunnitelmia ja puuttua ennakoimalla ongelmakohtiin jo ajoissa. Strategia jaetaan neljään osa-alueeseen: talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. (Vuorinen 2017, 52.)



Kuva 2. Balanced scorecard- viitekehys (Vuorinen 2017)

Näiden osa-alueiden strateginen sisältö avataan tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin sekä toimintasuunnitelmaan. Organisaatioissa yleensä etusijalla on taloudellisten tavoitteiden täyttyminen. Strategisten tavoitteiden toteutuminen edesauttaa tässä, mutta strategisiin tavoitteisiin päästään olemalla hyvä kriittisissä menestystekijöissä. Tämä puolestaan vaatii hyvää operatiivista toimintasuunnitelmaa. BSC- työkalun ajatus onkin miettiä ja ymmärtää kausaalisuhteiden merkitys niin osa-alueiden sisällä kuin myös välillä. Avainmittarit puolestaan auttavat seuraamaan muutoksen suuntaa. BSC paneutuu toiminnan tehostamiseen vallitsevassa tilanteessa. Työkalu on parhaimmillaan organisaatioissa, joissa tavoite on juuri toiminnan tehostamisessa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimiville organisaatiolle työkalusta on vaikea saada hyötyä. (Vuorinen 2017, 52–57.)

2.4 Strategian johtamisympäristö

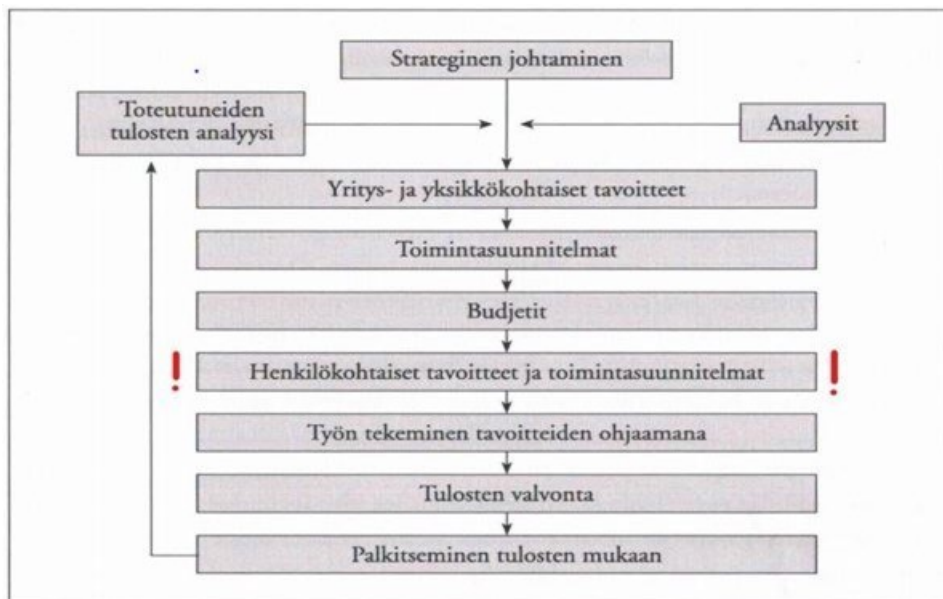
Strategian johtamisympäristö rakentuu kolmesta osasta: strategisen johtamisen maailmankuvasta, lähtökohdista sekä strategiaprosessista. Johtamisen maailmankuva on perusta, johon toimijan toiminta ja päätöksenteko perustuvat. Maailmankuva pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin sekä näkemyksiin ja henkilökohtaisiin arvoihin. Johtamisen lähtökohdat puolestaan ovat suunta- viivoja strategian heijastumiseen. Strategiaprosessi saa aikaan itse muutoksen luomalla toiminnan periaatteet, kehittämällä vuorovaikutusta sekä ohjausta ja lopulta saamalla aikaan itse toiminnan. (Ala-Mutka 2008, 25–26.)

Strategian jalkauttaminen on ollut strategisen johtamisen yksi suurimmista ongelmista. Syy ongelmaan löytyy jo epäonnistuneesta strategian johtamisesta sekä strategian maailmankuvasta ja lähtökohdista. Epäonnistunut strategian jalkautus johtuu yleensä siis epäonnistuneesta strategian valinnasta. Arvot, visio ja missio kokevat usein myös saman lopputuloksen. Sanoina hienolta kuulostavat määritelmät ovat usein organisaation alatasoilla vain sanoja. Kaikkia edellä mainittuja pitäisi pystyä käyttämään toimintaa ohjaavina johtamisen työkaluina. Strategia on nykyisin usein myös pirstaloitunutta johtuen organisaatioiden monista tasoista, joille on luotu kullekin oma strategiansa. (Ala-Mutka 2008, 26–28.)

Organisaation toiminta ja johtaminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen toimintaan. Yrityksen menestymiseen vaikuttaa molemmat toiminnat yksinään sekä toimintojen yhteen soveltaminen. Operatiivinen johtaminen tekee tulosta nykyhetkessä ja strateginen johtaminen tulevaisuudessa. Molempien toimintojen johtaminen on edellytys tehdä tulosta koko ajan. Strategiat toteutetaan operaatioilla, joten strategian integrointi operatiiviseen toimintaan on jokaisen organisaatioon kuuluvan tehtävä. Yksilöiden suhde strategiseen työhön on yleensä joko jokaiseen strategiaproessin vaiheisiin osallistuvaa, johonkin strategiaproessin vaiheeseen osallistuvaa, strategiaan ainoastaan koulutuksen tai viestinnän kautta osallistuvaa tai ei lainkaan osallistuvaa. Strategian integrointi operatiiviseen toimintaan toimii sen mukaan, mihin luokkaan yksilöt organisaatiossa pääosin kuuluvat. (Kamensky 2015, 92–94.)

Organisaation koosta riippumatta strategian jalkauttaminen on tärkeää, eikä organisaation koko varsinaisesti vaikuta jalkauttamisen onnistumiseen. Strategian jalkauttamisen tärkeyttä jokaiseen yksilöön korostaa henkilöstön sitouttamisen tarpeellisuus organisaation toimintaan ja kehittämiseen, syvempi ja laajemmalle levinnyt osaaminen sekä yleinen paine demokraattisempaan ja osallistuvampaan johtamiseen. (Kamensky 2015, 94.)

Kamensky (2015) osoittaa operatiivisen johtamisen toimintamallin (Kuva 3) avulla, kuinka strategiat puretaan operatiivisen johtamisen tasolle.



Kuva 3. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2015)

Strategian jalkautusta operatiiviselle tasolle ei voida pitää itsestäänselvyytenä. Organisaation yksilöillä voi olla haluttomuutta, kyvyttömyyttä tai rohkeuden puutetta soveltaa strategiaa toimintaansa. Vähemmän osallistuville yksilöille pitäisi strategia tiivistää ainakin olennaisimmilta osilta. Lähtötila-analyyseissä voidaan sen hetkisten tilanneanalyyseiden lisäksi muotoilla organisaation way eli kuvaus olennaisimmista ydinasioista. (Kamensky 2015, 96.)

Organisaatioissa on tavoite saada aikaan tuloksia, jolloin tavoitteiden asettelu on olennaista. Tavoitteiden asettelussa on pidettävä huoli, että operatiivinen ja strateginen johtaminen eivät eroa toisistaan, vaan strategiset tavoitteet ja suunnat näkyvät myös operatiivisten tavoitteiden asettelussa. Strategiset sisällöt määrittävät myös suuresti operatiiviset toimintasuunnitelmat. Raha on olennainen mittari organisaatioissa, joten budjetti on tärkeä mittari toiminnassa. Henkilökohtaisen toimintasuunnitelman voi ottaa käyttöön tuloskortilla tai strategiakortilla. Näitä voi käyttää hyväksi alaisen ja esimiehen vuorovaikutuksessa ja strategiakorttiin sisällytetään organisaation strategia tiivistetysti sekä toimet, joita yksilö voi tehdä toteuttaakseen strategiaa. (Kamensky 2015, 96–97.)

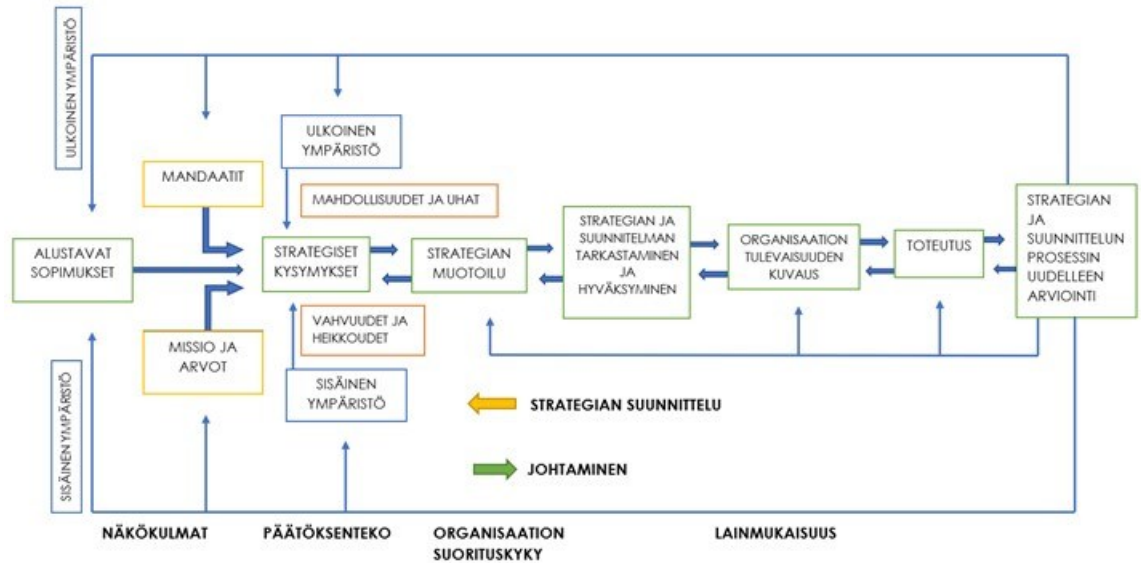
Operatiivinen johtaminen on tavoitteellista ja näin ollen sidoksissa strategiaan. Nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on kuitenkin varottava liian lineaarista ja samalla tavalla aina toimimista. Strategian ydinajatus eli erottautuminen voi tällöin unohtua. Tavoitteiden toteutumista

on myös valvottava ja mikäli tavoitteet ovat strategiasta oikein johdettu, on itsevalvonta, esimiesalaisy-valvonta ja joukkuevalvonta toimivaa operatiivisessa johtamisessa. Nykyään painotus pitäisi olla yhä enemmän suunnattu itsevalvontaan. Tavoitteiden toteutuminen on pohja palkitsemiselle. Usein palkitseminen on lyhyen aikavälin tuloksiin perustuvaa, eikä niinkään strategiaan tavoitteisiin. Pidemmän aikavälin menestyminen ja tällä perusteella tasa-arvoinen palkitseminen olisi kuitenkin tehokkaampaa. (Kamensky 2015, 98–99.)

2.5 Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen ja strategia

Strateginen suunnittelu on yhtä tärkeää voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle kuin voittoa tavoittelevallekin. Suunnittelussa määritellään organisaation tulevaisuudelle tavoitteet ja strategiset toimenpiteet sekä ajatukset, jotka ovat tärkeitä menestyäkseen tulevaisuudessa. Strateginen suunnittelu auttaa organisaatiota lisäämään tehokkuutta, vaikuttavuutta, omaa ymmärrystä ja oppimista sekä päätöksenteon tehokkuutta. (Rana Ahmad & Rana Aqdas & Rana Zirwa 2017.)

Voittoa tavoittelemattoman organisaation strategista suunnittelua ja toteutusta ajaa strategian muutossykli (kuva 4), joka koostuu yhdeksästä vaiheesta. Sykli lähtee strategisen suunnittelun sopimisesta ja yksityiskohtien määrittelystä toimivan johdon kesken. Sykli etenee organisaation mandaattien määrittelystä osakkaiden tarpeiden määrittelyyn. Vaikka voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa osakkeenomistajien tai osakkaiden voiton tavoittelu ei ole tavoite, on heidän tarpeensa ja halunsa tiedostettava. Tässä yhteydessä määritellään myös missio ja arvot sekä luonnostellaan visio. Syklin seuraavassa vaiheessa tunnistetaan vahvuudet, heikkoudet sekä haasteet strategian toteutukseen. Kun haasteet ovat tunnistettu, voidaan määrittellä strategiset toimenpiteet niistä selviämiseen. Strategia tulee seuraavaksi saada jalkautetuksi toimintaan ja toiminta sitoutuneeksi strategiaan suunnitelmiin. Tämän jälkeen voidaan määrittellä tulevaisuuden visio. Strategian toteutuksen onnistuminen riippuu paljon siitä, kuinka hyvin toteutus on suunniteltu sekä kuinka hyvin toteutukseen kuuluvat saadaan osallistumaan toteutukseen. (Bryson & Alston 2011, 15–19.)



Kuva 4. Strategian muutosjakso (mukaillen Bryson 2011)

Voittoa tavoittelemattomille organisaatioille suoritukset ja tulokset ovat tärkeitä, vaikka niitä ei aseteta varsinaisesti etusijalle. Liikeryitysten tulosta on helppo seurata toisin kuin voittoa tavoittelemattoman organisaation. Johtajan tehtävä onkin määritellä, kuinka suorituskky mitataan ja mitä tuloksia halutaan. (Drucker 2008, 109.)

Voittoa tavoittelemattoman organisaation täytyy toimia päätöksissään, toimenpiteissään ja periaatteiden määrittelyssään niin, että näillä pyritään parantamaan organisaation toimimista asiansa hyväksi. Sisäänpäin kääntyneet organisaatiot näkevät organisaation itsessään tavoitteena, eivätkä kyseenalaista toimien ja päätöksien ajamaa omaa etua. Tästä on haittaa suorituksessa, vision toteuttamisessa sekä omistautumisessa. Erimielisyys auttaa tehokkaassa päätöksenteossa päinvastoin kuin riitely ja kiistely. Jos organisaation sisällä on paljon riitelyä ja kiistelyä, on se yleensä merkki tarvittavasta muutoksesta. (Drucker 2008, 115–116.)

3 Asunto-osakeyhtiö

Asunto-osakeyhtiö on osakeyhtiö, jonka yhtiöjärjestyksessä määrätty tarkoitus on omistaa ja hallita vähintään yhtä sellaista rakennusta tai sen osaa, jossa olevan huoneiston tai huoneistojen yhteenlasketusta lattiapinta-alasta yli puolet on yhtiöjärjestyksessä määrätty osakkeenomistajien hallinnassa oleviksi asuinhuoneistoiksi. Asunto-osakeyhtiön jokainen osake tuottaa yksin tai toisten osakkeiden kanssa oikeuden hallita yhtiöjärjestyksessä määrättyä huoneistoa tai muuta osaa yhtiön hallinnassa olevasta rakennuksesta tai kiinteistöstä (Asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009, 2§).

Asunto-osakeyhtiö on Suomessa huomattavasti yleisempää, kuin muissa maissa. Ulkomailla yleisempää on kaupunkien omistusasunnot, joissa asukkaat ovat vuokralla. (Nurmi & Puro & Lujanen 2017, 8.)

3.1 Historia

Suomen suurruhtinaskunnan pääkaupunkia koetteli 1850-luvulla asuntopula. Krimin sota ja kole-raepidemat olivat pysäyttäneet rakennustoiminnan täysin. Kaupunki rakentui pääasiassa yksi- ja kaksikerroksisista puutaloista. Asuntojen vähyyden takia vuokrat olivat korkeita. Ajan johtaviin lehtimiehiin lukeutunut Zacharias Topelius osoitti tyytymättömyytensä asiaan ja kehotti rakentamaan isompia kivitaloja. Pääomapulaan Topelius kehotti perustamaan rakennusyhtiöitä. Topeliuksen kehotuksista huolimatta, yhtiömuotoinen rakennuttaminen ei lähtenyt käyntiin toivotulla tavalla. Krimin sota pysäytti rakennustoiminnan pitkäksi aikaa. Sodan jälkeen toipunutta rakennustoimintaa heikensivät nälkävuodet (1866–1868). Vasta nälkävuosien jälkeen 1870-luvulla rakennustoiminta pääsi kunnolla vauhtiin ja varsinkin kaupunkien kasvu, Helsingin johdolla, nopeutui huomattavasti. Asumisolot olivat kuitenkin pitkälle vuosisadan loppuun asti heikot ja asunnotomia oli paljon. Suomi eli suurelta osin maatalousyhteiskuntana ja toimeentulonsa maa- ja metsätaloudesta sai lähes 75 % väestöstä. (Nurmi ym. 2017, 15–21.)

Vaikka Zacharias Topelius oli jo 1850-luvulla kritisoinut asunto-oloja jyrkästi, ensimmäiseksi asuntopoliitikoksi voidaan sanoa Senaattori Otto Stenrothia. Esko Nurmi (2010) kertoo Stenrothin olleen perustamassa Asuntoreformiyhdistystä ja ajaneen halpakorkoisten lainojen aloittamista asunnotomien kehittämiseksi. Asuntoreformiyhdistys ajoi yleishyödyllistä rakennustoiminnan kehittä-

mistä ja tukea tuli niin Nuorsuomalaisilta, Vanhasuomalaisilta kuin myös Ruotsalaiselta kansanpuolueelta. Ainoastaan Maalaisliitto ei antanut tukeaan yhdistykselle, johtuen yhdistyksen pyrkimyksistä kehittää asumisoloja ainoastaan kaupungeissa. Suomi eli vahvasti maa- ja metsätaloudella ja asutus oli painottunut maaseudulle.

Kaupunkiväestön osuus kasvoi vähitellen, kuitenkin hitaasti verrattuna Tanskaan, Norjaan tai Ruotsiin. Lisääntyvä väestö toi kuitenkin mukanaan ongelmia sosiaalisissa oloissa. Kaupunkien hyväkuntoiset isot talot olivat asutettuina varakkaiden toimesta ja työläisillä oli ahtaat asunnot, jos niitäkään. Tarjolla oli vuokratasarmeja, mutta olot niissä olivat huonot ja kustannukset korkeat. Työväenasunnot antoivat suunnan nykykäsityksen mukaiselle asunto-osakeyhtiömallille eli mallille, jossa osakas hallitsee huoneistoaan. (Nurmi ym. 2017, 21–23.)

Asunto-osakeyhtiötoiminta oli 1900-luvun alkupuolella vakiinnuttanut asemansa Helsingissä. Vähitellen myös muut kaupungit alkoivat omia osakeyhtiömallia. Suurin osa asunnoista kuitenkin kohdennettiin vuokraustoimintaan ja omassa hallinnassa olevassa asunnossa asuminen oli edelleen poikkeuksellista. Grynderirakentaminen kiihtyi ja tonteilla keinottelu oli tyyppillistä. Grynderirakentamisessa rakennuttajat yleensä itse möivät rakennusten valmistuttua osakkeet hyvällä voitolla jättäen itselleen osan asunnoista vuokraustoimintaan tai omaan käyttöön. Tämä kuitenkin oli merkitsevä tekijä asunto-osakeyhtiötoiminnan kehityksen kannalta lisäten osakeyhtiömallista rakentamista merkittävästi. (Nurmi ym. 2017, 35–39.)

Vaikka asunto-osakeyhtiöt olivat toimineen jo yleisen osakelain puitteissa, oli uusi asunto-osakeyhtiölaki vuonna 1926 merkittävä hallinnollinen uudistus toimintaan. Laki sisälsi yhtiöjärjestyksen, jolla saatiin hallintaan aiemmat ongelmat säännösten epäkohtien hyväksikäytössä. Uuden lain myötä asunto-osakeyhtiörakentaminen eteni vaihtelevasti. Sotavuosien aikana rakentaminen rauhoittui. 1930- ja 1940-luvuilla välillä oli korkean rakentamisen vuosia, kun taas välillä rakentaminen kuihtui olemattomiin. Laskusuhdanteiden takia sijoituspääomaa oli paljon, joten raha oli halpaa rakennustoiminnan kiihdyttämiseksi. (Nurmi ym. 2017, 66,87.)

1940-luvun lopulla asuntotilannetta parantamaan kehiteltiin Arava-rahoitus, joka oli valtiollista halpakorkoista lainaa yleishyödylliseen asuinrakentamiseen väestökeskuksissa. 1970-luvun alussa pankkien asuntolainoihin keksittiin asuntosäästäminen. Ihmisten elintason nousu varsinkin 70-luvulla mahdollisti oman kodin hankkimisen ja pientalojen sekä rivitalojen määrä alkoi kasvaa vauhdilla. Näihin aikoihin alettiin kiinnittää huomiota enenevässä määrin myös kiinteistönpitoon.

Isännöinti oli ollut aiemmin yleensä jonkun osakkaan vapaaehtoisessa hoidossa, mutta isännöintitoimistot alkoivat hoitaa hallinnollisia töitä enenevässä määrin. (Nurmi ym. 2017, 112,140,166–169.)

Suurin uudistus asunto-osakeyhtiöille vuosikymmeniin oli uusi asunto-osakeyhtiölaki vuonna 1992. Laki tarkensi yhtiövästikkeiden käyttöä ja päätöksentekoa. Aiemmin hallitus oli tehnyt suurimman osan päätöksistä, kun uuden lain myötä isoimpien päätösten teko kohdentui yhtiökoukselle. Uuden lain myötä yhtiövästikkeiden käyttökohteiksi kirjattiin normaalien hallintokustannusten lisäksi kaikki kunnossapito- ja korjaustoimenpiteet, joilla asunto-osakeyhtiön kiinteistöt pysyivät ajan vaativassa kunnossa. Aiemmin myös päätöksenteko oli vaikeampaa. Yksi osakkeen omistaja kykeni pysäyttämään päätökset yhtiöjärjestykseen liittyen niin halutessaan. Uusi laki mahdollisti päätösten teon 2/3 osan enemmistöllä. (Nurmi ym. 2017, 187–190.)

3.2 Hallinto ja uusi asunto-osakeyhtiölaki

Uusi asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009) tuli voimaan 1.7.2010. Tällöin yhtiöjärjestyksen sisältöön tehtiin muutoksia ja täsmennettiin yhtiökokousten pitoaikoja ja sisältöä. Lain mukaan hallituksen on yhtiökokouksessa annettava riittävä selvitys tulevista ja tehdyistä kunnossapitotoimenpiteistä. Vuonna 2019 asunto-osakeyhtiölakiin tehtiin myös merkittäviä muutoksia ja lisäyksiä. Uudet osakekirjat tulevat jatkossa sähköiseen osakekirjarekisteriin Maanmittauslaitoksen ylläpidettäväksi. Lisäksi tehtiin tarkennuksia kunnossapitovastuuseen sekä yhdenvertaisuusperiaatteeseen. (Ota haltuun asunto-osakeyhtiölain muutokset 2019.)

Yhtiöjärjestyksen täytyy pitää sisällään huoneistoselitelmän, vastikkeet, kunnossapitovastuun, mahdolliset lunastuslausekkeet, hallitusta sekä isännöintiä koskevat määräykset, yhtiökokousta sekä kokouskutsua koskevat määräykset ja tilin- tai toiminnantarkastusta koskevat määräykset. Yhtiöjärjestyksen muuttaminen vaatii määräänemmistön eli vähintään 2/3 enemmistön kannatusta. (Ruutu 2018, 142–143.)

Asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009) määrittelee myös, että asunto-osakeyhtiöllä täytyy olla hallitus. Yhtiökokous valitsee yhtiöjärjestyksen mukaisen määrän hallituksen jäseniä. Yleensä näitä on kolme. Hallitus puolestaan valitsee isännöitsijän, mikäli näin yhtiöjärjestyksessä säädetään.

Yhtiökokous on asunto-osakeyhtiön korkein päättävä elin. Kokouksessa päätetään asunto-osakeyhtiölaissa säädetyistä asioista, kuten vastikkeen määrästä ja talousarviosta, mahdollisista korjaushankkeista ja remonteista, vahvistetaan tiinpäätös ja myönnetään vastuuvapaus tarkastajien lausuntoon perustuen sekä valitaan hallitus. Isännöitsijä ja hallitus valmistelee päätettävät asiat, kun osakkeen omistajat puolestaan toimivat kokouksessa päättäjinä. Päätettävät asiat tulevat olla esityslistalla, jotta ne voidaan ottaa käsittelyyn. Keskustella voi avoimesti muistakin asioista. (Asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009, 1§, 3§, 12§.)

Yhtiökokous on pidettävä kuuden kuukauden sisällä tilikauden päättymisestä, mutta taloyhtiöllä voi olla useampia kokouksia niin halutessaan. Ensimmäisessä kokouksessa on päätettävä tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden antamisesta. Muut asiat voidaan käsitellä myöhemminkin pidettävissä kokouksissa. Yhtiökokous on kutsuttava kirjallisesti koolle vähintään kaksi viikkoa ja enintään 2 kuukautta ennen kokousta. Kokouspaikka tulee sijaita samalla paikkakunnalla asunto-osakeyhtiön kanssa. (Asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009, 3§, 17§, 20§.)

Hallitukseen tulee kuulua kolmesta viiteen jäsentä, ellei yhtiöjärjestys toisin sano. Useamman jäsenen sisältävä hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan. Hallituksen tehtäviä ovat hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen. Hallitus valitsee isännöitsijän ja voi ottaa tiettyjä hallinnollisia tehtäviä jakaen ne isännöitsijän kanssa. Hallinnon ja varainhoidon asiallinen hoitaminen on varsinaisesti isännöitsijän vastuulla, mutta hallituksen tulee huolehtia näiden toteutumisesta. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös valmistella yhtiökokoukselle päätettävät asiat. (Taloyhtiön hallitus ja tehtävät 2019.)

Hallitus valitsee isännöitsijän halutessaan. Tämä ei ole pakollista, sillä tehtävät voi hoitaa hallituksenkin, mutta yleisesti isännöitsijä valitaan. Isännöitsijän tehtävät päätetään hallituksen ja isännöitsijän välisellä sopimuksella. Yleensä tehtäviin kuuluu päivittäisen hallinnon hoito ja kunnossapidon järjestäminen. Asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009) määrittelee tehtäviksi isännöitsijätodistusten antamisen ja kirjanpidon sekä varainhoidon asianmukaisen järjestämisen. Isännöinnin auktorisointi ISA ry, Suomen isännöintiliitto ry ja Suomen kiinteistöliitto ry ovat yhdessä hyväksyneet isännöinnin eettiset ohjeet (nd.), joita tulisi noudattaa kyseisessä työssä. Eettiset ohjeet koostuvat lähinnä huolellisuuden, avoimuuden, vastuullisuuden sekä tasavertaisuuden yksityiskohdista.

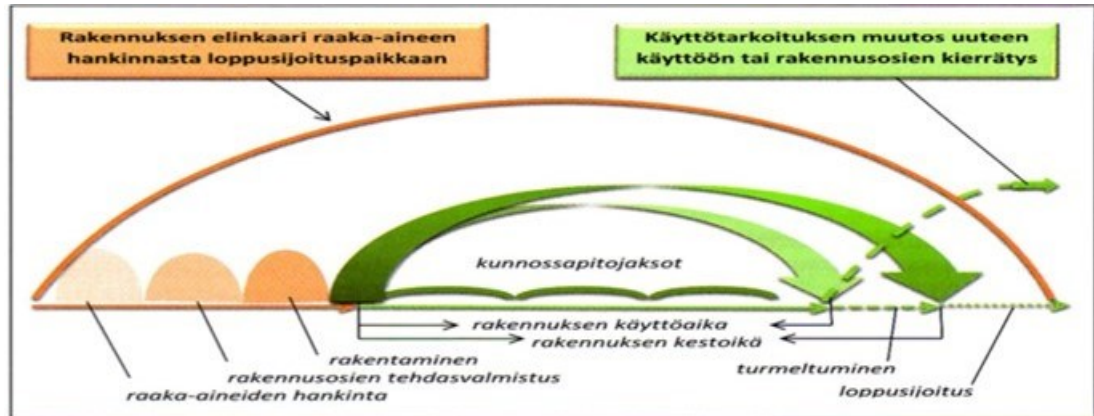
Taloyhtiön toimintaa ohjataan pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella asuinkiinteistöjen ylläpidolla ja kehittämisellä. Hallituksen tehtävä on järjestää lainmukainen taloudenhoito. Asunto-osakeyhtiöiden taloudenhoitoon kuuluu vastikkeiden määrittely ja periminen, juoksevien laskujen hoito sekä rahoitusasioiden järjestely. Näiden hoitamista helpottaa, kun taloyhtiölle on laadittu lyhyt-

ja pitkäaikaiset taloussuunnitelmat. Lisäksi kuluvalle vuodelle on oltava talousarvio. Taloussuunnitelma voi olla kiinteistöstrategiatyyppinen muistio, johon kirjataan tulevaisuuden tahtotila taloudellisesti, sekä vaiheet ja keinot, joilla tähän päästään. Maksuvalmiussuunnitelma auttaa lyhyen ajan talouden hallinnassa ja pitkäaikainen taloussuunnitelma määrittää suuntaviivat kauemmaksi. (Taloyhtiön talous 2019.)

Suomen kiinteistöliitto ry, Isännöintiliitto ry ja Asunto- ja kiinteistöyhtiöiden hallitusammattilaiset AKHA ry julkaisivat Hyvä hallintotapa taloyhtiöille- suosituksen (2016). Suosituksen johtavat periaatteet ovat osakkaiden yhdenvertaisuus, läpinäkyvyys ja ennakointi. Osakkaiden yhdenvertaisuus perustuu asunto-osakeyhtiölakiin (1599/2009) ja korostaa, että jokaisella osakkeella on yhtäläiset oikeudet, ellei yhtiöjärjestys toisin määrää. Mikään päätös tai toiminta ei saa aiheuttaa toiselle osakkeenomistajalle tai muulle taholle hyötyä yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella. Läpinäkyvyydellä korostetaan avointa ja jatkuvaa tiedottamista asukkaille sekä osakkeenomistajille. Ennakointi painottaa tulevaisuuteen varautumista suunnitelmilla ja selvityksillä. Asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009) määrittelee toiminnalle vähimmäistason, mutta hyvä hallintotapa- suositus määrittelee tavoitetason. (Grass, Heino, Kaivanto, Koskela, Kulomäki 2013, 33–34.)

3.3 Kiinteistön elinkaariajattelu ja huoltokirja

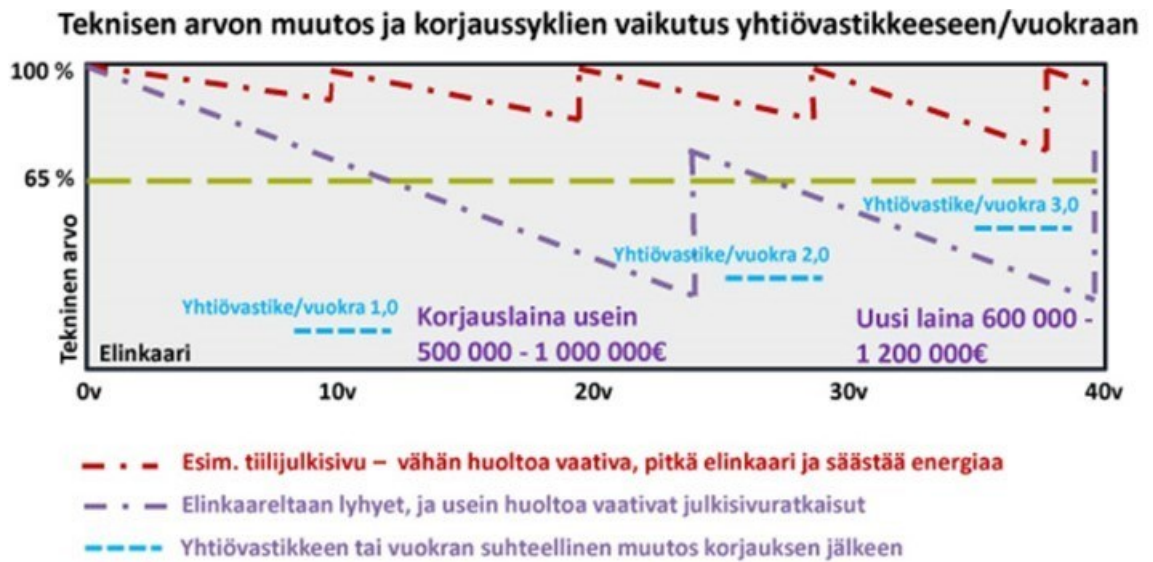
Kiinteistöjen elinkaariajattelu lähtee elinkaaritalouden ymmärtämisestä. Elinkaaritalous koostuu elinkaaresta, kestoiästä sekä käyttöiästä. Kiinteistön elinkaari (Kuva 5) alkaa jo materiaalien luonnosta ottamisesta sekä jalostamisesta rakennustarvikkeiksi ja loppuu puolestaan kiinteistön purkuun, jätteiden kierrättämiseen sekä rakennuspaikan palauttamisen luonnonomaiseen tilaan. (Myyryläinen 2012, 16; Myyryläinen 2019, 11.)



Kuva 5. Kiinteistön elinkaari (Myyryläinen 2012, 17)

Kiinteistön käytön aloittamisesta siihen asti, kun kiinteistö ei enää toimi tarkoituksessaan tarpeeksi hyvin, kutsutaan kestoikäsi. Käyttöaika puolestaan kuvaa ajanjakson, jolloin kiinteistö on otettu käyttöön, mutta ei palvele enää käyttäjiään tarpeeksi hyvin. Käyttöaika on siis yleensä lyhyempi, kuin kestoikä. Taloyhtiölle oleellisin asia on käyttöaika. Koska rakennusten rungon elinkaari voi olla satoja vuosia, täytyy käyttöaikana pitää huoli oikein tehdyistä kunnossapitotoimista sisältäen myös rakennusosien perusparantamisen ja uusimisen. Rakennusten elinkaareen vaikuttavat käytetyt materiaalit sekä käytön laadukkuus. Käyttöaikana elinkaareen voidaan vaikuttaa hyvällä ylläpidolla kunnossapitotoimintaa ja huoltoa korostaen. (Myyryläinen 2012, 16–17.)

Käyttöikä arvioidaan jo rakennusvaiheessa. Tällöin voidaan vaikuttaa elinkaarikustannuksiin. Asuinkäyttöön tarkoitettut rakennukset ovat pitkäikäisiksi suunniteltuja ja materiaalit sekä rakentaminen on vastattava tarvittavaa laatua. Tekninen arvo ja sen kehittyminen on kuvattu kuvassa 6. (Omataloyhtiö 2016.)



Kuva 6. Teknisen arvon muutos ja korjaussyökiien vaikutus yhtiövastikkeeseen (Omataloyhtiö 2016)

Uuden rakennuksen tekninen arvo on rakennuskustannukset ilman tontin arvoa. Tekninen arvo alkaa rakennuksen vanhetessa pudota vähitellen. Arvon putoamiseen vaikuttavat rakennuksen ikä, käyttö, kuluminen sekä käyttökelpoisuuden aleneminen. Positiivisesti arvoon vaikuttavat puolestaan tehdyt huolto- ja korjaustoimenpiteet tavoitteena pitää tekninen arvo vähintään 60 % alkuperäisistä rakennushetken kustannuksista. Kuvasta 6 käy myös selväksi, että jatkuva kunnossapito tulee kustannuksiltaan halvemmaksi kuin harvemmin tehtävä iso remontti. Kunnossapito ja remontit rahoitetaan tulorahoituksella eli vastikkeilla tai lainarahalla. (Omataloyhtiö 2016.)

Huoltokirja, johon määritellään tarkastus- ja huoltotyöt sekä teknisten laitteiden käyttötehtävät, on pakollinen uusille rakennuksille, mutta suositeltavaa myös vanhemmille kohteille. Huoltokirjan tarkoitus on estää huoltotoiminnan laiminlyönnit ja tehostaa energian käyttöä. Suunnitelman muotoinen huoltokirja auttaa myös hallitsemaan huoltotyöt niin, etteivät huoltokustannukset nouse liian suuriksi. Huoltokirja koostuu kohteen vaatimista asioista, mutta voi sisältää esimerkiksi seuraavat asiat:

- pelastussuunnitelma: Jokaista kohdetta varten yksilöidyt ohjeet henkilö- ja omaisuusturvallisuuden varmistamiseksi
- tilakohtaiset ohjeet: Käyttötilojen turvallisuus ja taloudellisuusohjeet
- energiankulutuksen tavoitearvot: Energiankulutuksen laskennalliset tavoitearvot

- energiankulutuksen seurantaohjeet: Ohjeet energiankulutuksen mittaamiseen ja edellisvuoteen vertaamiseen
- valvontasuunnitelma: Kiinteistöjen turvallisuuden sekä kiinteistötekniikan valvontasuunnitelma ja niiden hyödyntäminen
- käyttöaikaohjelmat: Aikaan sidottujen toimintojen, kuten ilmanvaihdon sekä lämmityksen, ohjeistus ja käyttö
- huolto-ohjelmat: Laitetekniikan huoltoaikataulut ja ohjeet sekä laitetoimittajien yhteystiedot
- tarkastusohjelmat: Laitteiston toiminnan tarkastamisen ohjeet
- toimintakaaviot: Laitteistoiden toimintaa sekä automaatiota osoittavat kaaviot
- paikantamiskuvat: Osoittavat ylläpidollisesti tärkeät kohteet, kuten sähkötaulut ja palopostit
- kiinteistön perustiedot: Rakennusten perustiedot yhteen paikkaan koottuna.

Huoltokirja tulisi siis laatia jo rakennusvaiheessa. Laadinnasta ja laadintaperiaatteista sovitaan jo hankevaiheessa. (Myyryläinen 2012, 24–25.)

Huoltokirja mahdollistaa kiinteistön elinkaaren parantamisen. Hyödyllisyytensä takia olisi hyvä, jos kaikissa taloyhtiöissä otettaisiin huoltokirja käyttöön sekä päivitetään se tarvittaessa. Huoltokirja toimii hyvin yhdistävänä tekijänä kiinteistön omistajan, isännöitsijän sekä huoltotoimenpiteistä vastaavan välillä helpottaen työtä ja sen suunnittelua näyttäen myös tarvittavan historian. Vastuuhenkilöiden vaihtuessa tiedon siirtäminen huoltokirjan välityksellä on helppoa. (Pennanen 2018, 404–405.)

Asuinkiinteistöissä on omatoimisesti varauduttava onnettomuustilanteisiin ja ennaltaehkäistävä niitä mahdollisimman hyvin. Mikäli kohde on poistumis- ja pelastustoiminnan kannalta normaalia vaativampi, täytyy kohteelle olla pelastussuunnitelma. (Pelastuslaki 379/2011, 15§.) Pelastussuunnitelma koostuu kohteen perustiedoista, riskien tunnistamisesta, ennaltaehkäisystä sekä toimimisesta vaaratilanteissa. Jos kiinteistöön kuuluu useampia rakennuksia, voi jokainen niistä tarvita erityyppiset pelastussuunnitelmat. Taloyhtiön hallitus vastaa kokonaisuudessaan pelastussuunnitelman toteutuksesta ja päivityksestä vähintään kolmen vuoden välein tai olosuhteiden

muuttumisen sitä vaatiessa. Pelastussuunnitelman olennaisin osa on kaikkien riskitekijöiden tunnistaminen ja niihin varautuminen. Suunnitelmaan täytyy sisällyttää myös toimintaohjeet vaaratilanteissa sekä pohja- ja asemapiirros, jossa esitetään poistumisreitit, pelastustiet, alkusammutuskalustojen sijainti, väestönsuoja, kokoontumispaikka ja muut olennaiset tiedot. Pelastussuunnitelmasta pitää tiedottaa asukkaita esimerkiksi jakamalla suunnitelma jokaiselle asukkaalle erikseen. Lisäksi turvallisuutta ja toimintatapojen sisäistämistä auttaa suorat koulutukset ja harjoittelu. (Salokanto 2013, 89–94.)

Kiinteistöstrategian tavoitteena on luoda yhteinen näkemys osakkaiden kesken siitä, millä aikataululla sekä millä resursseilla kiinteistöä korjataan, kehitetään ja ylläpidetään. Strategia olisi hyvä luoda jo ennen rakennusten rakentamista ja päivittää ainoastaan tilanteen sitä vaatiessa. Kiinteistöstrategia rakentuu nykytilan selvittämisestä sekä tulevaisuuden visioinnista. Nykytilan selvityksessä käydään läpi rakennuksen nykyinen toimiminen, käyttöaste sekä käytettävyys, korjausvelka, energiatehokkuus ja muut tarpeet ja ongelmat. SWOT- analyysillä voidaan selvittää vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysi tehdään kullekin rakennukselle yksilöllisesti käyttökohteen mukaan. Asumiseen tarkoitetuilla rakennuksilla on erilaiset tarpeet, kuin esimerkiksi yrityskäyttöön tarkoitetuilla rakennuksilla. Kiinteistöstrategiaan sisällytetään visio eli tavoitetila halutulla aikajänteellä, esimerkiksi 10–20 vuotta. Toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi kirjataan suunnitelmiksi, kuten korjausvelan pienentäminen ja energiatehokkuuden sekä käytettävyyden parantaminen. (Suomela 2018, 394; Myyryläinen 2019, 15–16.)

Haasteita hyvän kiinteistöstrategian luomiseen taloyhtiöille luo kiinnostuksen puute, osaamattomuus sekä heikko suunnittelu. Päätöksiä taloyhtiöissä voi tehdä yleensä enemmistön päätöksellä, mutta isoimmassa asioissa olisi hyvä olla mahdollisimman yksimielinen. Kiinnostus taloyhtiön päätöksiin ja kokouksiin on keskimäärin melko pieni. Lisäksi, jos suunnitelmia sekä korjausaikatauluja ei ole huolellisesti suunniteltu ja perusteellisesti esitelty yhtiökokoukselle, on niitä yleensä vaikea saada hyväksytyksi kerralla. Strategian hyödyt näkyvät usein vasta vuosien saatossa, joten yhtiökokoukselle voi esittää listan mahdollisista ongelmista, joita voi syntyä puuttuvan strategian vuoksi. Tällaisia ongelmia on esimerkiksi rakennuksen arvon aleneminen, asumisen laadun heikkeneminen, kiinteistöhuolto- sekä energiakustannusten kasvu, energia tehokkuuden parantamisen puuttuminen ja rakennusten korjauksien vääränlainen kohdistuminen suhteessa elinkaareen. (Myyryläinen 2019 18–22.)

3.4 Rakennusten kunto

Elinkaaren alussa rakennusten kuluminen on huomaamatonta. Mikäli rakennusvirheitä ei ole tehty, pienillä huoltotoimilla ja välittömällä pienkorjauksilla rakennusten kunto pysyy hyvänä varsin pitkään. Rakennusten kunnon seuranta on tärkeää huoltotöiden ohessa, jotta pienet viat eivät ehdi kasvaa suuriksi korjaustarpeiksi. Yleensä rakennuksilla on takuu-aika, jolloin löydetyt viat kuuluvat rakentajalle. Takuuajan loputtua suoritetaan rakentamisen lopputarkastusta vastaava tarkastus ja tekijänä olisi hyvä olla sama henkilö molemmissa. Taloyhtiön velvollisuus on huolehtia takuuajana kaikkien vikojen ja puutteiden kirjaamisesta sekä huolehtia niiden korjauttamisesta rakentajan toimesta. Jos kohteet jäävät takuuajana ilmoittamatta, voi ajan kuluessa jopa laajenevat korjaukset jäädä taloyhtiön kustannuksiksi. (Myyryläinen 2012, 45–48.)

Korjausrakentaminen jaotellaan ylläpitokorjauksiin ja investointeihin. Kustannuksiltaan merkittäviin korjaustoimenpiteisiin voidaan vaikuttaa ylläpito- ja huoltotoimenpiteillä. Investoinnit eli pääoma-arvoa nostavat korjaukset ovat laajempia tasoa nostavia korjauksia, jotka rahoitetaan yleensä pääomavastikkeilla. (Myyryläinen 2012, 45–48.)

Rakennusten kuntoarvio tulisi Myyryläisen (2012) mukaan tehdä ensikertaa 10–15 vuoden kuluttua rakennusten valmistumisesta. Aistinvaraiseen ja kokemusperäiseen arvioon kuuluu kiinteistön rakennusosien, tilojen, laitteiden, järjestelmien ja ulkoalueiden kunnon selvitys. Perusteellinen kuntoarvio aloitetaan kohteen asiakirjoihin tutustumalla ja kiinteistönhoitoon sekä hallintoon kuuluvien kuulemisella. Arviossa voidaan tehdä asukaskysely, jonka perusteella valitaan osa asukkaista haastatteluun. Haastattelujen jälkeen suoritetaan kiinteistökatselmus, jossa käydään läpi kaikki yhteiset tilat, tekniset tilat ja huoneistotilat, mikäli kyselyissä tai haastatteluissa on ongelmakohtia ilmennyt. Yleensä katselmuksessa on hyvä olla mukana asiantuntijat omilta osa-alueiltaan, ellei katselmuksen tekijällä ole pätevyyttä niin laajalti. Kuntoarvion perusteella tehdään suunnitelma 5–10 vuotta eteenpäin, jossa määritellään mahdolliset korjaustarpeet ja niiden ajankohta.

Rakennuksille voidaan antaa Myyryläisen (2019) mukaan kuntoluokka, joka määräytyy eri osa-alueiden saaman kustannusosuuksien mukaan painotetun kuntoluokan perusteella. Kuntoluokituksessa käytetään rakennusten tilastollisia käyttöikäjä, mutta kuntoarvioija voi tarpeen mukaan muuttaa niin käyttöikää sekä kuntoluokkaa.

Kuntoluokat ovat

- luokka 1: heikko, ehdotetaan uusimista 1–5 vuoden aikana
- luokka 2: välttävä, peruskorjaus tarpeellinen 1–5 vuoden aikana
- luokka 3: tyydyttävä, huoltokorjaus 1–5 vuoden tai peruskorjaus 6–10 vuoden kuluessa
- luokka 4: hyvä, kevyt huoltokorjaus 6–10 vuoden kuluttua
- luokka 5: uusi tai peruskorjattu, ei toimenpiteitä seuraavan 10 vuoden kuluessa.

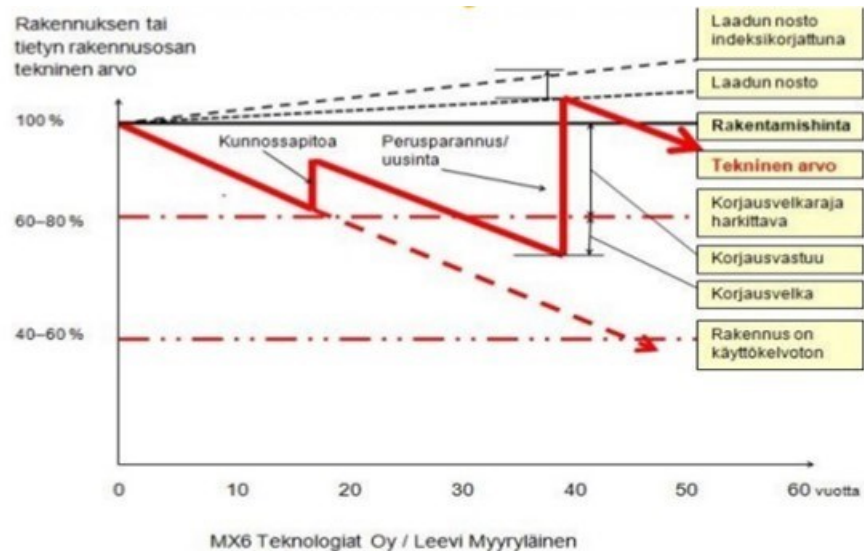
Rakennusosien nimeämiseen käytetään olemassa olevia nimikkeitä, kuten Talo2000. Osille määritellään kustannusosuus (kuva 7), joka määrittellään jälleenhankinta- arvosta. Kiinteistön mukaan prosenttijakaumat voivat vaihdella, mikäli esimerkiksi hissiä tai parvekettä ei ole. Kuntoluokituksen avulla voidaan määrittellä rakennusosille ja koko rakennukselle tekninen arvo, korjausvastuu sekä korjausvelka. (Myyryläinen 2019, 104–105.)

Rakennusosuus	Kustannusjakauma
piha- ja salaojat	4 %
perustukset ja runko	22 %
julkisivu	12 %
ikkunat ja ulko-ovet	7 %
katto	4 %
märkätilat	5 %
kuivatilat	8 %
lämmitysjärjestelmä	6 %
vesi- ja viemärijärjestelmä	14 %
ilmavaihtojärjestelmä	4 %
sähkö- ja tietojärjestelmä	7 %
hissit	3 %
parvekkeet	4 %
Yhteensä	100 %

Kuva 7. Rakennusosien kustannusosuuden jakautuminen kerrostalossa

Uuden rakennuksen ja rakennusosan tekninen arvo alkaa laskemaan välittömästi käytön alkamisesta. Uuden rakennuksen ja rakennusosan arvonalentumista kutsutaan korjausvastuiksi. Eri rakennusosilla on omat painotusarvonsa ja näiden keskiarvolla saadaan koko rakennuksen korjausvastuu. Rakennusten tekninen arvo tulisi pysyä yli 60 prosentissa rakentamishinnasta. Mikäli arvo putoaa alle 60 prosenttiin on rakennuksella korjausvelkaa (Kuva 8). Korjausvelkan kasvaminen voi johtaa yllättäviin ja ylimääräisiin kunnossapitotöihin. Esimerkiksi putkistot, joiden tekninen arvo on alle 60 prosenttia, voi aiheuttaa suuria vesivahinkoja ja näin tuoda ylimääräisiä ja yllättäviä

kustannuksia. Rakennusosille on määritelty käyttöiät, mitkä voivat vaihdella, mikäli rakennusosa onkin odotettua heikompi tai kestävämpi. Kuntotarkastuksen yhteydessä tarkastellaan korjausvelkarajan lähestymistä sekä sen aiheuttamia riskejä. (Myyryläinen 2012, 21–23.)



Kuva 8. Rakennuksen teknisen arvon muuttuminen ajan funktiona (Myyryläinen 2012)

Kuntoluokituksen perusteella rakennuksille voidaan määrittellä tähtiarvo 1–5 luokituksella. Jokainen rakennusosa arvioidaan erikseen ja osien kustannusosuuden perusteella painotettuna voidaan luoda koko rakennukselle yhteinen tähtiarvo. Olemassa olevat ohjelmat laskevat automaattisesti tähtiarvon käyttäen hyväkseen lähtöarvoja, kuten rakennusten valmistumisvuosi, kustannusosuus prosentteina, rakennusten oletettu käyttöikä, kuntoarvion ajankohta ja tilastollinen jälleenhankinta-arvo. Laskentaohjelmat antavat suoraan rakennusten kunnosta tärkeitä tietoja, kuten jäljellä olevan rakennusosan käyttöajan, rakennusosien ja rakennuksen nykyarvon, kuntoluokan, teknisen nykyarvon sekä korjausvelan määrän. Kuntoarvio- ja luokittelu auttaa suunnittelemaan ja budjetoimaan korjaukset oikea-aikaiseksi ja kustannustehokkaaksi. (Myyryläinen 2019, 105–107.)

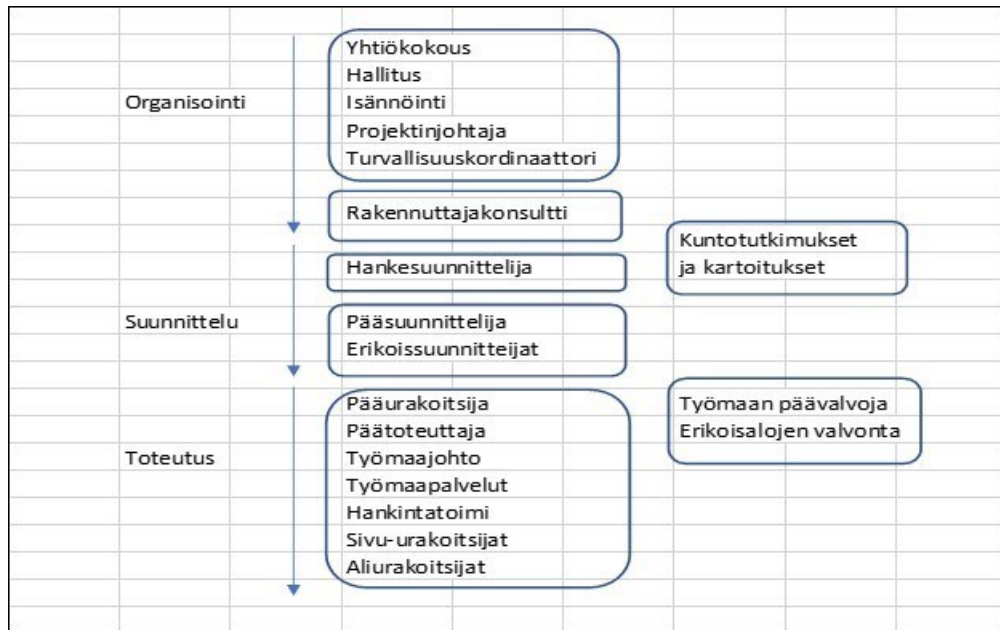
3.5 Korjausrakentaminen taloyhtiössä

Korjausrakentaminen on taloyhtiöissä oltava hyvin suunniteltua. Liiallinen korjaaminen ei aja asukkaiden eikä rakennusten etua. Osakkaiden ja asukkaiden toiveen mukaan luodaan ylläpitolinjaukset. Uudenveroisuus periaatteen mukaan kaikki uusitaan heti kohteen vaatiessa ja uutta

vastaavaan kuntoon. Tällöin voidaan myös ennakoida tulevaisuutta ja tehdä korjaukset ennakoitujen tarpeiden mukaan. Teknitaloudellisuus periaatteen mukaan rakenteita uusitaan, kun ne saavuttavat käyttöikänsä lopun. Korjaukset tehdään kokonaisuuksina, jolloin tietyn rakennusosan yhtä osaa korjataan vasta, kun muutkin saman rakennusosan osat sitä vaativat. Minimitason periaatteen mukaan korjaukset tehdään vain pakollisissa tilanteissa. Tällöin voidaan pitää osakkaiden maksurasite pienenä ja kenties varautua johonkin isompaan remonttiin. Minimitason periaatteessa riskinä on kuitenkin pakollisten korjausten siirtyminen liian pitkälle. Alasajon periaatteen mukaan kiinteistö käytetään loppuun ja tämän jälkeen puretaan. (Kulomäki 2013, 19–23.)

Taloyhtiöiden kannattaa laatia pitkäntähtäimen korjaussuunnitelma eli PTS. Suunnitelma kattaa seuraavan kymmenen vuoden korjausajankohdat ja tarpeet. Asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009) jo edellyttää hallituksen esittämään viiden vuoden korjaussuunnitelman yhtiökokoukselle, mutta kymmenen vuoden suunnitelma auttaa varautumaan tuleviin kustannuksiin ja ennen kaikkea osakkailla on tieto tulevaisuudesta. Suunnitelmaan kirjataan ainakin sellaiset korjaustarpeet, jotka vaikuttavat yhtiövastikkeeseen tai muuten osakkaan kustannuksiin sekä asumiseen. Esimerkiksi asuntokauppojen yhteydessä pitkäntähtäimen korjaussuunnitelma kuvaa ostajalle taloyhtiön kunnan todellisen tilan ja lisää luotettavuutta kaupan osapuolien välillä. (Myyryläinen 2019, 107–108.)

Taloyhtiöiden korjaushankkeiden organisaatio mukautetaan hankkeen laajuuden mukaan. Perusorganisaatio kuitenkin pohjautuu hallituksen esityksiin ja yhtiökokouksen päätöksiin. Päätökset on hyvä pohjustaa asiantuntijoiden lausuntoihin korjaustarpeesta ja sekä rakennusten kunnosta. Kuva 9 esittää taloyhtiön korjaushankkeen organisaatorakenteen pientä korjaustoimintaa laajemmassa remontissa. (Kulomäki 2013, 29–35.)



Kuva 9. Taloyhtiön korjaushankkeen organisaatorakenne (mukaihen Kulomäki 2013)

4 Asunto-osakeyhtiön strategia

Jokaisen kiinteistön tarkoitus on tyydyttää tarve. Toimitilakiinteistöillä tämä on tarve yritystoiminnan puitteille. Vuokrakiinteistöt puolestaan tarjoaa asumista asukkaille ja omistajille tuottoa tai sosiaalisen tehtävän toteutumista. Asunto-osakeyhtiön kiinteistöt tarjoavat asumispalveluja ja huolehtivat osakkaiden omaisuudesta. Näiden tarpeiden tyydyttämiseen on hyvä olla olemassa suunnitelma, kuinka toiminta järjestetään ja mitä toiminnalta odotetaan. Suunnitelma toteutetaan määrittelemällä tavoitteet. (Sallinen 2018, 25.)

4.1 Hyvä taloyhtiö vai huono taloyhtiö

Hyvälle ja huonolle taloyhtiölle ei ole määriteltyjä kriteerejä, mutta tietynlaisia tunnusmerkkejä molemmilla on. Asiaa voi tarkastella eri näkökulmista, kuten rakennusten kunto, asumisen edullisuus, yhteensopivuus ja osallistumishalukkuus. Yleisesti ajateltuna hyvän taloyhtiön asukkaat pitävät asumista turvallisena, helppona ja miellyttävänä. Hyvässä taloyhtiössä ollaan valmiita osallistumaan päätöksentekoon ja hallitukseen halukkaita ei ole vaikea löytää. Isännöitsijän ja taloyhtiön välillä on luottamus sekä avoimuus ja isännöitsijä tuntee työnsä mielekkääksi. Yhteisöllisyys on merkittävässä asemassa hyvässä taloyhtiössä. Asukkaat tuntevat kuuluvansa yhteisöön, tervehtivät toisia asukkaita ja suunnitellaan sekä pidetään talkoita. Isännöitsijä ja hallitus tuntee asukkaat ja ovat vuorovaikutuksessa heidän kanssaan säännöllisesti. Yhteisiä tavoitteita luomalla ja strategiaa päivittämällä kaikkien mielipiteet ja arvostuksen kohteet tulee huomioitua. (Grass ym.2013, 115–119.)

Hyvässä taloyhtiössä ollaan suunnitelmallisia ja avoimia. Yhteisistä asioista tiedotetaan avoimesti ja säännöllisesti. Osakkailla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon saamalla ajoissa tietoa tulevista päätöksistä. Hyvä viestintä on todenmukaista, avointa, riittävää sekä oikein kohdistettua. Suunnitelmallisuus on hyvässä taloyhtiössä pitkäjänteistä ja tulevaisuudesta keskustellaan avoimesti ja perusteellisesti. Taloyhtiötä kehitetään asukkaiden tarpeita vastaavaan suuntaan ja taloutta yritetään parantaa tarvittavin keinoin. (Grass, ym. 2013, 115–119.)

Huonon taloyhtiön tila on pysähdyksissä. Taloyhtiössä tehdään ainoastaan pakollisia korjaus- ja huoltotöitä. Vaikka hyvällä suunnittelulla ja kehittämisellä voitaisiin saavuttaa säästöjä, ei toimenpiteisiin ryhdytä. Toisaalta huonossa taloyhtiössä voi olla kehitystä ja korjaustoimenpiteitä tehty, mutta niissä ei ole otettu huomioon asukkaiden ja osakkaiden tarpeita. Korjaussuunnitelmat

puuttuvat, talous on huonossa tilassa ja asukkaat ovat tietämättömiä taloyhtiön tilasta. Vaikka rakennukset olisivat olleet hyvässä teknisessä kunnossa, alkaa rapistuminen näkyä pikaisesti. Tällöin aletaan etsiä syyllisiä ja yleensä syyttely kohdistuu hallitukseen ja isännöitsijään. Hallituksen ja yhtiökokouksen päätöksenteko muodostuu vaikeaksi ja yhteistä näkemystä on vaikea löytää. Päätettävät asiat menevät hyvin usein äänestykseen ja tyytymättömiä osakkaita päätöksiin löytyy hyvin yleisesti. (Grass ym. 2013, 119–121.)

Huonossa taloyhtiössä ei löydy halukkuutta hallitukseen. Päätöksenteko on vaikeutunut sekä voi painottua yhdelle tai useammalle osakkaalle, jotka äänekkäimmin niitä vaativat. Taloyhtiö päätyy ajelehtimaan ilman yhteishenkeä ja taloyhtiökulttuuria. Huonossa taloyhtiössä hallitus voi olla näennäinen ja yksi jäsen voi ottaa päätöksen teon täysin itselleen. Kaikki johtaa lopulta siihen, että asenne omaa taloyhtiötä kohtaan on negatiivinen. Tarpeita ajatellen ollaan yleisesti sitä mieltä, että ei taloyhtiömme mitään tarvitse. (Grass, ym. 2013, 119–121.)

Hallituksen rooli taloyhtiössä korostuu asumistarpeiden, lakimuutosten ja säädösten myötä. Taloyhtiön tulee osata ennakoida ja luoda toiminnalleen strategia, jotta tulevaisuuteen osataan varautua. Hallituksen toimintatapa määrittelee, kuinka asiat hoidetaan ja tulevaisuuteen varaudutaan. Hallituksen toimintatavat päätöksenteossa voidaan jakaa neljään tyyliin: lakimääräinen hallitus, vahtimestarihallitus, määräävä hallitus sekä osallistuva hallitus. (Grass ym. 2013, 119–121.)

Lakimääräinen hallitus tekee vain lain edellyttämät tehtävät, eikä ole lainkaan aloitteellinen päätöksien tekemisessä. Tämän tyyppinen hallitus kokoontuu ainoastaan pakollisissa tilanteissa sekä kokoukset ovat lyhyitä ja kaavamaisia. Hallituksen hyöty taloyhtiölle on tällöin hyvin vähäinen. Hallitus ohjautuu vain isännöitsijän tai puheenjohtajan mukana. Vahtimestari hallitus eroaa lakimääräisestä hieman isompana aktiivisuutena. Hallitus toimii tällöin isännöitsijän esitysten mukaan, eikä kykene kyseenalaistamaan niitä. Toiminnan valvonta pysyy kuitenkin hallituksen hallussa, mutta toiminnan kehittäminen jää vähäiseksi. (Grass ym. 2013, 119–121.)

Määräävä hallitus on itsevarma, kyseenalaistava ja oma-aloitteinen. Päätökset kuitenkin syntyvät itsenäisesti ja ristiriitoja niin osakkaiden, kuin myös isännöitsijän välillä syntyy helposti. Hallitus on aktiivinen ja hyvän itsetunnon omaava sekä osaava hallintoelin, mutta päätökset voivat olla ristiriidassa yhtiön etujen kanssa. Ristiriidat isännöitsijän kanssa voi johtaa myös siihen, että hallitus omii isännöitsijän tehtävät itselleen. Osallistuva hallitus tavoittelee avoimuutta ja yhteisymmärrystä isännöitsijän sekä osakkaiden kanssa. Päätökset perustuvat hyvään pohjatööhön ja tie-

donkeruuseen. Osallistuvalla hallituksella on aito mahdollisuus ja halu kehittää taloyhtiötä. Valankäyttösuhde osallistuvalla hallituksella on toimivin verrattuna toisiin hallitustyypleihin. (Grass ym. 2013, 119–121.)

4.2 Miksi asunto-osakeyhtiö tarvitsee strategian

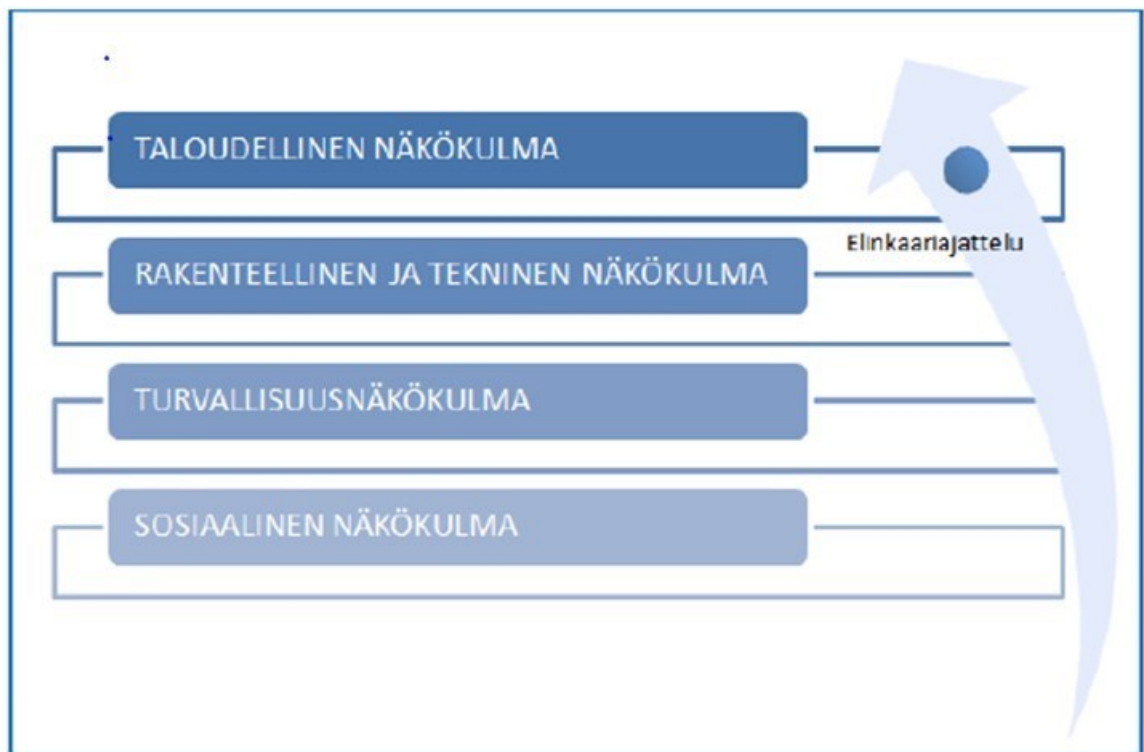
Strateginen toiminnan johtaminen on tällä hetkellä vielä asunto-osakeyhtiöiden keskuudessa vielä harvinainen, mutta ei poikkeuksellinen ajattelumalli. Strategialla voidaan tavoitella kiinteistön elinkaaren maksimointia, mutta varsinkin asunto-osakeyhtiöille strategia antaa suunnan niille periaatteille, joilla yhtiö etenee ja toimii. Jokaisella asukkaalla on omat tahtotilansa asumiseen liittyen ja usein nämä jäävät asukkaan itsensä tiedoksi. Taloudelliset resurssit sekä lainsäädäntö luovat omat raaminsa toiminnalle. Strategian toteutuksessa jokaisen asukkaan mielipiteet tulevat otetuksi huomioon ja toimintaa on helpompi toteuttaa, kun tiedetään, mitä halutaan. (Grass, Heino, Kaivanto, Koskela, Kulomäki 2013, 161; Sallinen 2018, 23.)

Strategian olemassaolo auttaa myös onnistumisten mittaamisessa. Kun tiedetään mitä halutaan, voidaan toteutus suunnitella parhaimman mukaan sekä seurata ja mitata toteutuksen onnistumista. Usein asunto-osakeyhtiössä on useita erilaisia tarpeita, ottaen huomioon omistaja-asukkaat, vuokra-asukkaat sekä vuokranantajat. Strategian tarkoitus on ottaa kaikkien tarpeet huomioon, mutta luonnollisesti enemmistö asettaa yleensä tavoitteet mieleisekseen. Toimintasuunta täytyy olla kuitenkin pysyvä ja ei vähällä muutettavissa oleva. Näin asukkailla on tiedossa toimintatapa ja suunta mihin ollaan menossa. Asukkaat voivat halutessaan vaikuttaa näin asunto-osakeyhtiön tulevaisuuteen, eikä päätöksiä tehdä liian nopealla muutossyklillä antamatta asukkaille tarpeeksi aikaa ennakoida ja osallistua päätöksen tekoon. (Sallinen 2018, 25.)

Yhteinen strategia auttaa asunto-osakeyhtiöitä pitkäaikaisen toiminnan toteuttamisessa. Yhtiön sisällä on yleensä useita osakkaita ja erilaisia asumis- ja omistussuhteita ja näin ollen päätöksenteo voi olla vaikeaa sekä luottamus toisiin yksilöihin vähissä. Kun on valittu yhdessä yhteinen suunta ja toimintatavat sen toteuttamiseksi, on päätöksenteot helpompia toteuttaa. Strategian olennaisena ohjenuorana voidaan pitää yhteisiä arvoja, joita jokainen sitoutuu noudattamaan. (Grass ym. 2013, 162.)

4.3 Asunto-osakeyhtiön näkökulmat strategian suunnittelemiseen

Strategia on kokonaisuus asunto-osakeyhtiöiden yhteisestä tahtotilasta sekä nykyhetken ja tulevaisuuden haasteiden tiedostamisesta. Strategiaa voidaan suunnitella usealla eri näkökulmalla (Kuva 10) ja niin pienillä, kuin myös suuremmilla kokonaisuuksilla. Jo yksittäinen toimenpide jonkin tietyn asian saavuttamiseksi, on strategista suunnittelua ja toteutusta. On eri asia, onko tällainen pienimuotoinen toimenpiteiden suunnittelu järkevää, ilman kokonaisvaltaista yksityiskohden huomioonottamista. Toisaalta strategia voi olla myös tapa toimia eli toimintamalli. Tällöin strategia on voinut muodostua jälkikäteen, koska toimintatavat voivat olla vakiintuneita tapoja, joita noudatetaan ainoastaan vakiintumisen takia. Näin toimiessa jäädään jumiin vakiintuneisiin tapoihin, eikä uudenlaisiin tyylihin ole edes halua. (Grass ym. 2013, 163–164.)



Kuva 10. Näkökulmat strategian laadintaan suhteessa elinkaariajatteluun (Siitonen 2013)

Asunto-osakeyhtiö voi joutua toteuttamaan strategiaa myös oman asemointinsa vuoksi. Ympäristön aiheuttamat paineet voivat omalla tavallaan ohjata asunto-osakeyhtiöiden toimintaa tiettyyn suuntaan. Esimerkiksi, jos hyvällä asuinalueella on paljon hyvin huollettuja ja peruskorjattuja tiloja, niin tällöin paine remontointiin heikommilla taloyhtiöillä voi olla suuri. Strategia voi olla myös ideologia, käsite tai yleinen näköala, jolla maailmaa nähdään. Asunto-osakeyhtiöissä maailman

näkeminen tarkoittaa juuri asumista yhtiössä ja kuinka nähdään olennaiset valinnat omasta näkökulmasta. Tällaisia näkemyksiä voi olla esimerkiksi yleinen turvallisuus, ystävällisyys yhtiön sisällä, ylpeys omasta taloyhtiöstä ja yleinen tietoisuus tulevasta. (Grass ym. 2013, 163–164.)

Strategia muodostuu yhteisestä tahtotilasta, mutta usein asukkailla on hyvin erilaiset tarpeet ja halut elämäntilanteen mukaan. Strategiassa täytyy kuitenkin ottaa huomioon ulkopuolisia asioitakin, kuten yhteiskunnallisia seikkoja sekä ympäristön aiheuttamia muutoksia. Yhteiskunnallisiin seikkoihin sisältyy taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset. Talouden hoidon kannalta ei ole tarpeen tavoitella voittoa, vaan jatkuvuutta. Toisaalta tuottojen on riitettävä jatkuvaan kehittämiseen sekä kilpailuedun parantamiseen suhteessa toisiin taloyhtiöihin. Ekologisuutta tavoitellaan energian säästön kehittämällä, jätehuollon lajittelumaisella järjestämisellä sekä palvelujen sähköistämällä. Sosiaalisuutta pidetään yllä ja kehitetään ottamalla huomioon asukkaiden ikärakenne parantaen palveluja ikäihmisille ja muuten niitä tarvitseville. Samoin hyväksymällä monikulttuurisuuden sekä luomalla turvallinen ja viihtyisä asuin ympäristö järjestyssäännöillä ja häiriökäyttäytymiseen puuttumisella sosiaalinen taso paranee. (Grass ym. 2013, 165–168.)

Omistaja-arvon kasvattaminen on myös olennainen osa strategian huolellista suunnittelua. Tavoite on pitkäjänteisesti ylläpitää ja jopa kasvattaa omistaja-arvoa pitämällä huoli kiinteistön kunnosta ja asukas yhteistyöstä. Ympäristön tuomia muutoksia laajemmin katsoen tekniikan kehittyminen, kaavoitustoiminta, asukasrakenteen muutokset sekä rakennusten vanheneminen vaikuttavat suoraan korjauskustannuksien kohoamiseen. (Grass ym. 2013, 165–168.)

4.4 Asunto-osakeyhtiön strategian sisältö

Asunto-osakeyhtiön strategia tulisi koostua seuraavista osakokonaisuuksista: asunto-osakeyhtiön arvot, visio ja missio, nykytila, taloudellinen strategia sekä korjausstrategia. Kuten yritysmailmassa, myös asunto-osakeyhtiöt tarvitsevat arvot, mission ja vision. Arvot rakentuvat vähitellen luoden yhtiölle mission. Arvot kertovat siis asukkaiden tunnetiloja siitä, mitä pitävät tärkeänä ympäristössään. Missio puolestaan ilmaisee, miksi taloyhtiö on olemassa sekä mitä arvoja noudatetaan yhtiön kehityksen suunnassa. Missiossa on otettava huomioon myös pakolliset ohjaavat tekijät, kuten tiedossa olevat tulevaisuuden remontit, kiinteistön laatuun liittyvät asiat sekä mahdollisen sijainnin luomat erityiskohdat. Tärkeimpänä asiana missiossa on kuitenkin määritellä, miksi asukkaat haluavat asua taloyhtiössä ja mihin suuntaan he haluavat kehityksen taloyhtiötä

vievän. Visio puolestaan luo suunnan ja aikataulun yhtä budjettikautta pidemmälle sekä luo selvän kokonaisuuden tuleviin menetelmiin ja tavoitteisiin. (Grass ym. 2013, 170–175.)

Strategiaa rakennettaessa on tiedettävä lähtökohdat ja nämä on perustuttava tosiasioihin. Näihin voi vaikuttaa kiinteistön kunto ja olemassa olevat rahoitukset sekä tulevat rahoitusmahdollisuudet. Nykytilan tiedostamisessa on otettava huomioon juuri nämä edellä mainitut seikat. Taloyhtiöllä pitäisi olla ajantasaiset kuntoarviot ja korjaussuunnitelmat, huoltokirjat ja asiakirjat jo tehdyistä sekä tulevista remonteista, pelastussuunnitelmat sekä kulutusseurannat ja energiatodistukset. Nykytilanne arvioidaan isännöitsijän, hallituksen ja mahdollisuuksien mukaan myös asukaskyselyn avulla. Tilannekuvaa selvitettyä on SWOT-analyysi varsin toimiva työkalu. Analyysiin pohjautuen taloyhtiölle voidaan määritellä olennaiset suunnat toiminnalle sekä päättää lähdetäänkö varmistamaan kriisikohteita, pyritäänkö kehittämään olemassa olevia vahvuuksia vai haetaanko kenties jotakin uutta. On myös otettava huomioon, että usein mahdollisuudet ja vahvuudet voivat olla myös uhkia ja heikkouksia ja tällöin strategiassa on otettava huomioon molemmat näkemykset. (Grass ym. 2013, 171–174; Sallinen 2018, 28.)

Taloudellinen strategia pohjautuu yleensä kiinteistön ylläpitoon ja toiminnan rahoittamiseen. Yhtiöiden ei ole tarkoitus tehdä voittoa perinteisessä merkityksessä, vaan suhteuttaa tulorahoitus ylläpidon kustannuksiin. Taloyhtiö ei voi mielivaltaisesti kerätä ylimoitettua vastiketta asukkailta, sillä jokaisella on myös oma taloutensa hoidettavana ja vastikkeiden suuruus vaikuttaa myös siihen. Strategian avulla luodaan pitkäjänteinen suunnitelma tarvittavista tuloista ja välttämättömistä menoista varautumissuunnitelma huomioiden. Taloudellinen strategia ohjaa yhtiötä siihen, että käytössä on aina maksuvalmiutta käytännössä kahden kuukauden vastiketulojen verran. Strategiassa määritellään myös ulkopuolisten palvelujen tarve ja niiden valintakriteerit sekä kilpailutus. (Grass ym. 2013, 176–181.)

Korjausstrategia on yleensä joko tasoa kohottava, tasoa ylläpitävä tai tasoa alas ajava. Strategiset linjaukset ovat usein edellä mainittujen yhdistelmä, vaikka yksi linja on valittukin pääsuuntaukseksi. Strategiaa laadittaessa on tunnettava niin korjaustarpeet, kuin myös korjaushistoria. Korjaustarpeita voi kartoittaa esimerkiksi kuntoarvioilla ja katselmuksilla, asukaskyselyillä ja heidän ilmoituksillaan, viranomaisilmoituksilla ja -määräyksillä sekä elinkaarilaskelmalla, eli arviolla rakennusten teknisestä vanhenemisesta. Hyvä nykytilanteen ja historian tiedostaminen estää kiinteistöjen yli- ja alikorjaukset. (Grass y. 2013, 185–188; Sallinen 2018, 28.)

Alikorjauksessa kiinteistöjen kunto on annettu mennä huonoon kuntoon, eikä päätöksiä korjaustoimenpiteiden aloittamiseksi ole saatu aikaiseksi. Tällainen toiminta vaikuttaa useaan asiaan, kuten asukasviihtyvyyteen, kiinteistöjen arvoon sekä omistamisen kannattavuuteen. Ylikorjauksessa kiinteistöjen ylläpitoa ja korjausta tehdään ylimitoitettusti yleensä jonkin ulkopuolisen tekijän painostuksessa. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan kaikki osakkaat ovat samanlaisessa asemassa. Tällöin yhdelle tai osalle tehtävä tasoa korottava toimenpide täytyy tehdä periaatteen mukaisesti kaikille. (Grass ym. 2013, 185–188.)

Suurien korjausurakoiden kohdalla hyvä strateginen suunnittelu edesauttaa projektin läpiviemisessä. Korjausurakoita suunniteltaessa on otettava huomioon omistajatahojen tahtotilat ja maksuvalmiudet. Taloyhtiöt voi rahoittaa korjausurakoita ulkopuolisella pääomalla, mutta myös nämä vaikuttavat osakkaiden maksuperusteisiin ja huonosti suunniteltuina heikentää jopa elämisen laatua. Korjausurakkapäätöksiä on helpompi saada läpi, kun hankkeet on hyvin valmisteltu ja perusteltu. Omistajien näkemykset asiaan saadaan myös selville esimerkiksi kyselyillä. Korjaussuunnitelman ohella täytyy laatia rahoitussuunnitelma, jossa on useita vaihtoehtoja osakkaille, joista he voi valita itselleen sopivan. (Grass ym. 2013, 190–191.)

4.5 Asunto-osakeyhtiön strategian laadinnan prosessi

Asunto-osakeyhtiön strategian laadinnan prosessi koostuu kolmesta kokonaisuudesta: ennakovalmistelu, laadinta ja päätöksenteko sekä käyttö ja seuranta. Osa-alueet voi jakaa vielä kahdeksaan vaiheeseen (Kuva 11).



Kuva 11. Taloyhtiön strategiaprosessi

Koko strategiaprosessi käynnistyy siitä, että isännöitsijä, hallitus, asukas tai omistaja esittää aloitteen strategian suunnittelusta. Aloite menee hallituksen käsittelyyn, jossa aloite hylätään tai hyväksytään. Hyväksytyt päätökset jälkeen varsinainen työstöprosessi voidaan aloittaa nykytilanteen analysoinnilla ja suorittamalla asukaskyselyt. (Strategian laatimisen 8 askelta 2017.)

Prosessin läpiviennin ja hyväksytyksi saamisen yksi olennainen osa on avoin viestintä. Prosessin aikana osakkaiden kuulemiset ja palautteet antavat positiivisen kuvan itse prosessista ja näin vastaanotto on suopeampaa. Asukaskyselyllä kartoitetaan asukkaiden ja omistajien nykytilan käsitystä ja tulevaisuuden tahtotilaa heidän näkemyksestään. Kysely voidaan toteuttaa paperilomakkeella tai internet-kyselynä. Mahdollisimman monen mielipiteen saaminen tietoon, auttaa saamaan parhaimman mahdollisen kuvan strategian luomista varten. (Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen- näin luomme strategian 2012.)

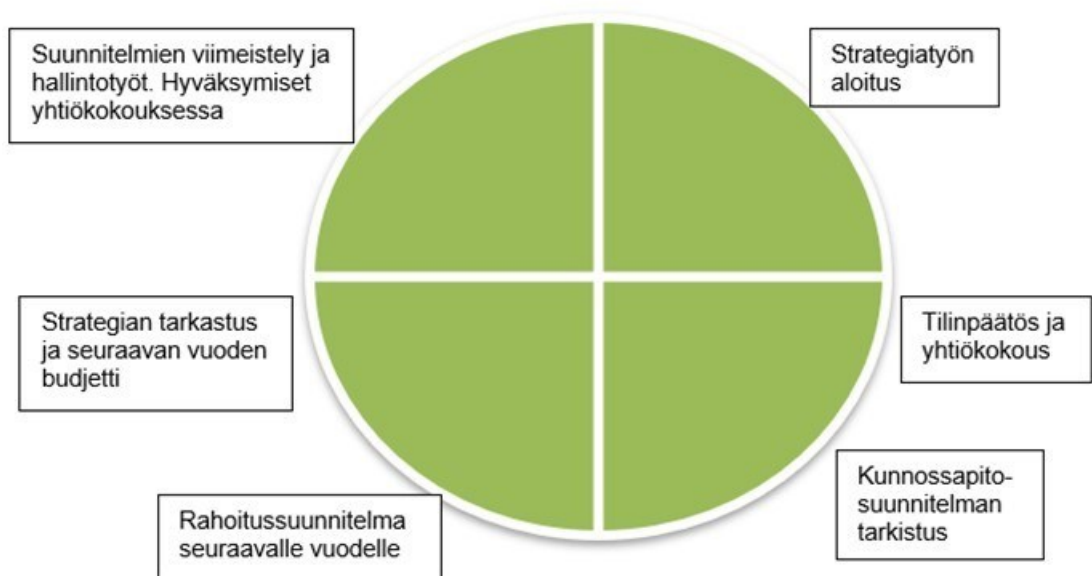
Laadintavaihe alkaa asukaskyselyjen läpikäynnillä ja löytämällä yhteinen tahtotila, jonka voi muokata taloyhtiön visioksi. Kyselyn pohjalta voidaan luoda myös yhdestä kolmeen kehityskohdetta, joihin tulevaisuudessa panostetaan. On hyvä muistaa, että strategian laatimisessa on erittäin hyvä tiedostaa taloyhtiön nykytila sekä rajaehdot toiminnalle. (Sallinen 2018, 27–28.)

Asukaskyselyjen pohjalta strategian tuottaja laatii linjauksia, joihin strategia perustuu. Hallitus ottaa tämän jälkeen kantaa linjauksiin ja voi tuoda omia ehdotuksia esille. Kun selvät yhteiset linjaukset on valittu, voidaan aloittaa strategian kirjallinen toteutus. Prosessin aikana on hyvä käydä viestintää tekijän ja hallituksen välillä, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa sekä oikealla suunnalla. Tehty strategialuonnos esitellään hallitukselle ja hyväksymisen jälkeen se esitellään yhtiökokoukselle. Ylimpänä päättävänä elimenä yhtiökokous tekee strategian lopullisen hyväksymisen tai hylkäämisen. Jotta strategia halutaan toimivaksi, täytyy sillä olla yhtiökokouksessa osakkaiden selkeä tuki. (Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen- näin laadimme strategian 2012.)

Strategia otetaan käyttöön välittömästi yhtiökokouksessa hyväksymisen jälkeen. Jotta strategiaa voidaan kunnolla toteuttaa, on erilaiset suunnitelmat, kuten pelastussuunnitelma, korjaussuunnitelma sekä rahoitussuunnitelma, oltava ajantasaiset ja toteutuskelpoiset. Toimivan strategian lähtökohtana on, että jokainen noudattaa sitä. Yhtiökokous myös päättää toteutuksen seurannasta ja päivityksistä. (Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen- näin laadimme strategian 2012.)

Strategian seurannassa voi toimia vuosikellon mukaan (Kuva 12), jolloin seuranta linkittyy siihen kuuluvien muitten toimintojen yhteyteen. Hyvissä ajoin alkusyksystä tehdyt suunnitelmat helpot-

tavat strategian toteutusta ja mahdollisten päivitysten vientiä yhtiökokouksen käsittelyyn. Yhtiökokous myös arvioi, kuinka hyvin toteutus on onnistunut ja täytyykö toiminnan seuraamiseen kiinnittää enemmän huomiota. Taloyhtiön strategia tulee olla julkinen ja jokaisen tiedossa. Toimiva käytäntö on liittää strategia osaksi toimintakertomusta ja tiedottaa esimerkiksi huoltoyhtiöitä ja remontoijia asiasta. (Grass ym. 2013, 194–195.)



Kuva 12. Strategiavuosisikello

5 Kehittämistehtävän toteutus

Tutkimusprosessi etenee aina saman kaavan mukaisesti. Tutkimuksen kohteena on tutkijaa kiinnostava ilmiö, johon liittyy ongelma. Jos tiettyä ongelmaa ei ole, voidaan ilmiö kääntää ongelman muotoon. Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta ja vastaukset niihin saadaan olemassa olevilla tai kerättävillä aineistoilla. (Kananen 2014, 27; Kananen 2015, 19.)

Opinnäytetyössäni ilmiönä esiintyy taloyhtiöiden epämääräinen tila ja tulevaisuus, yhtenäisyyden puute sekä vallitseva epätietoisuus. Taloyhtiöt ovat tietynlaisessa vapaassa kelluntatilassa ilman toimivaa navigointia ja eteenpäin viejää. Opinnäytetyön tavoite oli auttaa taloyhtiötä parempaan tulevaisuuden suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen. Työn tarkoitus oli toteuttaa edellä mainitut asiat yhteisen strategian avulla, jota yhtiöiden johto voisi käyttää työkaluna taloyhtiötoiminnassa.

Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavaan muotoon:

- Miten taloyhtiölle saadaan aktiivisuutta lisäämällä yhteinen suunta eli tahtotila?
- Miten yhteinen suunta auttaa taloyhtiön johtoa ja osakkaita kehittämään yhtiön toimintaa kohti parempaa suuntaa?

Kohteena on kaksi eri taloyhtiötä. Taloyhtiöstrategian voi toteuttaa useassa mittakaavassa. Sisältö voi olla laajuudeltaan pelkän tiivistetyn strategian mittainen tai laajempi kokonaisuus sisältäen esimerkiksi kunnossapitosuunnitelman sekä pelastussuunnitelman. Strategiat molemmille taloyhtiöille tehtiin saman kaavan mukaan ja tarkoitus on, että malleja voi käyttää myös toisten taloyhtiöiden strategian laatimiseen.

5.1 Tutkimuksen kohdetaloyhtiöt

Tutkimuskohteina on kaksi erillistä taloyhtiötä. Kohteet valikoituivat itselleni aiempien yhteistyöprojektien kautta. Tiesin varsinkin näiden taloyhtiöiden tarvitsevan strategiaa ja olevan sopivasti erilaisia kohteita toisiinsa verrattuna.

Ensimmäinen varsinainen kohdetaloyhtiö (Kohdetaloyhtiö 1) on Lapinlahden Varpaisjärvellä sijaitseva 80-luvun alussa rakennettu taloyhtiö. Taloyhtiöön kuuluu kolme rakennusta, joissa huoneistoja on 25 ja kaikki yksityisomistuksessa. Vuokralaisia on kolme. Asukkaista suurin osa on ikäihmisiä. Yhtiössä on tehty paljon remontteja, joilla osalla on ollut tarkoitus ja osa on ollut turhia. Taloyhtiöllä ei löydy kirjauksia tehdyistä remonteista, eikä suunnitelmaa tulevista remonteista. Kiinteistöjen kuntoa ei ole tarkastettu perusteellisesti. Taloudellinen tilanne on suurten julkisivuremonttien takia ollut useamman vuoden jo todella hankala. Meneillään olevalle tilikaudelle on pyritty parantaa rahoitusrakennetta menoja karsimalla, eikä vastikemaksuja nostamalla. Odotettavaa on, että tilikauden 2020 lopussa tilanne on jo huomattavasti parempi. Taloyhtiöllä on tiedostettavasti varsin kahtiajakautunut ilmapiiri. Yhteishenkeä ei löydy, eikä yhteistä tekemistä esimerkiksi talkoitten muodossa ole haluttu toteuttaa. Hallituksen toimintaa syytellään ahkerasti, mutta halukkuutta hallitustoimintaan ei kuitenkaan tahdo löytyä muiden asukkaiden toimestaan.

Toinen kohdeyhtiö on perustiedoiltaan varsin samanlainen kuin ensimmäinen. Huoneistoja on 22 ja rakennusajankohta sama. Asukkaat koostuvat myös tässä taloyhtiössä lähinnä ikäihmisistä. Talous oli ennakkotietojen mukaan paremmalla tasolla kuin ensimmäisellä kohdeyhtiöllä ja yhtiö on velaton. Asukkaiden maksukykyä heikentää kuitenkin suuret vastikemaksut, joille ei välttämättä ole ollut perusteita.

Hallinto on taloyhtiöissä ollut asukkaiden vastuulla, isännöitsijänä on toiminut aikaisemmin ammatti-isännöitsijä. Yhtiöiden johtaminen on ollut näennäistä ja taloudelliset olosuhteet ovat olleet toisessa taloyhtiössä heikot. Strategian tarkoitus on ottaa asukkaiden näkemykset huomioon ja tarjota nykyiselle johdolle työkaluja toiminnan sujuvampaan ja asukkaita tyydyttävämpään toteutukseen.

5.2 Tutkimusstrategia

Tutkimukseni on kvalitatiivinen toimintatutkimus ja lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimusote. Tutkimukseni toteutettiin laadullisena tutkimuksena, vaikka kyselylomakkeissa käytetään tilastollisia menetelmiä jossain määrin. Kuitenkin niin, että syvällisiä tilastollisia menetelmiä ei voitu käyttää tutkimuksessa hyväksi pienen otannan vuoksi. Toimintatutkimus konstruktiiivisella otteella valikoitui tutkimukseni lähestymistavaksi, koska näissä tavoite on saada aikaan muutos ja ongelman ratkaisu yhteisössä, jossa tutkija on vahvasti mukana.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on jonkin ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Tutkimuksen löydökset voidaan luokitella perustuvan kolmenlaiseen dataan: avoimiin kyselyihin ja haastatteluihin, havainnointiin ja kenttätyöhön sekä olemassa oleviin dokumentteihin. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi kerätä myös käyttäen apuna määrällisiä kyselyjä. Tutkimus toteutuu syklisesti, jolloin analyysi ei ole lopullinen vaihe, vaan tutkimusprosessin aikana mukana oleva toiminto. (Kananen 2014, 18; Patton 2015, 14.)

Toimintatutkimuksen tavoite on saamaan aikaan muutos ja näin ratkaista ongelmia eri yhteisöissä. Syklisyys esiintyy toimintatutkimuksessa yleensä voimakkaasti ja jatkuva muutos sekä kehittäminen sisältyy sykliseen prosessiin. Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivisen toimijan roolissa ja yhteisön jäsenillä on olennainen osa ongelman ratkaisussa. (Kananen 2009, 9–11.)

Konstruktivisen tutkimusotteen kriteerit ovat

- keskittyminen ratkaisua vaativiin tosielämän ongelmiin
- tosielämän ongelman ratkaisuun kehitetty innovatiivinen konstruktio, jota testataan kyseiseen ongelmaan
- tutkijan ja käytännön edustajan läheinen yhteistyö, jossa tapahtuu kokeellista oppimista
- kytkeytyminen olemassa oleviin teorioihin
- empiiristen löydösten reflektointi takaisin teoriaan.

Konstruktivisen tutkimuksen tavoite on ratkaista ongelma uudella implementoidulla konstruktivisella. Ongelman ratkaisu on tavoitetila, mutta myös käytännössä epäonnistunut lopputulos voi olla teorialähtöisesti merkittävä. (Lukka 2001.)

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Aineistonkeruumenetelmät ja tiedonkeruu perustuu oikein määriteltyyn ongelmaan. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää perinteisten laadullisten tiedonkeruumenetelmien lisäksi myös kvantitatiivisia menetelmiä. Aineiston keruu, kuin myös analyysitkin, voivat toimintatutkimuksessa muuttua tilanteen mukaan. Tyypillisiä toimintatutkimuksen aineiston keruu menetelmiä on haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. (Kananen 2009, 60–61.)

Toimintatutkimuksen yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä on havainnointi. Havainnointi voidaan luokitella useaan luokkaan, kuten suoraan ja epäsuoraan, strukturoituun ja strukturoimattomaan sekä inhimilliseen ja mekaaniseen havainnointiin. Suoran ja epäsuoran havainnoinnin ero on tutkittavien tietämys tutkijan läsnäolosta ja havainnoinnista. Strukturoitu ja strukturoimaton havainnointi eroaa toisistaan havainnoitavien yksityiskohtien ennakkomäärityksessä. Tutkija voi myös itse osallistua toimintaan, jolloin tutkittavasta kohteesta saadaan syvälinen tietämys. Tällöin aineistonkeruun määrä riippuu tutkijan suhteesta tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2009, 67–68.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, tutkijan esiyymmärryksen muodostamista ja havainnointia sekä strategiatyökaluina SWOT-analyysiä, Balanced Scorecard-työkalua ja PESTEL-analyysiä. Kyselylomake toimitetaan saatekirjeen (Liite 1) kanssa. Perustiedot kohteista tuli tutkijalta itseltään, sillä tutkija on asunto- osakeyhtiöiden isännöitsijä. Tutkija omaa tutkimustyyppille tarvittavan tietämyksen kohteista ja voi esimerkiksi laatia analyysijä omalla tietämyksellään. Taloyhtiöiden materiaalit säilytetään useita vuosia eteenpäin, joten tarvittavia pohjatietoja tarvittaessa näitä käytetään tarpeen mukaan. Esiyymmärrys muodostui siitä, miten taloyhtiöiden asiat pitäisi olla hoidettu esimerkiksi kunnossapitotoimien suhteen. Havainnointi toteutettiin, tutkijan omatoimisesta havainnoinnista sekä hallituksen kanssa palavereissa pohtimalla taloyhtiön tilaa.

Kyselyt voidaan toteuttaa puhelimitse, postitse, haastatteluina sekä internetin välityksellä. Kyselymuoto vaikuttaa kustannuksiin, osallistujamäärään, luotettavuuteen ja nimettömyyteen. Toimintatutkimuksessa kyselyt toteutetaan, joko tutkimusprosessin aikana, tai alkukartoitusvaiheessa. Perusteet kyselyjen käyttöön toimintatutkimuksessa on perustietojen muunlainen hankkimisen mahdottomuus sekä vaikutuksen arvioinnin tärkeys. (Kananen 2009, 77–79.)

Kysely toteutettiin asuville osakkaille, vuokralaisille ja vuokranantajille. Kysely tehtiin lomakekyselynä lähinnä vastaajien ikärakenteen ja anonyymiyden takia. Vastaajien tietoturva on hoidettu aineiston säilyttämisellä isännöitsijän hallussa vain tarvittavan ajan, jonka jälkeen lomakkeet tuhotaan. Kysely toimitettiin nimettömänä, jotta jokainen vastaaja uskaltaisi olla rehellinen ja avoin vastatessaan kyselyyn. Vastausaineistoa käytettiin myös hyväksi SWOT- ja PESTEL-analyysiä tehdessä. Analyysi laadittiin tutkijan ja hallituksen yhteisessä palaverissa, kuten myös Balanced Scorecard-mittariston yksityiskohdat.

Aineiston analyysinä tutkimuksessa on sisällönanalyysi. Analysoidessa aineistoa kerätyt tiedot järjestellään, käsitellään, muokataan ja tiivistetään käytettävään muotoon. Kun aineisto on saatu

käytettävään muotoon, voidaan aloittaa saadun aineiston tulkinta. Aineiston muokkaus tapahtuu litteroimalla, luokittelulla, koodauksella ja teemoihin jakamisella. Analyysi voidaan ymmärtää joko pelkkänä aineiston tulkintana, tai kokonaisuutena sisältäen käsittelyn ja tulkinnan. (Kananen 2019, 79–80.)

Sisällönanalyysissä analysoidaan tekstimuotoon muutettuja tai jo valmiiksi tekstimuodossa olevaa aineistoa. Aineisto voi olla lähes mitä tahansa, kuten kirjoja, haastatteluita, puheita tai kirjoja. Sisällönanalyysi voi olla myös sisällön määrällistä erittelyä, jolloin tekstin tai dokumentin sisältöä kuvataan määrällisesti. (Sisällönanalyysi nd.)

5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen aikana joudutaan tekemään lukuisia valintoja, jotka voivat olla eettisesti merkitseviä. Tutkimuseettiset kysymykset jakautuvat kahteen ryhmään, tutkimuksen tiedonhankintaan ja tietosuojaan lukeutuviin kysymyksiin sekä tutkimustuloksien soveltamiseen liittyviin vastuukysymyksiin. Jos tiedonkeruumenetelminä käytetään standardoituja menetelmiä, on eettiset ongelmat ennakoitavissa. Vapaamuotoisemmissa tiedonkeruumenetelmissä tutkijan vastuu eettisten kysymysten ratkaisemisessa kasvaa. Tutkijalla on tällöin mahdollisesti lisääntynyt riski vastuihin, joita tutkimus tutkittaville voi aiheuttaa. (Eettiset kysymykset nd.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan asema voi herättää luottamuskysymyksiä. Laadullinen tutkimus yleisesti pyrkii mahdollisimman objektiiviseen tietoon, mutta toimintatutkimuksen tutkijan asema voi aiheuttaa reaktiivisuutta. Reaktiivisuus puolestaan pienentää objektiivisuutta. Kun vaikutus tiedostetaan, voidaan vääristymismahdollisuuksia minimoida. (Kananen 2009, 68–69.)

Kyseessä oleva tutkimus oli eettisesti hankala toteuttaa. Tutkimuksen tekijällä on paljon tietoa tutkimuksen kohteista, joten riippumaton suhtautuminen sekä ennakoasenteista luopuminen olivat riskitekijöitä. Näkemys tutkittaviin oli saatava täysin neutraaliksi ja tietämys oli perustuttava pelkästään olemassa oleviin faktoihin. Tutkimustulosten perusteella luotiin toimintamalli, jolla on vaikutusta usean ihmisen elämään. Taloudellisten näkökulmien huomioon ottaminen oli erittäin tärkeää toimintamallia suunniteltaessa, ei vaan kokonaisuuden eli taloyhtiön kannalta, vaan myös yksilön eli asukkaan kannalta.

Kyselyn luotettavuuteen voi vaikuttaa vastaajien ennakoasenneoituminen ja jo olemassa olevat ennakoasenteet. Havaittavissa oli ollut ristiriitoja esimerkiksi tiettyjen asukkaiden ja hallituksen

välillä. Ristiriidat eivät yleensä olleet johtuneet mistään tietyistä syistä, vaan lähinnä negatiivisesta asenteesta lähes kaikkea kohtaan, mitä taloyhtiöiden hallitukset tekivät. Ennakkotietämyksen mukaan tämä oli varsin yleistä taloyhtiöissä. Lisäksi tutkimuksen toteuttajana olin vaikuttavassa asemassa kyselytuloksiin. Toimin taloyhtiön isännöitsijänä ja osakkaana, mikä mahdollisesti vaikutti kyselytuloksiin liian positiivisina tai liian negatiivisina vastauksina. Kyselyyn ei välttämättä uskallettu vastata totuudenmukaisesti lähinnä epäkohtien vähättelyn tai liioittelun kautta. Henkilökohtainen asenne tutkimuksen tekijää kohtaan on voinut siis vaikuttaa kyselyyn.

5.5 Aikataulu ja onnistumisen arviointi

Tutkimuksen aikataulu muuttui useaan otteeseen yllättävien ulkopuolisten syiden takia. Tutkimuksen toteutus alkoi alun perin keväällä 2019, jolloin taloyhtiöt tekivät hallituksen toimesta alkuperäisen päätöksen strategian laatimisesta. Kysely lopulta toteutettiin kesällä 2020. Havainnointi ja esiyymmärryksen muodostuminen tapahtui koko prosessin ajan. Taloyhtiöiden tekniseen kuntoon ja vaatimuksiin perehtyminen vaati tutustumista alan kirjallisuuteen laajalti. SWOT- ja PESTEL-analyysi toteutettiin hallituksen kanssa pidetyissä palaverissa elokuussa 2020. Analyysin tekemisessä käytettiin hyväksi kyselyä ja tutkimuksen tekijän sekä hallituksen tekemää havainnointia. Samalla aikaa määriteltiin mittarit, joita käytetään Balanced Scorecard-työkalussa. Vallitsevan koronaviruksen aiheuttaman tilanteen vuoksi yhtiökokouksia ei voinut pitää ennen kuin pakon edessä hyvin rajoitetusti syksyllä 2020. Valmiin strategian esitleminen yhtiökokoukselle siirrettiin vuoden 2020 lopulle, jolloin mahdollisuuksien mukaan pidettäisiin ylimääräiset yhtiökokoukset.

Kehitystyön tavoite oli luoda toimiva strategia taloyhtiölle. Pitkällä tähtäimellä onnistuminen nähdään paremmin, mutta lyhyellä tähtäimellä onnistuminen voidaan määritellä yhtiökokouksen hyväksymisellä. Jos yhtiökokous hyväksyy strategian otettavaksi käyttöön, on strategia laadittu niin, että sisältö vastaa taloyhtiön toiminnan tavoitteellisuutta ja tulevaisuuden tahtotilaa.

6 Kehitystyön prosessi

Strategiatyön prosessi alkoi tarkastelulla, jossa pohdin näkökulmia ja lähestymistapoja strategiatyön suorittamiseen. Strategiatyön moniulotteisuus, ottaen huomioon asukkaat, talous, lainsäädäntö, rakennusten kunto ja yleinen nykytilanne, loi tarpeen luoda strategiaa laaja-alaisesti. Pelkkä suoraviivainen rationaalinen katsomus ei ollut riittävä. Tässä osiossa käyn läpi prosessin vaiheet ja tulokset.

6.1 Strategiatyön aloitustarkastelu

Ennen strategiatyön aloittamista taloyhtiöille, tiedostetaan lähtöasetelmat. Taloyhtiöiden asemaa tulee tarkastella ympäristön näkökulmasta ja ympäristöä taloyhtiön näkökulmasta. Strategi luo strategian omaa maailmankuvaa käyttäen. Taloyhtiöiden strategiaa ajatellen maailmankuva vaikuttaa strategian muodostumiseen ja toimimiseen.

Strategia luodaan rationaalisesti ajatellen suunnittelulähtöisesti. Työ on tarkkuutta vaativaa analyysien käyttöä, joilla pyritään ajamaan taloyhtiöiden toimintaa tehokkaampaan ja laadukkaampaan toimintaan. Suunnittelulähtöisen prosessin aikana tiedostetaan lähtökohdat, asetetaan tavoitteet, arvioidaan olosuhteet ja operationalisoidaan strategia.

Vaikka lähtökohtana on rationaalinen toiminta, on taloyhtiön strategian suunnittelussa ja toteutuksessa nähtävissä postmoderneja piirteitä. Strategiaa luodaan osin asukaskyselyn perusteella. Käytännössä silloin vastaajat ovat omalta osaltaan luomassa strategiaa. Olennaisessa osassa on myös keskustelut, joita taloyhtiön tilanteesta sekä johdon toiminnasta käydään. Asukaskyselyssä voi vaikuttaa strategian toteutumiseen tuomalla keskusteluja esiin vastauksissa. Taloyhtiön menestyminen perustuu myös osaltaan mielikuviin ja imagoon. Asuminen myös mielikuviltaan ja imagoltaan laadukkaassa asunnossa nostaa asujan identiteettiä.

Strategian laatimisen yksi syy on saada asukkaat osallistumaan ja vaikuttamaan toimintaan. Arvojen, vision ja mission tehtävä on innostaa ja sitouttaa asukkaita toimimaan strategian mukaisesti ja tuoda mukaan myös omaa näkemystä asioihin.

Prosessin tavoitteelliset pyrkimykset painottuvat paremmin ja tehokkaammin tekemiseen. Tavoite ei välttämättä ole siis tehdä jotain täysin uutta, mutta sekään ei ole pois suljettu. Strateginen

johtamisnäkökulma puolestaan painottuu resurssiperusteisiin näkemyksiin. Resurssiperusteisessa johtamisnäkökulmassa painotetaan sisäisiä asioita ja niiden merkitystä menestymiseen. Toki taloyhtiöiden kohdalla on pakollisia ulkoisia tekijöitäkin, joihin ei sisäisellä toiminnalla voida vaikuttaa. Strategiatyökaluiksi työssä valittiin SWOT-analyysi, PESTEL-analyysi ja Balanced Scorecard. SWOT-analyysi ja Balanced Scorecard on kohdennettu enemmän sisäiseen toimintaan ja PESTEL-analyysi ulkoiseen ympäristöön.

Strategian jalkautumista pyritään edistämään osallistavalla toiminnalla. Viestintä ja kuunteleminen on tärkeä tekijä osallistavassa toiminnassa. Strategiasta visioineen ja missioineen on pyrittävä tekemään realistinen, mutta samaan aikaan myös tavoitehakuinen.

Strategiatyö on tietyllä tapaa syklistä. Alussa määritellään tavoitteet, joita ei tulisi muuttaa nopealla tahdilla. Tavoitteisiin pääsemisen keinoja pitää puolestaan päivittää tarpeen mukaan. Taloyhtiöissä voi asukasrakenne muuttua ajan kuluessa ja tästä syystä asukaskyselyjä on hyvä järjestää määräjain. Näin voidaan päivittää toimintasuunnitelmaa tarvittaessa.

6.2 Strategiaprosessin toteutus taloyhtiöille

Strategiatyöt alkoivat isännöitsijän tekemillä aloitteilla hallituksille. Hallitukset olivat hyvin avoimia aloitteille ja työt aloitettiin pian. Hallituksien kanssa pidettiin aloituspalaverit, joissa käytiin läpi taloyhtiöille tehtävät SWOT-analyysit ja PESTEL-analyysit. Balanced Scorecard määriteltiin asukaskyselyiden ja visioiden määrittelyn jälkeen. Balanced Scorecard-työkalu valittiin käyttöön lähinnä kehityksen mittaamisen vuoksi. Asukkaille järjestettiin asukaskyselyt paperilomakkeita käyttäen ikärakenteiden vuoksi. Kyselyjen jälkeen laadittiin vastausten perusteella ja analyysien pohjalta taloyhtiöille arvot, missiot ja visiot. Strategioihin määriteltiin tämän jälkeen toimenpiteet, joilla arvoja ja missiota toteutetaan sekä visiota tavoitellaan.

6.2.1 Kohdetaloyhtiö 1

Taloyhtiössä on 25 huoneistoa ja yhteiset tilat. Lisäksi on yhteinen jätekatos viereisen taloyhtiön kanssa. Rakennuksia on kolme ja näiden rakennusvuodet ovat 1980 ja 1981. Asukkaista suurin osa koostuu ikäihmisistä ja osa asunnoista on tyhjillään. Haasteina taloyhtiöllä on ollut talous ja

tietyllä tapaa maine. Maineeseen vaikuttaa huono yhteishenki ja taloyhtiön asioista negatiiviseen sävyyn puhuminen ulkopuolisille.

Aloituspalaveri

Aloituspalaverin tehtävä oli määritellä lähtötilanne, SWOT-analyysi sekä PESTEL-analyysi. Asukaskyselyn perusteella SWOT-analyysiä täydennettiin vielä ilmi tulleilla olennaisilla seikoilla. Lähtötilanne taloyhtiöllä on seuraava:

1. Rakennuksia on remontoitu paljon. Onko remontit olleet hyvin suunniteltuja ja ajankohtaisia kaikilta osin? Tulossa on kymmenen vuoden sisällä ainakin käyttövesiputkiremontti. Viiden vuoden sisällä ei ole ajankohtaista remontoitavaa. Korjausvelkaa ei arvioida olevan.
2. Taloudellinen tilanne on heikko. Remonttilainaa maksetaan hoitovastikkeilla. Lisäksi usealla asukkaalla on vielä rahoitusvastikkeet maksuina toisista remonteista. Sähkölaskut ovat syöneet osan vastiketuloista, vaikka asukkailta peritään sähköstä kulutuksen mukaan 0,172 €/kwh.
3. Yhteisöllisyys hukassa taloyhtiössä ja havaittavissa on selvä kahtiajako. Halukkuutta ei ole kovin paljon hallinnollisiin tehtäviin, mutta arvostelemaan ollaan valmiita. Talkoihin ei näytä olevan halukkuutta, mutta mitään ei saisi teettää ulkopuolisilla tekijöillä. Voi olla haaste strategian jalkauttamisessa, innostamisessa ja sitouttamisessa.
4. Asukkaista suurin osa on ikäihmisiä. Usea huoneisto on tyhjillään.

SWOT-analyysi

SWOT-ANALYYSI Kohdetaloyhtiö 1	
<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <p>Rakennusten hyvä kunto Sijainti</p>	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <p>Talous Viestintä Turvallisuus Yhteisöllisyyden puute</p>
<p>Sijainti Talous Ulkoisten palvelujen vähentäminen Yhteistyö</p> <p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p>	<p>Väestörakenne Kylän hiipuminen Rakennusvaatimukset Energiavaatimukset</p> <p style="text-align: center;">UHAT</p>

Kuva 13. SWOT-analyysi kohdetaloyhtiö 1

SWOT-analyysiä (Kuva 13) laatiessa heikkoudet oli melko nopeasti määritetty. Talous nousi ensimmäisenä esille. Taloyhtiöön tehtiin isoja remonteja vuosina 2010–2015. Taloihin uusittiin ovet, ikkunat, katot ja julkisivu. Lisäksi piha-aluetta korjailtiin useaan otteeseen. Remontit vaikuttavat osin vielä lainoina ja pääomavastikkeina. Pääomavastikkeet kerätään ainoastaan ikkuna- ja oviremontteihin, mutta jostakin syystä kalleimmat remontit on ajateltu maksettavan hoitovastikkeesta. Energiavaatimukset voivat tulevaisuudessa muuttua, mitä ei ole huomioitu remonteissa. Talouden saaminen kuntoon on myös mahdollisuus, johon kannattaa panostaa.

Analyysiä tarkennettiin asukaskyselyjen pohjalta. Turvallisuutta korostettiin kyselyssä laajasti sekä viestintä nousi esiin usealla vastaajalla. Huomiota herättävää oli, ettei pelastussuunnitelmasta tiennyt lähes kukaan vastaajista. Yhteisöllisyys on jo ennakkotietämyksen mukaankin taloyhtiössä heikko.

Sijainti on taloyhtiöllä kylään suhteutettuna hyvä. Palvelut ovat lähellä ja liikuntamahdollisuudet hyvät. Toisaalta kylän hiipumisen kannalta koko taloyhtiön sijainti on toisaalta myös uhka. Sijainnin korostaminen juuri suhteessa palvelujen ja liikuntamahdollisuuksien läheisyyteen on mahdollisuus, jota kannattaa käyttää taloyhtiön imagon rakennuksessa.

PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi (Kuva 14) keskittyy ulkoisiin vaikuttaviin tekijöihin. Poliittisina tekijöinä nähtiin lähinnä kuntien ja kylien pärjääminen nykyään. Kuntia liitetään toisiinsa, kyliä tulee lisää ja nämä kuihdutetaan palveluista. Taloudellisina tekijöinä nähtiin yleinen kustannusten nousu. Varsinkin sähkön hinnan kehitys on epävarmaa. Yhteiskunnalliset tekijät heijastuvat osin poliittisiin tekijöihin. Lisäksi väestö vanhenee sivukylillä koko ajan. Ympäristölliset tekijät ovat muutokset vaatimuksiin ja määräyksiin, jotka vaikuttavat taloyhtiön toimintaan, tekniikkaan ja kustannuksiin. Lailiset tekijät ovat myös mahdollisia lakimuutoksia, joilla on vaikutusta edellä mainittuihin tekijöihin.

PESTEL-ANALYYSI Kohdetaloyhtiö 1	
POLIITTISET	Kuntien ja kylien toimeentulon varmistaminen Palvelujen varmistaminen kunnissa ja kylissä
TALOUDELLISET	Sähkön hinnan kehitys Ulkopuolisten palveluiden kustannusten nousu Verotus
YHTEISKUNNALLISET	Kylien kuihtuminen Väestön vanheneminen
TEKNOLOGISET	Asumisen tekniikka kehittyy Uudet energiantuotantomuodot
YMPÄRISTÖLLISET	Ympäristömääräykset Energiatehokkuuden tavoitteet
LAILLISET	Rakennusmääräysten muutokset Asunto-osakeyhtiölaki muutokset Energiatavoite vaatimukset

Kuva 14. PESTEL-analyysi Kohdetaloyhtiö 1

Omat havainnot

Kohteessa olen toiminut isännöitsijänä vajaan vuoden. Olen pystynyt havainnoimaan taloyhtiön tilaa päällisin puolin huomattavasti kauemmin, koska olen asunut taloyhtiössä 17 vuotta. On ollut varsin helppo aistia taloyhtiön eripuraisuus ja huono yhteishenki. Taloyhtiössä on ollut koko asu-misaikani käytännössä sama hallitus, eikä halukkuutta muilla ole tehtävään ollut. Kritiikkiä on puo-lestaan osattu antaa hallitukselle lähes joka asiasta. Asukkaista suurin osa on ikäihmisiä ja osa terveydeltään huonokuntoisia. Asuntoja on tyhjillään vielä vähänlaisesti, mutta suunta voi olla radikaalisti kasvava.

On ollut valitettavaa huomata, kuinka tietyillä ihmisillä on tarve syyllistää jokaisesta asiasta halli-tusta ja valittaa heidän toiminnastaan. Lisäksi nämä samat asukkaat levittävät muihin asukkaisiin

samanlaisia tuntemuksia. Toisaalta myös hallitus on ollut hieman itsepäinen ja avoimuutta päätettyihin asioihin olisi toivonut enemmän. Näin olisi välttytty vääriä juoruilta ja turhalta spekuloinnilta.

Rakennuksia on remontoitu ahkerasti. Kymmenen vuoden sisällä on uusittu katto, ovet ja ikkunat. Lisäksi on tehty todella kallis julkisivuremontti ja yritetty parantaa piha-alueita. Taso asunnoilla on jokseenkin noussut remonttien myötä, mutta arvossa se ei näy. Asuntojen arvon kehitys on ollut negatiivinen viimeiset 15 vuotta. Esimerkkinä vuonna 2003 ostetun asunnon hinta ostohetkellä oli noin 35000 €. Tällä hetkellä asunnosta voi saada 25000–28000 €. Rakennukset ovat lisäksi ajalle tyypillisiä riskirakennusrakennuksia. Joissakin asunnoissa on ollut havaittavissa kosteusvaurioita ja riski näiden kasvamiselle on olemassa. Korjaustoiminnasta ei ole pidetty kunnolla kirjaa koskaan. Muutenkin dokumentointi tekemisistä on ollut todella vähäistä.

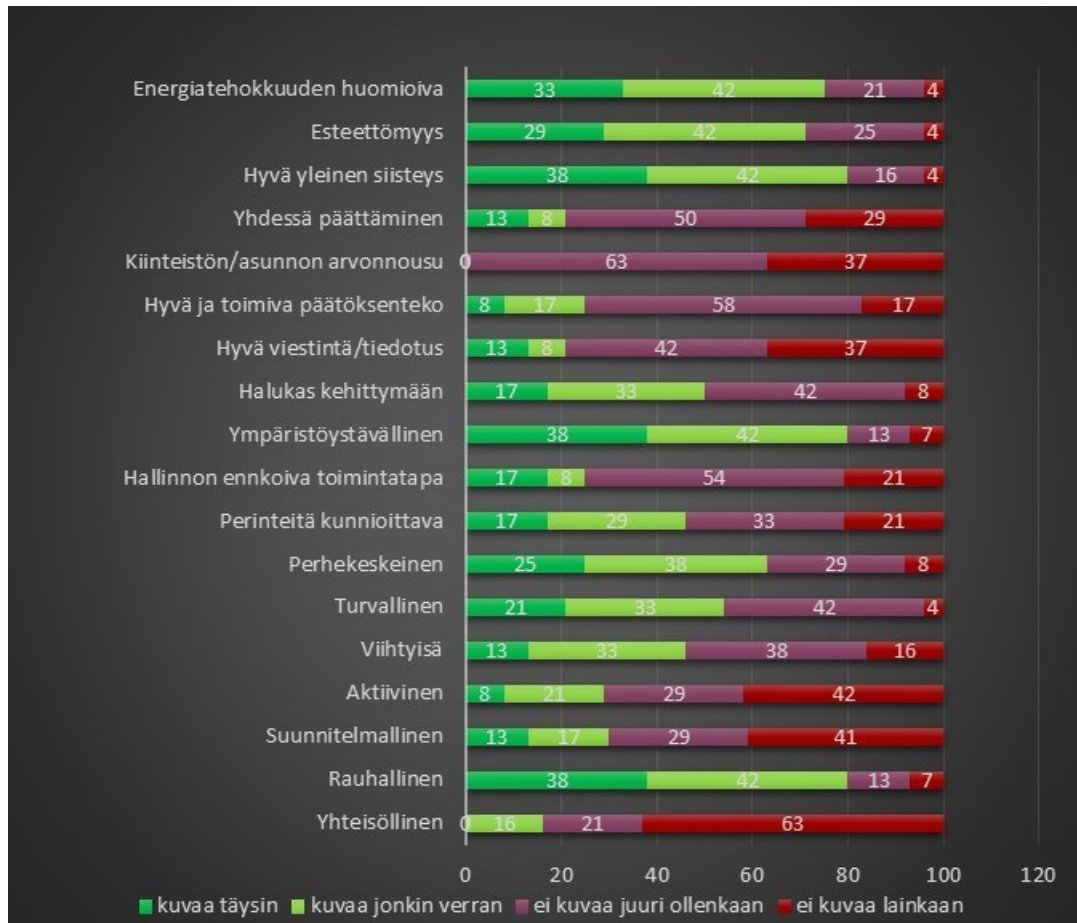
Talouteen olen päässyt tutustumaan nyt paremmin. Laskut saadaan vaivoin maksettua, mutta yllättäviin kustannuksiin ei yksinkertaisesti ole varaa. Taloyhtiötä rasittaa varsinkin julkisivuremontin laina, jota maksetaan hoitovastikkeella. Lisäksi sähkölaskut talvella varsinkin vievät osan vastiketuloista ja keskimäärin enemmän sähköstä maksetaan, kuin asukkailta peritään.

Asukaskysely

Asukaskyselyn tavoite oli saada asukkaiden ääni kuuluviin. Tällä haettiin myös aktiivisuuden lisäämistä ja osallistamisen tunnetta. Kysely suoritettiin paperilomakkeella ikärakenteen takia ja huomioon otettiin osakkaat sekä vuokralaiset. Kyselyjä jaettiin 27 kappaletta ja vastauksia saatiin 24, joten vastausaktiivisuus oli kohtuullisen hyvä. Vastaajista 2 oli vuokralaista, ja 4 osakkeen omistajaa, jotka eivät asu huoneistossaan. Taloyhtiön asukkaat ovat pääsääntöisesti pitkäaikaisia asukkaita, sillä yli puolet vastaajista on asunut yli 10 vuotta taloyhtiössä.

Menneisyydestä koskevien kysymysten mielipiteiden jakautuminen oli odotettavasti mennyt lähes kahtia vastauksista. Tämä oli tietyllä lailla odotettavissa, sillä taloyhtiössä on kahtia jakautunut ympäristö. Puolet asukkaista kannattaa tehtyjä toimenpiteitä ja toinen puoli vastustaa ja kritisoi. Kuunteleminen ja tasa-arvoisen kohtelun kokeminen on seikka, johon täytyy kiinnittää huomiota. Yli puolet vastaajista kokivat saaneensa epätasa-arvoista kohtelua ja huomioimisen puutetta päätöksen teossa.

Nykytilaa kartoitettaessa huomio kiinnittyi tietämättömyyteen pelastussuunnitelmasta. Pelastussuunnitelmasta tietoisia olivat ainoastaan hallituksen jäsenet. Heilläkään ei ollut varmaa tietoa suunnitelman päivitysajankohdasta.

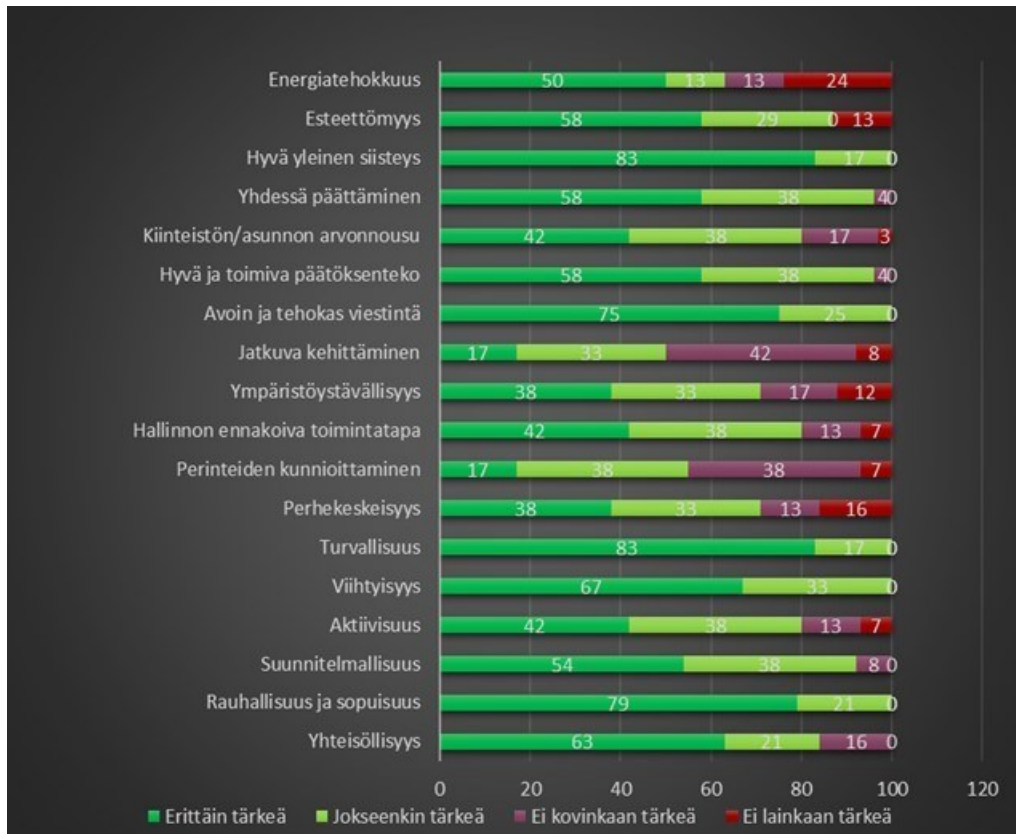


Kuva 15. Nykytila-analyysi prosentteina kohdetaloyhtiö 1

Nykytila-analyysistä (kuva 15) käy selväksi epäkohdat, joita asukkaat nykytilassa kokevat olevan. Taloyhtiötä pidetään yleisesti siistinä, rauhallisena ja esteettömänä ympäristönä. Myös perhekeskeisyys ja turvallisuus koetaan jokseenkin positiivisina asioina, vaikka pelastussuunnitelmasta tietämättömiä oli lähes kaikki vastaajat.

Suurin huoli on asuntojen arvossa. Kylällä asuntojen arvot ovat vuosikymmenen aikana laskeneet todella paljon, eivätkä asukkaat näe arvon nousua enää edes mahdollisena. Hallintoon ollaan jokseenkin tyytymättömiä. Viestintä koetaan todella heikoksi ja päätöksenteosta koetaan jääneen ulkopuolisiksi. Yhteisöllisyys on odotetusti vähäistä.

Nykytila-analyysin perusteella voidaan vastauksia peilata vastaavaan tahtotila-analyysiin. Näin löydetään kohdat, joihin panostaa enemmän sekä tehdä toimintasuunnitelmat epäkohtien korjaamiseksi.



Kuva 16. Tahtotila-analyysi prosentteina kohdetaloyhtiö 1

Tahtotila-analyysi (Kuva 16) kartoittaa asukkaiden näkemykset heille tärkeistä asioista koskien taloyhtiötä. Kysyttäessä asukkailta heille tärkeitä asioita, nousi tärkeimmiksi siisteys, turvallisuus, rauhallisuus ja avoin sekä tehokas viestintä. Myös yhteisöllisyyttä ja yhdessä päättämistä arvos-tettiin laajalti. Vähiten tärkeinä asioina pidettiin perinteiden kunnioittamista, jatkuvaa kehittämistä sekä energiatehokkuutta.

Vastikemaksuihin korotukseen oli yli puolet valmis, mikäli näin rahoitettaisiin tulevat remontit. Toisaalta vain kolmannes oli valmis korottamaan vastikkeita, jotta itselle tärkeät asiat voitaisiin toteuttaa. Kolmannes olisi valmis myös osallistumaan yhteisiin kiinteistönhoitotoihin.

Toimintatapana pidettiin kiinteistön tasoa säilyttävää niin tällä hetkellä, kuin myös tulevaisuudessa. Päätöksenteon osalta kolme neljästä antaisi jatkossakin hallituksen tehdä pienet päätökset ja suuremmat yhtiökokouksen vastuulle.

Avointen kysymysten osalta vastausaktiivisuus oli todella vähäinen ja painottui kritiikkiin hallitusta kohtaan.

Arvot, visio ja missio

Arvot, visio ja missio luotiin hallituksen kanssa yhteistyössä pohjautuen asukaskyselyyn ja SWOT-analyysiin. Käsitteiden määrittämisessä pyrittiin luomaan realistiset, mutta tavoitehakuiset tavoitteet ja toimintatavat. Arvojen perusteella halutaan luoda omaksi taloyhtiökulttuuriksi yhteisöllisen, turvallisen ja avoimen ympäristön. Visio on hahmoteltu ottaen huomioon taloyhtiön tämänhetkisen tilan ja tarvittavan muutoksen. Missio eli elämäntehtävä on määritelty pitkälti asukaskyselyn perusteella. Taloyhtiö on asukkaita varten, joten heidän tarpeensa ohjaa myös taloyhtiötä.

ARVOT

Avoin ja aktiivinen viestintä

Turvallinen ja siisti ympäristö

Tyytyväiset ja aktiiviset asukkaat

Pidämme huolta toisistamme

MISSIO

Luomme asukkaillemme turvallisuutta, huolettomuutta sekä sosiaalisuutta

VISIO

Olemme taloudellisesti vakavarainen, kiinteistöistä huolta pitävä taloyhtiö, jonne jokainen haluaisi asumaan

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard tehtiin hallituksen kanssa yhteistyössä sopivaksi taloyhtiölle. Vision perusteella määriteltiin näkökulmiksi talouden, asukkaat, prosessit/remontit sekä kehittymisen ja oppimisen. Näille näkökulmille loimme strategiset tavoitteet ja määrittelimme kriittiset menestystekijät. Seurantaa varten kehitimme mittarit, joilla voimme todeta onnistumisen tietyillä ajanjaksoilla. Strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi teimme toimintasuunnitelmat eri osa-alueille.

Olemme taloudellisesti vakavarainen, kiinteistöistämme huoltapitävä taloyhtiö, johon jokainen haluaisi asumaan				
Näkökulma	Talous	Asukas	Prosessit/Remontit	Oppiminen/Kehittyminen
Strategiset tavoitteet	Velaton taloyhtiö Puskurirahasto Oma pääoma putkiremontti	Tyytyväiset asukkaat Turvallisuuden lisääminen Yhteisöllisyys	Ei korjausvelkaa Korjausjannukset pienet Ulkoiset palvelut/prosessit minimiin	Pysytään ajan hermoilla alan asioista Asukkaiden tietämyksen lisääminen
Kriittiset menestystekijät	Vastikekehitys Säästöt palveluista Sähkö	Viestintä Avoimuus Tietoisuuden jakaminen	Tason säilytys Halukkuus talkoihin	Halu oppia ja kehittyä Aktiivisuus
Avainmittarit	Maksuvalmius Korjaukset ajallaan Vastikekehitys	Vastikekehitys Tyytyväisyyskysely Negatiivisuus vähentyy	Korjausvelka Korjauskustannukset Hoitokustannukset	Asukkaiden tietoisuus esim. pelastussuunnitelma, jättekäsittely Kehittyvä taloyhtiö
Toimintasuunnitelma	Kilpailutus Sähkö Sopimus Keskitytään säästämään	Pelastussuunnitelman päivitys ja jako asukkaille Yhteiset tapahtumat Useammin viestintää	Pyritään porukalla tekemään Korjataan se mitä on pakko korjata	Osallistutaan aktiivisesti tapahtumiin Seurataan alan uutisia Asukkaille opastuspäiviä esim, jätehuolto ja hätätilanteet

Kuva 17. Balanced Scorecard Kohdetaloyhtiö 1

6.2.2 Kohdetaloyhtiö 2

Taloyhtiössä on 22 huoneistoa, joista neljä on tyhjiillään. Asukkaista suurin osa on ikäihmisiä, joskin jokunen nuorempikin uusi asukas on lähiaikoina muuttanut taloyhtiöön. Rakennuksia on kolme ja yhteinen jätekatos toisen taloyhtiön kanssa. Rakennukset rakennettiin vuonna 1980. Yksi rakennuksista paloi lähes täysin noin 10 vuotta sitten ja jouduttiin rakentamaan uudestaan. Kaksi rakennusta on siis alkuperäiskunnossa ja yksi on puolestaan huomattavasti uudempi. Remontteja on tehty maltillisesti. Katto on huopakatto, joka vaatisi korjauksen tai vaihtamisen peltikattoon. Vastiketulot ovat olleet mitoitettu ylisuureksi tehtyihin kunnossapitotöihin nähden. Asukkailla on tullut paljon palautetta isoista vastikemaksuista ja rahan keräämisestä tilille. Taloyhtiössä on melko sopuisaa, mutta ei juuri yhteishenkeä.

Aloituspalaveri

Aloituspalaverissa määriteltiin taloyhtiölle lähtötilanne. Lisäksi hahmoteltiin hallituksen kanssa SWOT-analyysiä ja PESTEL-analyysiä. Tärkeimmät asiat lähtötilanteessa olivat seuraavat asiat:

1. Taloyhtiöllä on korjausvelkaa. Kuinka se kohdennetaan ja ajankohtaistetaan?
2. Taloyhtiö on kasvattanut kassaa, mutta ei hoitanut remontteja.
3. Asukkaat hieman tyytymättömiä korjaustilanteeseen ja vastikemaksuihin.
4. Ei halukkuutta hallitustyöskentelyyn ja matala aktiivisuus taloyhtiön toimintaan.

SWOT-analyysi

SWOT-ANALYYSI Kohdetaloyhtiö 2	
<p>VAHVUUDET</p> <p>Hyvä taloustilanne Sijainti Osa rakennuksista uusia</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Korjaukset Viestintä Turvallisuus Aktiivisuus</p>
<p>Sijainti Yhteistyö Arvon nousu Kehittyminen</p> <p>MAHDOLLISUUDET</p>	<p>Väestörakenne Kylän hiipuminen Paikalleen jääminen</p> <p>UHAT</p>

Kuva 18. SWOT-analyysi kohdetaloyhtiö 2

SWOT-analyysi (Kuva 18) tehtiin hallituksen kanssa yhteistyössä ja analyysiä täydennettiin asukaskyselyn perusteella myöhemmin. Vahvuuksia oli hyvä taloustilanne. Taloyhtiöllä on omaa pääomaa käyttää tarpeen mukaan ja maksuvalmius on ollut hyvä. Toisaalta korjauksia on jäänyt tekemättä ja tämä näkyy heikkoutena. Taloyhtiö sijaitsee keskeisellä paikalla kylää ja näin ollen sijainti on vahvuus ja mahdollisuus. Mahdollisuuksina nähdään myös kehittyminen toiminnassa ja yhteistyö asukkaiden ja muiden taloyhtiöiden kanssa. Uhat tiivistyvät kylän hiipumiseen ja väestön vanhenemiseen, koska tällöin ei ole varmuutta tulevaisuuden asuntotarpeelle hiipuvassa kylässä. Kannattaako taloyhtiöön panostaa vai ei?

PESTEL-analyysi

PESTEL-ANALYYSI	Kohdetaloyhtiö 2
POLIITTISET	Kuntien ja kylien toimeentulon varmistaminen Palvelujen varmistaminen kunnissa ja kylissä
TALOUDELLISET	Sähkön hinnan kehitys Ulkopuolisten palveluiden kustannusten nousu Verotus
YHTEISKUNNALLISET	Kylien kuihtuminen Väestön vanheneminen
TEKNOLOGISET	Asumisen tekniikka kehittyy Uudet energiantuotantomuodot
YMPÄRISTÖLLISET	Ympäristömääräykset Energiatehokkuuden tavoitteet
LAILLISET	Rakennusmääräysten muutokset Asunto-osakeyhtiölaki muutokset Energiatavoite vaatimukset

Kuva 19. PESTEL-analyysi Kohdetaloyhtiö 2

PESTEL-analyysi (Kuva 19) toteutui samalla pohjalla, kuin kohdetaloyhtiö 1:den analyysi. Taloyhtiöihin vaikuttavat ulkoiset tekijät ovat kummallakin taloyhtiöllä samat.

Oma havainnointi

Taloyhtiön kohdalla omaa havainnointia ei ole kovin paljoa. Talouden osalta tiedossa on asukkaiden mielestä liian korkeat vastikemaksut. Rahaa on siis kerätty, mutta ilman varsinaista tarkoitusta. Vastikemaksuille täytyisi aina olla perusta, vaikka varautuminen tuleviin remontteihin, mikäli ylimitoitettua vastiketta kerätään. Tällöin ylimääräiset varat olisi mahdollista esimerkiksi rahastoida tai merkitä asuintalovaraukseksi, mikä olisi myös verotuksellisesti oikein tehty.

Taloyhtiön taloista yksi on uudehko, koska tulipalossa alkuperäinen tuhoutui. On hieman epäselvää, kuinka uuden rakentaminen toteutui ja joutuiko asukkaat maksamaan arvon noususta. Kaksi muuta taloa on kuitenkin lähes alkuperäisessä kunnossa ovien vaihtoa lukuun ottamatta. Tulossa on lähivuosina siis ainakin kahteen taloon huomattava määrä korjauskohteita. Lisäksi vanhemmat talot ovat riskirakennetaloja, joissa voi ilmetä vuosien aikana kosteuden tuomia vahinkoja.

Taloyhtiöllä on toiminut sama hallitus todella kauan. Aiemmin halukkuutta ei ole tehtävään ollut, mutta nyt asiat on hieman muuttuneet. Pitkään hallituksen puheenjohtajana toiminut henkilö on ilmoittanut, ettei halua enää jakaa. Muutama henkilö on esittänyt jo halukkuutensa hallitustyöskentelyyn.

Taloyhtiö on liitetty kaukolämpöön, jolla on pyritty saamaan säästöjä lämmityskuluissa. Säästöt ovat kuitenkin karanneet ylimitoitettuun vastikkeeseen, jolloin asukkaat eivät ole hyötäneet kaukolämmöstä suoranaisesti. Konkreettinen hyöty on säästössä olevan raha, muttei suoraan asukkaan kuukausimenoihin suunnattua hyötyä.

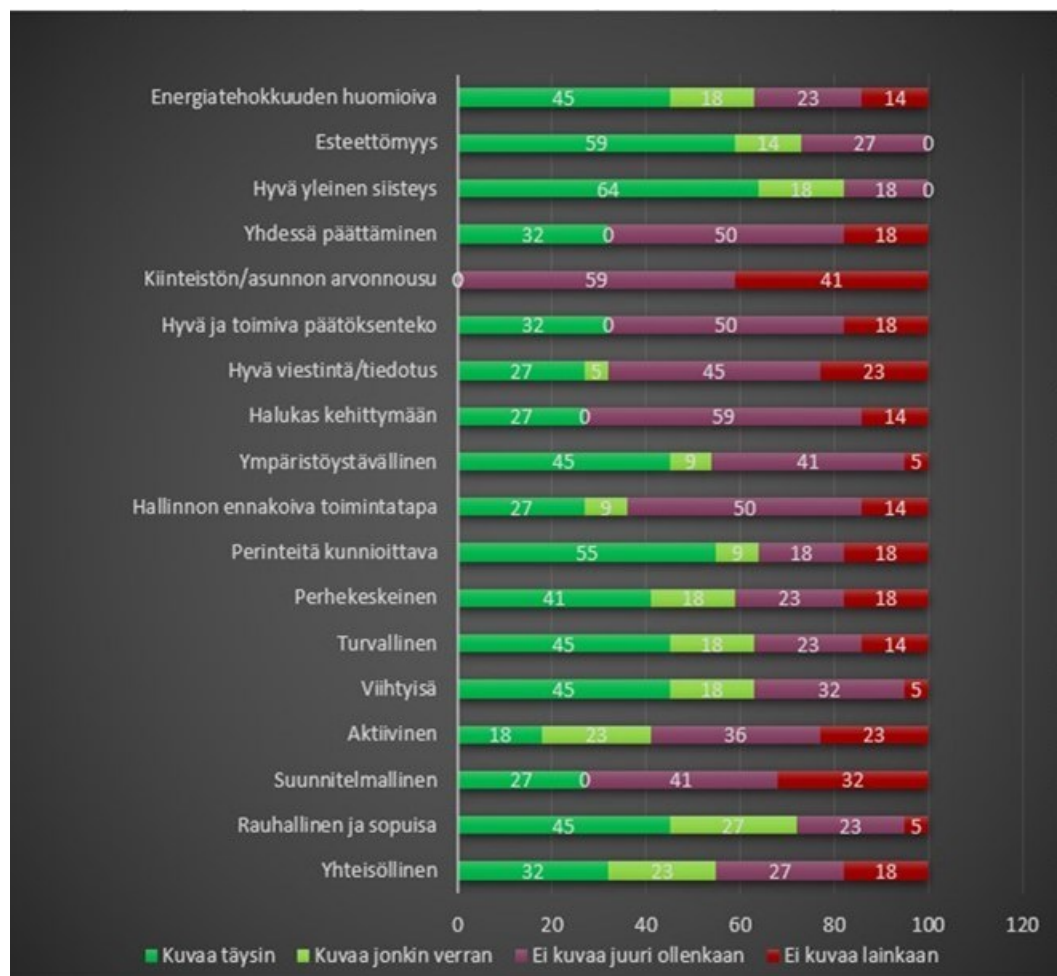
Asukaskysely

Asukaskysely toteutettiin paperilomakkeella ja tarkoitus oli saada tietoon taloyhtiöön kuuluvien näkemykset nykyisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden haluista. Kyselyjä jaettiin 26 kpl. Huoneistoja on 22 kpl ja neljässä niistä asuu vuokralainen. Vastausaktiivisuus oli kohtalainen ja vastauksia saatiin 22 kpl. Kyselyyn osallistujilta tuli paljon positiivista palautetta heitä nähdessäni ja kyselyn tarpeellisuutta korostettiin.

Hallituksessa on ollut samat jäsenet pitkän aikaa. Neljä vastaajista oli jossakin vaiheessa ollut tai oli kyselyhetkellä hallituksessa. Vaihtuvuus taloyhtiössä on ollut kohtalaista, sillä 10 vastaajaa on asunut 1–3 vuotta, kolme on asunut alle vuoden ja kuusi ainoastaan 10 vuotta tai enemmän. Re-

monteista oltiin odotetusti sitä mieltä, ettei tarpeeksi ollut tehty. Samoin odotetusti vastikemaksuja pidettiin liian suurina. Valitettavaa on, että vastaajat eivät kokeneet tulleen kuulluksi päätöksenteossa ja osa oli kokenut myös epätasa-arvoa.

Nykytila-analyysi (kuva 20) kuvaa asukkaiden tuntemuksia taloyhtiön tämänhetkisestä tilanteesta. Huomio kiinnittyy päätöksentekoon, viestintään ja suunnitelmallisuuteen. Taloyhtiötä pidetään jokseenkin yhteisöllisenä ja selkeästi rauhallisena sekä sopuisana. Selkeästi positiivisesti vastaajat näkevät viihtyvyyden, siisteyden, esteettömyyden ja turvallisuuden. Pelastussuunnitelmasta tietoisia olivat vajaa puolet vastaajista. Kiinteistön arvon nousun odotetusti kaikki näkevät epätodennäköisenä.

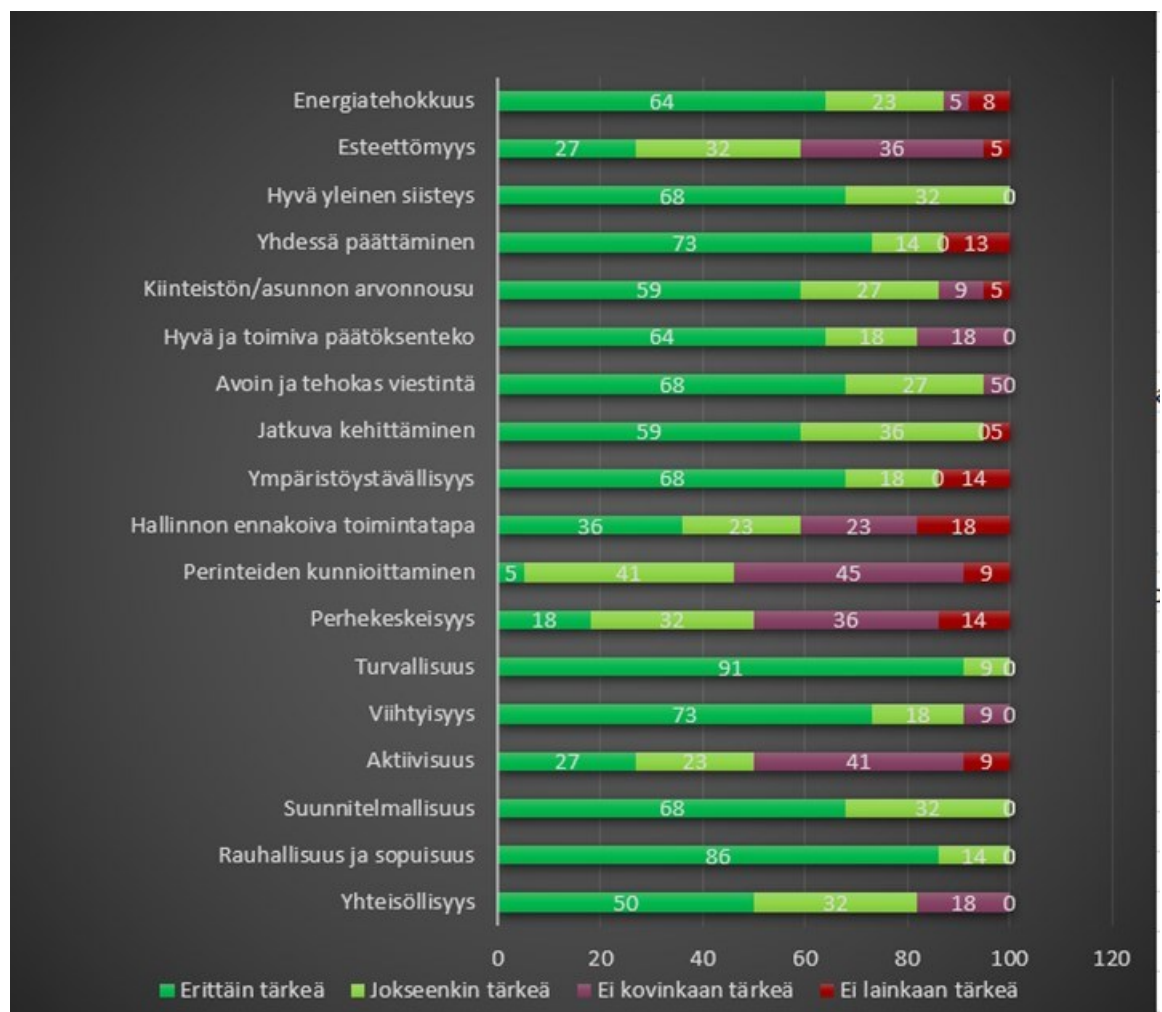


Kuva 20. Nykytila-analyysi prosentteina kohdetaloyhtiö 2

Tahtotila-analyysillä (kuva 21) selvitimme, mitä taloyhtiön toiminnalta halutaan. Kaaviota on hyvä esimerkiksi peilata nykytila-analyysiin ja näin löydämme pahimmat puutteet. Selvä poikkeama on

päätöksentekoon ja viestintään liittyvissä kohdissa. Vastaajat arvostaisivat myös siisteyttä, turvallisuutta, rauhallisuutta sekä viihtyvyyttä. Vähiten vastaajat odottivat tulevaisuudelta perinteiden kunnioittamista, perhekeskeisyyttä ja aktiivisuutta.

Aktiivisuuden vähäistä arvostusta kuvaa myös se, että vain neljä vastaajaa olisi valmis osallistumaan yhteisiin talkoihin pihatöiden tai muun kunnossapidon tiimoilta. Taloyhtiössä sattui joku-
nen vuosi sitten paha tulipalo ja pelastussuunnitelman tiedosti tällä hetkellä vajaa puolet vastaajista. Turvallisuutta halutaan tulevaisuudelta, joten kehitettävää pelastussuunnitelman tiedostamisesta löytyy.



Kuva 21. Tahtotila-analyysi prosentteina kohdetaloyhtiö 2

Arvot, visio ja missio

Hallituksen kanssa yhteistyössä luodut arvot, visio ja missio kuvaa taloyhtiön tulevaisuuden kuvaa ja käsitteitä pitää alkaa toteuttaa heti syvällisesti. Tavoitehakuinen visio luotiin asukaskyselyjen perusteella. Taloyhtiöltä halutaan turvallisuutta, suunnitelmallisuutta ja avoimuutta. Lisäksi huomioitiin myös sijoitustoiminta tavoitellen asuntojen arvon nousua. Rakennuksiin halutaan panostaa, vaikka tulevaisuus asukasmäärien suhteen on epäselvä. Missio kuvaa elämäntehtävää ja näin ollen sitä, miksi taloyhtiö on olemassa. Arvot luo taloyhtiölle toimintakulttuurin. Toimintakulttuuria toteuttamalla voidaan strategiset tavoitteet saavuttaa.

ARVOT

Toimimme yhdessä

Toimimme avoimesti

Toimimme kehittävästi

Toimimme turvallisesti

MISSIO

Pidämme huolta rakennuksista ja asukkaista niin, jotta jokainen kokee asumisen viihtyisäksi, turvallisiksi sekä rauhalliseksi. Pidämme omalla toiminnallamme huolta siitä, että asunotemme arvo voi olla tulevaisuudessa nouseva

VISIO

Olemme turvallisin ja viihtyisin taloyhtiö kylällä, ja asuntojemme arvo on vain noususuhdanteiden

Balanced Scorecard

<p style="text-align: center;"><i>Olemme turvallisin ja viihtyisin taloyhtiö kylällä ja asuntojemme arvo on vain noususuhdanteinen</i></p>				
Näkökulma	Talous	Asukas	Prosessit/Remontit	Oppiminen/Kehittyminen
Strategiset tavoitteet	Vastikkeiden mitoitus	Tyytyväiset asukkaat	Korjausvelan vähentäminen	Kartoitetaan talojen kunto
	Rahat remonteihin	Turvallisuuden lisääminen	Ulkopuoliset palvelut/prosessit	Kuunnellaan asukkaita
	Arvon nousu	Viihtyvyyden lisääminen	Kilpailutus	Ensi vuonna paremmin kuin tänä vuonna
Kriittiset menestystekijät	Vastikekehitys	Viestintä	Tason säilytys/kohotus	Jatkuva kehittäminen
	Ostopalvelujen ja remonttien kustannukset	Avoimuus Yhteiset päätökset	Varallisuuden riittäminen	Taloyhtiön todellinen kunto
Avainmittarit	Maksuvalmius pysyttävä hyvänä	Vastikekehitys	Korjausvelka	Kuntokartoitus
	Ei turhaa vastikekeräystä	Tyytyväisyyskysely	Korjaus- ja hoitokustannukset	Vuosivertailut
		Arvon nousu	Kuntokartoitus	
Toimintasuunnitelma	Kilpailutus	Pelastussuunnitelman	Kartoitetaan todelliset	Keskustellaan asukkaiden kanssa
	Korjauksiin säästöt	päivitys ja jako asukkaalle	korjaustarpeet	Seurataan alan kehitystä
	Laskelmat vastikemaksuista	Yhteiset keskustelut päätöksistä ja viestintää lisää	Aktiivisesti hoidetaan perusparannuksia	Etsimme omasta toiminnastamme jatkuvasti kehitettävää
	Jos tason korotus aikeita			

Kuva 22. Balanced Scorecard kohdetaloyhtiö 2

6.3 Strategian jalkauttaminen ja strateginen johtaminen

Taloyhtiöille luodut strategiat (liite 3, liite 4) eivät ole hyödyksi, jos niiden mukaan ei toimita ja johdeta. Taloyhtiöissä asuu monen luonteista ihmistä ja heitä voi verrata organisaation osakkaisiin ja jopa työntekijöihin. Kaikkien sitouttaminen ja innostaminen strategian toetutukseen ei ole itsestäänselvyys. Isännöitsijää voi verrata organisaation toimitusjohtajaksi ja näin hänellä on suuri vastuu strategian operatiiviseen toimintaan viemisestä ja muitten mukaan saamisesta. Taloyhtiöt

ovat erilaisia ja näkemykset eroavat toisistaan. Samalla tavalla kaavamaisesti ei voi kaikkia taloyhtiöitä johtaa.

Taloudelliset, kunnossapidolliset ja kehityssuunnalliset tavoitteet luovat jokaiselle taloyhtiölle omat raaminsa. Taloyhtiöille tehty SWOT-analyysi ja asukaskysely antavat oikeat suunnat. Balanced Scorecard auttaa hahmottamaan kausaalisuhteet ja toteuttamaan tarvittavia toimenpiteitä. Tavoitteille on määritelty kriittiset menestystekijät ja mittarit tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Toimintasuunnitelmat jokaiselle osa-alueelle Balanced Scorecard pohjalla antaa suorat suunnitelmat myös strategiaa varten. Näin saamme työkalut toimenpiteille, jotta visiota on mahdollista tavoitella ja toimimme mission mukaisesti.

Strategian ja arvojen mukaisen toiminnan jalkauttaminen asukkaiden ja yhteistyökumppaneiden toimintaan vaatii isännöitsijältä osaavaa motivointia ja ihmisten käsittelykykyä. Isännöitsijä on toimitusjohtaja, mutta samalla myös tekee asiakaspalvelutyötä asukkaita kohtaan. Taloyhtiöissä on usein erimielisyyttä ja se on oikeastaan hyvä. Erimielisyydet on pystyttävä kääntämään avoimeksi keskusteluksi ja rakentavaksi toiminnaksi. Erimieltä olevat osapuolet on hyvä saada samana pöydän ääreen keskustelemaan avoimesti asioista. Usein näin löydetään parempia toimintatapoja ja osapuolet kokevat tulleen todella kuulluksi. Selän takana keskusteluihin toisista ihmisistä ei tule osallistua.

6.3.1 Toimenpiteet kohdetaloyhtiö 1

Kyseisen taloyhtiön haasteina on ollut talous ja ilmapiiri. Vastike-, sähkö- ja vesimaksut muodostavat ison kuluerän asukkaille. Lisäksi osalla on vielä pääomavastikkeita maksettavana. Taloyhtiö maksaa suurta julkisivuremonttilainaa hoitovastikkeilla. Remonttia ei ole aktivoitu taseeseen, eli remontit kustannukset pyörivät edellisvuosien tappioiden kautta. Tämä mahdollistaisi rahan keräämisen ilman rahastointia ja varauksia. Sähkölaskut ovat syöneet varsinkin talvella noin 80 % kuukauden tuloista. Toki tasoitusta on kesällä tullut, mutta taloyhtiöllä ei ole ollut ylimääräistä rahaa puskurissa ja laskut ovat kasaantuneet pahasti. Talouden tasapainottamiseksi sähkö kilpailutettiin. Edellinen isännöitsijä kertoi kilpailuttaneensa sähkön juuri ennen lopettamistaan. Selvisi, että sopimusta ei ollut kilpailutettu eikä päivitetty muutenkaan. Sähkönsopimus tehtiin saman tarjoajan kanssa ja kustannukset putosivat kulutusveloituksessa 50 % ja kuukausimaksuissa 95 %.

Sähkön hinnan tiputtua myös asukkailta perittävää maksua sähköstä voidaan vähentää. Asukkaille tuleva pudotus on noin 0,04 €/kwh. Keskimääräisellä kulutuksella asukkaat säästävät 320 €

vuodessa. Säästöä ei anneta kuitenkaan suoraan, vaan säästö mahdollistaa vastikemaksun korotuksen. Tällä hetkellä vastikemaksu on kunnan yleiselle tasolle nähden pieni ollen 2,00 €/m². Vastikemaksua korotetaan 0,8 €/m² tarkoituksena säästää tulevaan käyttövesiputkiremonttiin. Putkiremontti on alustavasti suunniteltu kymmenen vuoden päähän. Vastikemaksukorotuksen turvin kymmenen vuoden aikana saadaan säästöön 134 400 €. Ellei yllättäviä menoja tule, säästöllä saadaan katettua putkiremontti suurelta osin.

Tämän lisäksi kymmenen vuoden sisällä julkisivuremonttilaina loppuu, kuten myös asukkailta perittävät pääomavastikkeet. Näin ollen näkymät ovat melko hyvät ja tätä täytyy käyttää hyväksi strategian sekä päätösten viemisessä asukkaiden keskuuteen. Taloyhtiölle laaditaan huoltokirja, johon kirjataan jokaiset huoltotoimenpiteet tulevaisuudessa. Huoltokirjaan lisätään tiedossa olevat tehdyt huollot ja korjaukset. Huoltokirjan lisäksi tehdään pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelma, johon aikataulutetaan tiedossa olevat tulevat toimenpiteet.

Pelastussuunnitelman tiedostaminen oli lähes kaikilla vastaajilla huonolla mallilla. Toimenpiteenä pelastussuunnitelma päivitetään ja jaetaan jokaiseen huoneistoon. Lisäksi suunnitellaan yhteisiä koulutustilaisuuksia, joissa voidaan käydä pelastussuunnitelma läpi ja opettaa esimerkiksi alkusammutusta.

Vaikeampi asia taloyhtiössä on ilmapiirin parantaminen. Taloyhtiöllä on ollut sama hallitus jo todella kauan. Osa asukkaista ei arvosta hallituksen tekemää työtä. Havaittavissa on kyllästymistä, vaikka haluja hallitustyöhön ei olisi itsellä. Nykyinen hallitus on esittänyt jo halunsa lopettaa, mutta löytyykö uusia halukkaita tilalle?

Taloyhtiön hallituksen jäsenen ei ole pakko olla osakkeenomistaja. Hallitukseen voidaan valita tarvittavan tietämyksen osaava henkilö myös taloyhtiön ulkopuolelta. Tämä voisi olla yksi mahdollisuus ilmapiirin parantamiseen. Uutta hallitusta on kuitenkin ohjailtava osallistuvan hallituksen toimintatapaan. Näin avoimella viestinnällä ja päätöksenteolla voidaan saada tulevaisuudessa keskinäiset erimielisyydet vähenemään ja ilmapiiri paranemaan. Yhteisten tapahtumien järjestäminen on myös mahdollista, mutta kyseisen keinon vaikutus ilmapiiriin ei ainakaan alussa ole välttämättä myönteinen. Vähitellen pahimman tilanteen mentyä ohi, yhteisellä toiminnalla voidaan saada myös hyvää aikaan. Jos erimielisyyksiä esiintyy jatkossakin paljon, on osapuolet otettava yhteisen pöydän ääreen keskusteluun.

Strategian luominen otettiin yllättävän hyvin vastaan taloyhtiössä. Asukkaiden osallistuminen kyselyyn ja muutenkin nähdessä jutusteluun prosessista näyttää hyvää suuntaa strategian jalkauttamiselle. Yhtiökokous hyväksyi yksimielisesti strategian, mutta todellinen työn onnistuminen,

jalkauttaminen ja tavoitteiden toteutuminen näkyy vasta paljon myöhemmin. Balanced Scorecard auttaa tavoitteiden toteuttamisessa ja seurannassa. Päivityksiä analyysihin ja mahdollisesti strategiaankin voi tehdä tarvittaessa. Läpikäynti näille on hyvä tehdä vähintään kerran vuodessa. Myös asukaskysely otetaan vuosittaiseksi rutiiniksi.

6.3.2 Toimenpiteet kohdetaloyhtiö 2

Taloyhtiöstä ei ollut kovin paljoa ennakkotietoa ja asukkaat olivat vain osittain tuttuja. Tämä osoittautui hyväksi asiaksi, sillä strategian laatiminen otettiin mielestäni vakavammin. Taloyhtiön haasteina on ollut kunnossapitotoimien vähyys ja päätöksenteon heikkous. Viestintä ei ole ollut avointa ja asukkaat kokevat tulleen huonosti huomioonotetuiksi. Hallitus on ollut niin sanotusti lakisääteinen tehden vain pakolliset tehtävät. Hallitus on esittänyt halukkuutensa lopettaa ja antaa tilaa uusille henkilöille, mikäli halukkaita on.

Taloyhtiöllä on varallisuutta tehdä remontteja, mutta aktiivisuus on ollut näihin vähäinen. Taloyhtiössä sattunut tulipalo on saanut asukkaat arvostamaan turvallisuutta ja pelastussuunnitelman päivittäminen sekä jakaminen asukkaille kannattaa tehdä lähiaikoina. Tulipalon vuoksi yksi kolmesta talosta jouduttiin rakentamaan uudelleen ja tämä tuo eriarvoisuutta taloyhtiön asukkaille. Toisaalta uudemmassa talossa asuvat voivat kokea tulevansa heikompien talojen remonttien maksumiehiksi ja toisaalta heikommissa taloissa asuvat kokevat kateutta paremmasta asumisen laadusta.

Taloyhtiöille tehdään kuntokartoitukset, jotta saadaan selville rakennusten todelliset kunnot. Tämän jälkeen voidaan panostaa kunnossapitotöihin. Taloyhtiössä on halukkuutta tasoa korottavaan toimintaan, joten varallisuuden myötä se on myös mahdollista. Kahden talon kohdalta etusijalla on katon uusiminen. Vastikemaksut mitoitetaan tarpeen mukaan. Jos halukkuutta on jatkossakin maksaa ylimitoitettua vastiketta, voidaan se rahastoida tai varata tasoa nostaviin sekä ylläpitäviin toimenpiteisiin. Taloyhtiölle laaditaan myös huoltokirja ja pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelma.

Taloyhtiölle täytyy saada avoimuutta ja viestinnän tehokkuutta lisää. Jos hallitus vaihtuu, voi uutta hallitusta tarpeen mukaan ohjeistaa. Isännöitsijällä on kuitenkin myös suuri vastuu avoimuuden ja viestinnän kehittämisessä. Strategian jalkauttaminen toimintaan ei ole mahdottomuus

taloyhtiössä, sillä mielenkiintoa ja halua muutokseen on nähtävissä. Asukaskyselyt jatketaan vuosittaisina toimenpiteinä, jotta voidaan tarpeen mukaan nopeasti reagoida muuttuneisiin tilanteisiin.

Strategian viemistä operatiiviseen toimintaan seurataan välitavoitteilla. Balanced Scorecard on tehty menetystekijöiden määrittelemiseksi ja toimenpiteet sekä mittarit määritellään sisällössä.

7 Pohdinta

Kyseisestä aiheesta opinnäytetyötä aloittaessani epäiltiin, onko aihe soveltuva ja tarpeeksi laaja ylempään AMK-tutkintoon. Kun ajattelee jälkikäteen kokonaisuutta, niin en epäilykselle anna enää sijaa. Työ oli moniulotteinen ja oikeasti toimintaa kehittävä toimintatutkimus, jota jälkikäteen voin hyödyntää myös muissa kohteissa.

Kehitystehtävä haluttiin toteuttaa osallistavana työnä, jolloin asukkaat kokevat tulleen huomioiduiksi. Postmoderni maailmankuva lähtee juuri tästä organisaation yksilöiden muodostamasta strategiasta. Kehitystyön onnistui luomaan strategian juuri yksilöiden näkökulmasta pitäen mukanaan olemassa olevat faktat esimerkiksi taloudesta ja kunnossapidosta. Aiheesta löytyy aiempia opinnäytetöitä, mutta yksikään ei mene näin syvällisesti strategian maailmaan. Työni avaraa ja syvällistä strategiatyön perustelua voi käyttää jatkossa helposti vastaavanlaisten projektien tekijöiden opastamiseen ja työn helpottamiseen.

Henkilökohtaisesti kiinnostuin strategian maailmasta varsin paljon juuri ylempään ammattikorkeakoulun strateginen johtaminen opintojaksolla. Opintojakson vetäjän ansiosta aihe alkoi kiinnostaa ja ymmärsin mahdollisuuden hyödyntää opittua taloyhtiömaailmassa. Aiemmin strategia käsitteenä oli itselleni yksinkertaisesti ymmärretty, mutta nyt voin todeta todella ymmärtäväni mistä strategiassa on kysymys. Asunto-osakeyhtiöiden kohdalla työn tekeminen toi ymmärrystä siihen, miksi taloyhtiöissä toimitaan ja ajatellaan tietyllä tavalla. Jatkossa varsinkin heikossa tilassa ilmapiirin suhteen olevia taloyhtiöitä ymmärtää ja osaa käsitellä.

Strategian syvällinen ymmärtäminen vaatii avarakatseisuutta ja yhtenäisyyksien ymmärtämistä. Taloyhtiöitä voi verrata organisaatioihin, niin hallinnollisesti kuin toiminnallisestikin. Organisaation ja strategian näkeminen eri muodoissa sekä näiden yhdistäminen on todella mielenkiintoinen prosessi. Strategisten maailmankuvien ja koulukuntien näkemykset strategiaprosessiin taloyhtiöissä ei ole yksinkertainen asia. Prosessi voidaan toteuttaa hätiköiden ja suppeasti vain strategin näkemysten pohjalta, mikä ei luo taloyhtiöille toimivaa ja oikeasti kehittävää strategiaa. Rationaalisesti tehty strategia ei ota huomioon taloyhtiötä yksilöiden näkökulmista ja mukaudu tarpeiden muuttuessa. Taloyhtiön ja ympäristön voi nähdä kompleksina systeeminä, jossa systeemien osat vaikuttavat toisiinsa. Tärkeämpää on kuitenkin nähdä taloyhtiö yksilöiden välisenä toimintana, jossa asukkaat luovat tarvelähtöistä taloyhtiön strategiaa. Isännöitsijän tuoma tietämys hallinnollista ja rakenteellisista asioista on vain myötävaikuttamassa taloyhtiön strategian toteuttamiseen eli viemisessä strategia operatiiviselle tasolle sujuvasti.

Rationaalinen näkemys auttaa tarkkuuteen ja järjestelmällisyyteen. Analyysien, tilastojen sekä syy ja seuraus suhteiden tiedostaminen auttaa strategia luomaan ja ohjaamaan strategiaprosessia oikeaan suuntaan. Taloyhtiöissä ei strategiaa voi luoda pelkän asukkaiden mieltymysten pohjalta. Mukana on oltava myös tiedossa olevat faktat taloyhtiön tilanteesta ja myös lakien tuomat määräykset. Rationaalisen strategian luomisen koulukuntien määräytyminen vaikuttaa paljon taloyhtiön tulevaisuuteen. Näin on myös päinvastoin. Mitä taloyhtiöltä tulevaisuudessa tahdotaan vaikuttaa strategiatyön koulukunnan valitsemiseen. Työssäni painotuttiin suunnittelulähtöiseen strategiaprosessiin, jolloin suunnittelu, analysointi ja tekniikoiden käyttö auttaa strategiaprosessin läpiviennissä ja toteutuksessa. Työn tekijänä on täytynyt tasapainoilla näiden kahden, rationaalisen ja postmodernin, maailmankuvan välillä löytääkseen toimivan tavan toteutukseen. Asukkaiden halu ja into mukaan on ollut avainasemassa koko prosessin onnistumisessa.

Taloyhtiön tavoite ei ole tuottaa voittoa, vaan asumisen palvelua osakkaille. Osakas ei välttämättä itse asu hallitsemassaan huoneistossa, vaan se saattaa olla sijoitusasunto vuokrauskäyttöön. Näin ollen myös sijoittajien toiveet ja halut on otettava huomioon toiminnassa sekä suunnittelussa. Vaikka voiton tavoittelu ei ole tarkoitus, on strateginen suunnittelu ja strategian vieminen operatiiviseen toimintaan tärkeässä asemassa.

Asunto-osakeyhtiöiden ongelma Suomessa on ollut korjausvelan kasvaminen. Korjausvelka kuvastaa rakennuksen kunnan arvoa suhteessa tavoitetasoon. Tavoitetaso on yleensä vähintään 60 % rakennuskustannuksista. Korjausvelan kasvu johtuu nähtävästi olemassa olevien rakennusten rakennusvuosista. Nykyäänkin suurin osa taloyhtiöiden rakennuksista on rakennettu vähintään 30–40 vuotta sitten, joten nämä tarvitsisivat paljon rakenteellisia korjauksia pysyäkseen tavoitetasolla. Korjaukset tarvitsevat aina pääomaa ja sen käytössä kunnossapitotoimintaan ollaan varovaisia. Taloyhtiöt myös tyhjenevät syrjäseuduilla. Jos näkymät asukastarjontaan on heikot, ei uskalleta sijoittaa taloyhtiöiden korjaukseen rahaa. Ja olisiko se edes järkevää? Joskus parempi vaihtoehto huonokuntoiselle taloyhtiölle hiipuvalla paikkakunnalla voi olla alasajo. Kun tarjontaa vähennetään, tulee jäävälle asuntokannalle isompi arvo ja mahdollisuus kohentaa tasoa asukkaiden riittäessä kaikille.

Kun taloyhtiö haluaa pitää rakennuksistaan ja asukkaistaan, luodaan hyvät suunnitelmat ja seurantajärjestelmät. Huoltokirjat, pitkän tähtäimen suunnitelmat ja kuntokirjat luovat mahdollisuuden suunnitelmalliseen toimintaan ja seurantaan. Pelastussuunnitelman päivitys on tärkeä tehdä ajallaan ja pitää huoli sen sisällön tiedottamisesta jokaiselle asukkaalle. Usein pelastussuunnitelmat palautuvat mieleen vasta niistä kysyessä tai pahimmassa tapauksessa vasta onnettomuuden jälkeen.

Taloyhtiölle strategia toimii suunnannäyttäjänä, jotta edellä mainittuja asioita voidaan menestyksekkäästi toteuttaa. Strategia on rationaalinen suunnitelma perustelluista toimenpiteistä sekoitettuna postmodernilla yksilötason ajattelulla ja tahtotilojen huomioonottamisella. Isännöitsijänä oleminen ja asukkaiden kanssa kommunikaatio tuo strategian tehtävään ulottuvuutta ja hahmottamiskykyä olemassa oleviin diskursseihin. Asukkaat keskenään, hallituksen kanssa sekä isännöitsijän kanssa käyvät toivon mukaan jatkuvaa keskustelua taloyhtiöiden asioista luoden tarvittavia suuntia strategialle ja sen tarvittaville muutoksille.

En varsinaisesti ymmärrä strategian tekemisen vähyyttä taloyhtiöiden keskuudessa. Onko taloyhtiöt juurtuneet vanhoihin tapoihin, koetaanko oman vallan vähenemisen pelkoa vai miksi näin hyödyttävää toimintaa ei toteuteta? Vähintäänkin asukkaille olisi hyvä tehdä kyselyjä silloin tällöin, jotta tiedettäisiin mitä toiminnasta ajatellaan ja mitä toiminnalta halutaan.

Kuinka sitten strategia auttaa taloyhtiön johtamisessa? Kuten on tullut esiin jo usein, että strategia ottaa huomioon asukkaiden toiveet ja helpottaa suunnittelemaan tulevaisuutta sekä tekemään tarvittavia toimenpiteitä. Arvojen tavoite on luoda taloyhtiölle hieno ja voimakas kulttuuri ja taloyhtiön elämän tehtävä on tarjota arvoja myötäilevää asumisen kokemusta. Visio saa ja pitääkin olla tavoitehakuinen. Lattea visio on vain todiste taloyhtiön pysähtyneisyydestä ja aktiivisuuden puutteesta. Aiemmin toin esiin huonon taloyhtiön ja hyvän taloyhtiön erot. Kun asian voi niinkin selvästi erotella, onko todella pakko jäädä huonon taloyhtiön toimintamallien valtaan? Asiat kuitenkin voisi muuttaa kaikille hyödyllisempien hyvän taloyhtiön toimintamallien mukaisiksi.

Taloyhtiöissä haastetta strategiatyölle ja sen toteuttamiselle tuo asukkaiden passiivisuus. Työnsäni mukana olleiden taloyhtiöiden kohdalla asukkaiden halu muutokselle toimi edistävänä tekijänä. Kuinka aktiivisesti jatkossa toimitaan strategian toteuttamiseksi tai ollaan mukana taloyhtiön toiminnassa jää nähtäväksi tulevaisuuteen. Alku on ollut kuitenkin hyvä.

Työn haastetta lisäsi oman ajattelun objektiivisuus ja oma asema taloyhtiössä. Toisen taloyhtiön asukkaana ja kaikkien tuntemana henkilönä minä itse olen voinut olla vaikuttava tekijä asukkaiden mielipiteisiin. Omat ennakkokuvat ja mielipiteet pyrin jättämään täysin ulos työn tekemisestä. Toinen taloyhtiö oli helpompi, sillä en tuntenut asukkaita niin hyvin, eivätkä he minua.

Tutkimukseni ollessa toimintaa kehittävä, pidän työtä alustavasti onnistuneena. Työ antaa taloyhtiöiden johtamiseen hyvät työkalut ja asukkaiden aktiivisuus ainakin alussa on parantunut. Toki työn onnistuminen näkyy vasta pidemmällä aikavälillä, mutta strategioiden hyväksyminen yhtiö-

kokouksissa on erittäin hyvä alku paremmalle ja suunnitellulle tulevaisuudelle. Mielessäni on yleinen tilanne taloyhtiöissä Suomessa. Onko suuressa osassa taloyhtiöitä jakautunut ilmapiiri? Onko monikin taloyhtiö kelluvassa seisahtuneisuuden tilassa, jossa toimenpiteet ja asukkaat jää huomioidatta? Toivon, että tämä työ löytää lukijansa mahdollisimman monessa taloyhtiössä. Jatkokehitysmahdollisuutena on työn mallin kopioiminen toisille taloyhtiöille. Työn tekijänä olen valmistautunut tekemään asukaskyselyjä, strategioita ja konsultointia kaikille sitä tarvitseville.

Kysymys ”Tarvitseeko taloyhtiö strategian?” on saanut mielestäni vastauksen.

Lähteet

Ala-Mutka, J. (2008). Strategiamalli. Helsinki: Talentum media Oy

Asunto-osakeyhtiölaki 1599/2009. Luettu 22.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599#O8L29>

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. Academy of management review 1980, vol. 5, No. 2, 219-224. <http://ruby.fgcu.edu/courses/writchie/geb4890/resources/geb-4890-02.pdf>

Bryson, J., Alston, F. (2011). Creating your strategic plan: Workbook for public and non-profit organizations. San Francisco CA: Jossey-Bass

Drucker, P. (2008). Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum media Oy

Eettiset kysymykset nd. Luettu 5.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html

Grass, B., Heino, J., Kaivanto, K., Koskela, S., Kulomäki, M. (2013). Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Henderson, B.D. (1989). The Origin of Strategy. Harvard business review 1989 November-December. The Origin of Strategy (hbr.org)

Hyvä isännöintitapa – Isännöinnin eettiset ohjeet. (nd.). Luettu 22.2.2020. https://www.isannointiliitto.fi/wp-content/uploads/2018/03/fi-eettiset-ohjeet_2011-1.pdf

Johnson, G. & Whittington, R. & Scholes, K. & Angwin, D. & Regné, P. (2015). Fundamentals of strategy. Harlow; Pearson education Limited

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum media Oy

- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum media Oy
- Kananen, J. (2009). Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Karlöf, B. (2004). Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki: Edita publishing Oy
- Kulomäki, J. (2013). Taloyhtiö korjausrakennuttajana. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy
- Lindroos, J., Lohivesi, K. (2010). Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 6.4.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2009). Strategy safari – your complete guide through the wilds of strategy management. Harlow: Pearson education Limited
- Myyryläinen, L. (2019). Rakennusten elinkaari, energia ja kunto. Helsinki: Rakennustieto Oy
- Myyryläinen, L. (2012). Taloyhtiöiden kuntokirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy
- Nurmi, E. (2010). Alussa oli hellahuone. Luettu 20.2.2020. <http://www.ary.fi/aineisto/Alussa%20oli%20hellahuoneLOW.pdf>
- Nurmi, E., Puro, L., Lujanen, M. (2017). Kansan osake. Suomalaisen asunto-osakeyhtiön vaiheet. Luettu 20.2.2020. <https://issuu.com/kiinteistoliitto/docs/kansanosake>
- Omataloyhtiö. (2016). Teknisen arvon muutos ja korjaussykliin vaikutus yhtiövastikkeeseen. https://www.omataloyhtio.fi/artikkelit/13455/elinkaarialoudella_keskeinen_rooli_kiinteiston_pidossa.htm
- Ota haltuun asunto-osakeyhtiölain muutokset 2019. <https://www.kiinteistolehti.fi/ota-haltuun-asunto-osakeyhtiolain-muutokset/>

Patton, M. (2015). Qualitative research & evaluation methods. Thousand oaks CA: Sage Publications, Inc.

Pelastuslaki 379/2011. Luettu 28.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

Pennanen, M. (2018). Isännöitsijän käsikirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Rana Ahmad, H., Rana Aqdas, R., Rana Zirwa, F. (2017). Strategic planning role in nonprofit organizations. Journal for studies in management and planning. https://www.researchgate.net/publication/318109956_Strategic_Planning_Role_in_Non_Profit_Organizations

Rumelt, R. (2017). Good strategy – Bad strategy, the difference and why it matters. Lontoo: Profile book ltd

Ruutu, K. (2018). Isännöitsijän käsikirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Sallinen, M. (2018). Isännöitsijän käsikirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Salokanto, P. (2013). Turvallinen taloyhtiö – tunnista riskit, paikkaa puutteet. Helsinki: kiinteistöalan kustannus Oy

Siitonen, H. (2013). Työkalu asunto-osakeyhtiön strategian laatimiseen. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56461/ONT_Tyokalua%20asunto-osakeyhtion%20strategian%20laatimiseen.pdf?sequence=1

Sisällönanalyysi nd. Luettu 5.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/metelmaope-tus/kvali/L7_3_2.html

Suomela, J. (2018). Isännöitsijän käsikirja. Helsinki: kiinteistöalan kustannus

Taloyhtiön hallitus ja tehtävät. 2019. Luettu 23.2.2020. https://www.kiinteistolehti.fi/taloyhtion_hallitus_ja_tehtavat/

Taloyhtiön hyvä hallintotapa – suositus 2016. 2016. Luettu 23.2.2020. <https://www.isannointiliitto.fi/wp-content/uploads/2020/05/taloyhtion-hyva-hallintotapa-suositus.pdf>

Taloyhtiön talous. 2019. https://www.kiinteistolehti.fi/taloyhtion_talous/

Vuorinen, T. (2017). Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum media Oy

Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen - näin luomme strategian. 2012. Luettu 25.3.2020.

<https://www.ym.fi/download/noname/%7B3ABE86B9-CBE5-44DF-B087-5DCD34215205%7D/37639>

Liitteet

Saatekirje

Hei!

Nyt teillä asukas/osakas on mahdollisuus päästä vaikuttamaan taloyhtiönne tulevaisuuteen. Taloyhtiössänne on päätetty laatia taloyhtiöstrategia osana opinnäytetyöprosessia. Laatimisesta ei tule taloyhtiölle lainkaan kuluja. Yhtenä olennaisena osana prosessia on asukaskysely, johon pyydän teitä vastaamaan _____ mennessä.

Taloyhtiöstrategian tarkoituksena on luoda taloyhtiölle yhteiset arvot, missio ja visio. Strategia puolestaan määrittelee, kuinka toimimme, jotta toteutamme näitä edellä mainittuja tavoitteita. Strategia auttaa tulevaisuuden suunnittelussa ja määrittelee mihin suuntaan taloyhtiön toimintaa ohjataan.

Kyselyn perusteella asukas/omistaja saa oman äänensä kuuluviin. On siis tärkeää, että vastaatte kyselyyn rehellisesti, aidosti ja täysin oman mielipiteenne mukaan. Kysely tehdään nimettömästi.

Asukaskyselyn tulosten analysoinnin jälkeen taloyhtiölle luodaan strategialuonnos, joka esitellään hallitukselle. Hallitus tekee päätöksen siitä, viedäänkö strategia yhtiökokoukselle. Yhtiökokous puolestaan lopullisesti päättää otetaanko strategia käyttöön vai hylätäänkö se.

Suoritan tradenomi ylempi koulutusta Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Kuten edellä on mainittu, laadin Teidän taloyhtiöllenne strategian opintojen lopputyönä, eli opinnäytetyönä.

Kyselyn mukana on toimitettu vastauskuori, jonka postimaksu on maksettu.

Lisätietoja voitte halutessanne kysellä puhelimitse tai sähköpostilla:

Jarkko Taskinen
Isännöitsijä/opinnäytetyön tekijä
0465864943
cautelaisannointi@outlook.com

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen ja aurinkoista kevään jatkoa!

ASUNTO-OSAKEYHTIÖN STRATEGIA

Kohde:

Kysely on tarkoitettu kohde asunto-osakeyhtiön asukkaille ja osakkaille. Kyselyn perusteella selvitetään kohde taloyhtiön menneisyys ja nykytila asukkaan/omistajan näkökulmasta. Asukkaiden/omistajien vastausten perusteella laaditaan yhteiset arvot, mitä halutaan taloyhtiön tulevaisuudelta sekä toimintatavat, joilla nämä saavutetaan.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Pyydämme vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Valitkaa omaa mielipidettänne lähinnä oleva vaihtoehto. Kyselyyn vastaaminen kestää n.10 minuuttia.

PERUSTIEDOT**1.Valitse seuraavista sinua koskeva vaihtoehto.**

- Olen osakas ja asun taloyhtiössä
- Olen osakas, en asu taloyhtiössä
- En ole osakas, asun taloyhtiössä

2. Oletko tai oletko ollut kyseisen taloyhtiön hallituksen jäsen?

- Kyllä
- En

3. Kauan olet asunut/ollut osakkaana kyseisessä taloyhtiössä?

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

TALOYHTIÖN MENNEISYYS/HISTORIAVastaa kysymyksiin, kuinka olet kokenut taloyhtiön asiat lähihistoriassa.**4. Onko mielestänne taloyhtiön kiinteistöjen remontit tehty silloin, kun tarve on vaatinut?**

- Kyllä
- Ei, mielestäni on tehty kiinteistöjen tarpeettomia remontteja
- Ei, mielestäni ei ole tehty tarpeen vaativia remontteja

5. Onko mielestänne taloyhtiön kiinteistöjen piha-alueiden kunnossapito ollut riittävää?

- Kyllä
- Ei, mielestäni on tehty piha-alueiden tarpeettomia kunnossapitotehtäviä
- Ei, mielestäni ei ole tehty piha-alueiden tarpeen vaativia kunnossapitotehtäviä

6. Onko mielestänne vastikekehitys ollut

- Sopivaa
- Liian suurta
- Liian pientä

7. Onko asukkaita/osakkaita mielestänne kuunneltu riittävästi päätöksenteossa?

- Kyllä
- Ei

8. Oletko mielestäsi asukkaana/osakkaana kokenut tasa-arvoista kohtelua?

- Kyllä
 - Ei
-

TALOYHTIÖN NYKYTILA

Vastaa kysymyksiin, kuinka tunnet taloyhtiön tilanteen tällä hetkellä.

9. Onko mielestäsi taloyhtiön toiminta aktiivista?

- Kyllä
- Ei

10. Oletko yleisesti ottaen taloyhtiön tilanteeseen ja toimintaan.

- Tyytyväinen
- Jokseenkin tyytyväinen
- Jokseenkin tyytymätön
- Tyytymätön

11. Valitse seuraavista sinua kuvaava vaihtoehto.

- Osallistun aktiivisesti taloyhtiön toimintaan
- En osallistu aktiivisesti taloyhtiön toimintaan. Haluaisin osallistua enemmän, mutta henkilökohtaiset syyt estävät sen.
- En osallistu aktiivisesti taloyhtiön toimintaan. Haluaisin osallistua enemmän, mutta taloyhtiön toimintatavat estävät sen.
- En osallistu aktiivisesti taloyhtiön toimintaan, enkä haluaisikaan.

12. Onko mielestäsi taloyhtiöllä ajantasainen pelastussuunnitelma?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

13. Olen tutustunut taloyhtiön pelastussuunnitelmaan ja tiedän toimintaohjeet hätätilanteessa?

- Kyllä
- Ei

14. Taloyhtiön asioista ja päätöksistä tiedottaminen on riittävää?

- Kyllä
- Ei

Tason säilyttävä toimintatapa: Kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso pyritään säilyttämään alkuperäisenä/toimintakuntoisena. Oikea-aikaiset panostukset kiinteistön ylläpitoon ja peruskorjauksiin.

Tasoa kohottava toimintatapa: Kiinteistö pidetään vähintään kunkin ajankohdan tasoisena parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa.

Loppuun käytävä toimintatapa: Kiinteistö pidetään asumiskelpoisena ja rakennusosat käytetään harkitusti loppuun.

15. Mielestäsi taloyhtiön toiminta on (kts. yllä oleva luokittelu).

- Kiinteistön tason säilyttävä toimintatapa
- Kiinteistön tasoa kohottava toimintatapa
- Kiinteistön loppuun käytävä toimintatapa

16. Arvioi, kuinka seuraavat asiat mielestäsi kuvaavat taloyhtiötäsi. Merkitse rastilla so-
piva vaihtoehto.

	Kuvaa täysin	Kuvaa jonkin verran	Ei kuvaa juuri ollenkaan	Ei kuvaa lain- kaan
Yhteisöllinen				
Rauhallinen ja sopuisa				
Suunnitelmallinen				
Aktiivinen				
Viihtyisä				
Turvallinen				
Perhekeskeinen				
Perinteitä kunnioittava				
Hallinnon ennakoiva toi- mintatapa				
Ympäristöystävällinen				
Halukas kehittymään				
Hyvä viestintä/tiedotus				
Hyvä ja toimiva päätök- senteko				
Kiinteistön/asunnon ar- vonnousu				
Yhdessä päättäminen				
Hyvä yleinen siisteys				
Esteettömyys				
Energiatehokkuuden huomioiva				

17. Kirjoita kolme (3) mielestäsi eniten taloyhtiötä kuvaavaa asiaa.

TALOYHTIÖN TAHTOTILA

Osion perusteella selvitetään, mihin suuntaan taloyhtiön halutaan kehittyvän. Vastaa kysymyksiin niin, kuin haluaisit niiden olevan.

18. Arvioi, kuinka seuraavat asiat ovat sinulle tärkeitä taloyhtiösi tulevaisuutta ajatellen. Merkitse rastilla sopiva vaihtoehto.

	Erittäin tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Ei kovinkaan tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Yhteisöllisyys				
Rauhallisuus ja sopuisuus				
Suunnitelmallisuus				
Aktiivisuus				
Viihtyisyys				
Turvallisuus				
Perhekeskeisyys				
Perinteiden kunnioittaminen				
Hallinnon ennakoiva toimintatapa				
Ympäristöystävällisyys				
Jatkuva kehittäminen				
Avoin ja tehokas viestintä				
Hyvä ja toimiva päätöksenteko				
Kiinteistön/asunnon arvonnousu				
Yhdessä päättäminen				
Hyvä yleinen siisteys				
Esteettömyys				
Energiatehokkuus				

19. Panostaisin mielelläni hieman enemmänkin vastikemaksuihin, mikäli sillä voitaisiin taata minulle tärkeiden asioiden toteutuminen taloyhtiössäni.

- Kyllä
 En, pieni vastike on minulle tärkeä

20. Panostaisin mielelläni hieman enemmänkin vastikemaksuihin, jotta taloyhtiön pakolliset tulevat remontit voidaan rahoittaa omalla pääomalla ilman lainanottoa.

- Kyllä
 En, pieni vastike on minulle tärkeä

21. Mikä mielestäsi on paras tapa taloyhtiön päätöksen tekoon. Valitse sopivin vaihtoehto.

- Hallitus päättää pienistä asioista. Suuremmissa asioissa päätös tehdään yhtiökokouksessa.
 - Asioista päättää asiantunteva sekä osakkaiden ja asukkaiden luottamusta nauttiva taloyhtiön hallitus
 - Muu, mikä?
-
-

22. Olisitko valmis osallistumaan taloyhtiön kunnossapitoon ja piha-alueiden hoitoon, jos näin taloyhtiö säästäisi kustannuksissa?

- Osallistuisin aktiivisesti
- En osallistuisi. Haluaisin osallistua, mutta henkilökohtaiset syyt estävät sen.
- En osallistuisi. Haluaisin osallistua, mutta taloyhtiön toimintatavat estävät sen.
- En osallistuisi lainkaan, mielestäni työt voi teettää ulkopuolisella palveluntarjoajalla.

23. Mikä mielestäsi olisi paras tapa viestiä taloyhtiön asioista/päätöksistä?

- Kirjeitse/postitse
 - Sähköisesti (sähköposti)
 - Puhelimitse (tekstiviesti, WhatsApp ym. sovellukset)
 - Ilmoitustaulu yhteisissä tiloissa
 - Muu, mikä?
-

24. Olisiko mielestäsi riittävää, että vastikemaksuista toimitetaan yksi (1) lasku, jonka tiedoilla maksaisit kuukausittain vastikemaksut?

- Kyllä, minulle riittää yksi lasku
- Ei, haluan joka kuukaudelle erillisen laskun

Tason säilyttävä toimintatapa: Kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso pyritään säilyttämään alkuperäisenä/toimintakuntoisena. Oikea-aikaiset panostukset kiinteistön ylläpitoon ja peruskorjauksiin.

Tasoa kohottava toimintatapa: Kiinteistö pidetään vähintään kunkin ajankohdan tasoisena parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa.

Loppuun käytävä toimintatapa: Kiinteistö pidetään asumiskelpoisena ja rakennusosat käytetään harkitusti loppuun.

25. Mielestäni taloyhtiön toiminnan tulisi olla

- Kiinteistön tason säilyttävä toimintatapa
- Kiinteistön tasoa kohottava toimintatapa
- Kiinteistön loppuun käytävä toimintatapa

26. Kirjoita alla olevaan tekstikenttään kolme (3) mielestäsi toimivaa asiaa taloyhtiössäsi.

27. Kirjoita alla olevaan tekstikenttään kolme (3) mielestäsi eniten kehitystä kaipaavaa asiaa taloyhtiössäsi.

28. Mitä arvostat yleisesti taloyhtiössäsi. Kirjoita kolme (3) asiaa.

LOPUKSI

Tähän voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi taloyhtiön toimintaan ja toiminnan kehittämiseen liittyen.

Tähän voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi kyselyyn liittyen.

KIITOS AJASTANNE JA KYSELYYN OSALLISTUMISESTA!



Taloyhtiömme Strategia
Kohdetaloyhtiö 1.

Sisältö

1. Arvot, Missio ja Visio
2. Strategiset toimenpiteet
3. Huoltokirja
4. PTS
5. Pelastussuunnitelma
6. Energiaseuranta ja tavoitteet

Arvot, missio ja visio

Arvomme

- Avoin ja aktiivinen viestintä**
- Turvallinen ja siisti ympäristö**
- Tyytyväiset ja aktiiviset asukkaat**
- Pidämme huolta toisistamme**

Missiomme

Luomme asukkaillemme

- turvallisuutta***
- huolettomuutta***
- sosiaalisuutta***

Visiomme

***Olemme taloudellisesti vakavarainen,
kiinteistöistä huolta pitävä taloyhtiö, jonne
jokainen haluaisi asumaan***

Strategiset toimenpiteet

TALOUS

Sähkö sopimuksen päivitys. Saatu säästö siirretään vastikekorotukseen.

Kerätään puskurirahasto, mahdollisesti ylimääräisillä vastikkeilla.

Laskelma putkiremontin kustannuksien kattamisesta suurelta osin omalla pääomalla.

Tehdään itse mahdollisuuksien mukaan ja kilpailutetaan muut palvelut

ASUKKAAT

Lisätään yleistä viestintää asukkaille.

Järjestetään yhteisiä tilaisuuksia.

Pelastussuunnitelma ja sen tiimoilta koulutus

Kerran vuodessa asukaskysely

Puututaan riitatilanteisiin heti luomalla avointa keskustelua

PROJEKTIT

Ei lähiaikoina uusia remontteja.

Äkilliset kunnossapitotoimenpiteet pystyttävä tekemään ja tehtävä heti niiden tarpeen ilmetyä

Säästetään putkiremonttiin.

KEHITYS

Opastetaan asukkaita oikeissa toimintatavoissa, pelastussuunnitelma, kierrätys yms.

Osallistutaan alan tapahtumiin ja tuodaan tietoa taloyhtiölle

Halutaan kehittää omaa ja koko taloyhtiön toimintaa

PTS

Kohde	Vuosi		As. Oy [REDACTED]					PTS 10 vuotta				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Piha-alueet ja salaojat		5000										
Perustukset ja runko												
Julkisivu												
Ikkunat ja ulko-ovet												
Katto					2000							
Märkätilat												
Kuivatilat												
Lämmitysjärjestelmä												
Vesi- ja viemärijärjestelmä											150000	
Ilmanvaihtojärjestelmä												
Sähkö- ja tietojärjestelmä												

Putkiremontti on tarkoitus rahoittaa omalla pääomalla mahdollisimman pitkälle. Laskelman mukaan säästöön voi jäädä jopa 90% kustannuksista vuoteen 2031 mennessä.

Kattojen huoltotoimenpide vuonna 2025.

Salaojituksen tarkastus ja parannus vuonna 2022

**PELASTUSSUUNNITELMA AINOASTAAN
TALOYHTIÖN JA TARVITTAVIEN SIDOSRYHMIEN
KÄYTTÖÖN!**

Energiaseuranta ja tavoitteet

Energiaseuranta toteutetaan vuositasolla sähkönkulutuksen osalta ja vertailukohteina on edelliset vuodet.

Tavoitteet laaditaan joka vuosi uudelleen, mutta yleinen tavoite on saada energian kulutus olemaan aina edellisvuotta pienempi.



Kohdetaloyhtiö 2.

Asunto-osakeyhtiön strategia

Kohdetaloyhtiö 2.

Sisältö

1. Arvot, Missio ja Visio
2. Strategiset toimenpiteet
3. Huoltokirja
4. PTS
5. Pelastussuunnitelma

Kohdetaloyhtiö 2.

Arvomme ovat

***Toimimme yhdessä
Toimimme avoimesti
Toimimme kehittävästi
Toimimme turvallisesti***

Missiomme on

***Pidämme huolta rakennuksista ja
asukkaista niin, jotta jokainen
kokee asumisen viihtyisäksi,
turvalliseksi sekä rauhalliseksi.
Pidämme omalla toiminnallamme
huolta siitä, että asuntojemme
arvo voi olla tulevaisuudessa
nouseva***

Visiomme on

**Olemme turvallisin ja viihtyisin
taloyhtiö kylällä, ja asuntojemme
arvo on vain noususuhdanteinen**

Kohdetaloyhtiö 2.

Strategiset toimenpiteet

TALOUS

Jatketaan vastikkeen keräämistä nykyisessä suuruudessa. Oma pääoma tulee riittämään tuleviin remonteihin kymmenen vuoden tähtäimessä 75% osuudella.

ASUKKAAT

Lisätään viestintää ja kommunikaatiota asukkaiden kanssa. Otetaan käyttöön kuukausittaiset tilannepäivitykset asukkaille. Pidetään tulevista remonteista tilaisuuksia etukäteen ja projektin aikana. Suoritetaan asukaskyselyjä kerran vuodessa. Turvallisuuden lisääminen, pelastussuunnitelman päivitys, suunnitelmasta tiedotus ja ohjeistus.

PROJEKTIT

Tehdään PTS-suunnitelma ja aloitetaan kunnossapitotyöt sen ja kuntokartoituksen mukaisesti. Tarkoitus on nostaa tasoa. Tulevaisuudessa uusitaan tietoliikenneyhteydet uudelle tasolle. Jokainen talo halutaan samalle tasolle, kuin uusittu talo.

KEHITYS

Seurataan aktiivisesti kehitystä. Opetellaan toimimaan joka vuosi edellisvuotta paremmin. Suunnitellaan tulevat remontit aina eteenpäin katsoen, ei välttämättä halvimman mahdollisuuden mukaan. Seurataan tavoitteiden toteutumista balanced scorecard-työkalun mukaan.

Kohdetaloyhtiö 2.

Kohde	Vuosi	As. Oy [REDACTED]						PTS 10 vuotta				
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Piha-alueet ja salaajat	5000											
Perustukset ja runko												
Julkisivu									80000			
Ikkunat ja ulko-ovet			22000		60000							
Katto		25000										
Märkätilat				5000								
Kuivatilat						3000						
Lämmitysjärjestelmä												
Vesi- ja viemärijärjestelmä												
Ilmanvaihtojärjestelmä												15000
Sähkö- ja tietojärjestelmä											15000	

KUSTANNUKSET YHTEENSÄ 230 000,00e

Rahoitus omalla pääomalla 75%

Kohdetaloyhtiö 2.

**PELASTUSSUUNNITELMA AINOASTAAN
TALOYHTIÖN JA TARVITTAVIEN SIDOSRYHMIEN
KÄYTTÖÖN!**