



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työkalu asunto-osakeyhtiön strategian laatimiseen

Siitonen, Henna

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työkalu asunto-osaakeyhtiön strategian laatimiseen

Henna Siitonen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Henna Siitonen

Työkalu asunto-osakeyhtiön strategian laatimiseen

Vuosi 2013 Sivumäärä 77

Tehtävänä opinnäytetyössä oli rakentaa työkalu asunto-osakeyhtiön strategian laatimiseen. Työkalun avulla strategiastyöstä vastaavan on helppo lähteä viemään prosessia eteenpäin käytämällä työkalussa annettuja keinoja. Työkalu ja ohje asunto-osakeyhtiön strategian rakentamiseen laadittiin yhdessä toimeksiantajan ja pilottikohteiden kanssa. Pilottikohteille rakennettiin hankkeen aikana strategialuonnos, jonka kukin taloyhtiö voi viedä eteenpäin yhtiökoukseen hyväksyttäväksi. Näin hankkeen kautta muotoutui ohje ja työkalu strategian laatimiseen.

Vaikka asunto-osakeyhtiön tavoitteena ei ole tehdä voittoa, kuten yrityksen, voidaan se kuitenkin mieltää palveluyritykseksi, sillä sen tehtävänä on tuottaa asukkailleen asumispalveluita. Asunto-osakeyhtiön päätavoitteita ovat hyvän asumisen järjestäminen ja asunto-omistuksen arvon ylläpitäminen tai jopa kehittäminen. Tehtävänä on tuottaa turvallista, terveellistä ja viihtyisää asumista ja asumispalveluita sekä ylläpitää ja lisätä osakkeiden arvoa eli toisin sanoen palvella sen asukkaita ja osakkaita. Asunto-osakeyhtiön on tiedettävä sen nykytilanne, jotta tämä olisi mahdollista. Ilman käsitystä nykytilanteesta yhtiö ei voi suunnitella tulevaisuuden tavoitteita ja keinoja niihin pääsemiseksi. Tätä varten on strategia.

Strategiaprosessi alkaa aloitteesta ja päätöksestä ryhtyä strategiastyöhön. Tämän jälkeen on kartoitettava asunto-osakeyhtiön nykytila eri näkökulmista. On ajateltava yhtiön taloudellista tilaa, rakenteellista ja teknistä tilaa sekä huomioitava sosiaalinen näkökulma. Turvallisuusnäkökulmaa ei myöskään sovi unohtaa. Nykytilanteen lisäksi on selvitettävä mitä asukkaat ja osakkaat haluavat ja tarvitsevat. Nykytilan ja tahtotilan selvittämisen jälkeen voidaan aloittaa varsinaisen strategian työstäminen. Strategia hyväksytään asunto-osakeyhtiön yhtiökokouksessa ja sen toteutumista seurataan. Strategiaa päivitetään ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Työn tuloksena saatiin aikaan työkalu (liite 4), joka helpottaa strategiastyöstä vastaavan työtä antamalla valmiit työkalut nykytilan ja tahtotilan kartoittamiseen sekä strategian laatimiseen. Hankkeessa huomattiin, että strategiaprosessin onnistumisen kannalta avoin viestintä ja tiedottaminen ovat olennaisia asioita. Eri osapuolten näkemysten huomioiminen on tärkeää ja siksi tuleekin mahdollistaa kaikkien osallistuminen prosessiin. On myös huomattava se, että strategia kehittyy ajan saatossa ja strategiastyö sen myötä.

Asiasanat: asunto-osakeyhtiö, strategiamalli, asukaskysely, SWOT-analyysi, elinkaariajattelu

Henna Siitonen

A Tool for Developing a Strategy of Limited Liability Housing Company

Year	2013	Pages	77
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to create a tool for developing a strategy for a limited liability housing company. By using the tool the person responsible for the strategy process can easily start taking the process forward and using the methods which are given in the tool. The tool and the instructions for building a strategy were developed together with the client and pilot targets. During the project a strategy draft was created for the pilot housing companies in order to have it approved in the shareholders' meeting. The tool was developed through the strategy project.

Even though the purpose of a limited liability housing company is not to make a profit, unlike a business company, it can be perceived as a service business. That is because the purpose of a housing company is to provide housing services to its residents. The main goals of a housing company are to organize good housing and maintain or even increase the value of the apartments in the shareholder point of view. The mission is to provide safe, healthy and comfortable living and housing services and sustain and increase the stock value; in other words: serve its residents and shareholders. In order to do this the housing company must be aware of the current situation so that it can plan future goals and ways to achieve them. For this there is the strategy.

The strategy process begins from initiative and a decision to start the strategy work. After this the current situation of the housing company must be defined from different point of views. The financial state, constructional and technical, and social view must be considered. The safety and security view must not be forgotten. In addition to the current situation, it must be ascertained what the residents and shareholders want and need. After the current situation and the wanted future state have been defined the structuring of the strategy can truly begin. The strategy will be approved in the shareholders meeting and the implementation will be monitored. The strategy must be up-dated and continually developed.

In the conclusion of the project a tool (appendix 4) was created to facilitate the work of the person responsible for the strategy work by giving tools to define the current situation and future state and developing the strategy. During the project the observation was made that communication and reporting are essential. Considering the point of views of different stakeholders is important and that is why it is important to make it possible for every resident to take part in the process. It is also crucial that the strategy will develop over time and the strategy work with it.

Keywords: Limited Liability Housing Company, Strategy model, Questionnaire, SWOT-analysis, Life Cycle

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työn tausta ja tarkoitus	7
2.1	Keskeiset käsitteet.....	8
2.2	Toimeksiantaja	9
2.3	Pilottitaloyhtiöt	9
2.4	Kiinteistön elinkaari	10
2.5	Taloyhtiön toiminnan keskeiset periaatteet	11
2.5.1	Taloyhtiön toimielimet	12
2.5.2	Johtaminen taloyhtiössä	13
2.5.3	Taloyhtiön strategia	14
3	Hankkeen toteutus.....	15
3.1	Lähestymistapa	16
3.2	Hankkeessa käytetyt menetelmät ja tiedonhankinta	17
3.2.1	Kysely.....	17
3.2.2	SWOT-analyysi	18
3.2.3	Haastattelu	19
3.3	Hankkeen kulku.....	20
3.4	Aineiston analysointi.....	21
3.4.1	Aineistosta strategiaksi.....	22
3.4.2	Strategiatyökalun laatiminen	23
4	Työkalu taloyhtiön strategian laatimiseen	24
4.1	Taloyhtiön tiedot.....	24
4.2	Asukaskysely	25
4.3	Vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet	27
4.4	Tulosten analysointi ja strategialuonnos.....	28
4.5	Strategiamalli	28
4.6	Käyttö ja seuranta	30
4.7	Strategisen suunnittelun kulmakivet	30
5	Lopuksi	33
5.1	Tärkeimmät tulokset	33
5.2	Jatkokehittämisaiheet	34
5.3	Hankkeen ja opinnäytetyön arviointi	34
	Kuviot	38
	Taulukot	39
	Liitteet.....	40

1 Johdanto

Alati kehittyvässä yhteiskunnassa aikaisemmin yritysten toiminnasta tuttu strateginen johtaminen ja suunnittelu ovat leviämässä asunto-osakeyhtiöiden (taloyhtiö) toimintaan. Vaikka asunto-osakeyhtiöiden tavoitteena ei ole tehdä voittoa, on sen tavoitteena kuitenkin tuottaa palveluita asukkaille ja osakkaille. Jotta yhtiö voisi onnistua tehtävässään ja tavoitteissaan - asumispalveluiden järjestämisessä ja asunto-omistuksen arvon ylläpitämisessä tai jopa kehittämisessä - on sen tiedettävä, mikä on yhtiön nykytilanne sekä, mitä asukkaat ja osakkaat yhtiöltä haluavat ja tarvitsevat. Strategia on yksi yhtiön tehokkaan johtamisen edellytys. Strategia luo pohjan yhtiön päätöksenteolle sekä antaa kuvan taloyhtiön kiinteistönhoidon ja ylläpidon arvoista ja toimii näin ollen ohjaavana voimana taloyhtiön toiminnassa.

Opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää strategian rakentamisen työkalu asunto-osakeyhtiöiden sekä isännöinnin käyttöön. Kehittämishanke toteutettiin yhdessä toimeksiantajan ja pilotti-kohteiden kanssa. Hankkeen tarkoituksena oli mallintaa taloyhtiön strategian rakentamisen prosessi ja näin kehittää selkeät, konkreettiset, askeleet sekä työkalu taloyhtiön strategian rakentamiseen. Valmiin työkalun avulla strategian laadinta on helppoa ja johdonmukaista.

Opinnäytetyö ja kehittämishanke keskittyvät strategian rakentamisprosessiin. Strategian toteuttamisvaihe ja sen seuranta on rajattu työn ulkopuolelle. Hankkeen ulkopuolelle on myös rajattu asunto-osakeyhtiöt, joihin kuuluu liikehuoneistoja.

Työ käsittelee ensin opinnäytetyön ja kehittämishankkeen taustaa sekä työn kannalta tärkeitä käsitteitä. Tämän jälkeen keskitytään työssä käytettyihin menetelmiin ja hankkeen kulkuun. Kappaleesta neljä alkaen keskitytään strategiaprosessin läpikäymiseen ja työkalun esittelyyn. Strategiaprosessi käydään läpi askel askeleelta ja prosessissa käytettävät keinot käydään läpi yksityiskohtaisesti. Viimeiseksi pohditaan työn onnistumista ja kehitysehdotuksia.

2 Työn tausta ja tarkoitus

Hanke aloitettiin toimeksiantajan pyynnöstä. Toimeksiantajana toimi Tapiolan Lämpö konserni. Tavoitteena ja tarkoituksena oli laatia työkalu, ohje, jota taloyhtiöt ja isännöinti voisivat käyttää taloyhtiöiden kiinteistön hoidon ja ylläpidon strategian laatimisessa. Strategiatyökentelyä lähdettiin viemään eteenpäin ns. pilottitaloyhtiön kanssa, joille strategia hankkeen aikana konkreettisesti rakennettiin. Tämän strategiaproessin kautta laadittiin yleispätevä työkalu, jota erilaiset taloyhtiöt voisivat toiminnassaan hyödyntää. Tehtävänä oli myös strategiamallin luominen taloyhtiöiden käyttöön. Strategiamalli kuvaa taloyhtiön strategian visuaalisessa muodossa lyhyesti ja ytimekkäästi.

Tukena käytettiin ympäristöministeriön Korjausrakentamisen strategian toimeenpanosuunnitelman 2009-2017 osana syntynyttä Isännöintiliiton Asunto-osakeyhtiön strategian laadintajulkaisua (Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta 2012.) sekä aiemmin aiheesta tehtyjä julkaisuja. Aiemmin aiheesta tehdyt julkaisut antavat ohjeita strategian laatimiseen, mutta eivät valmiita työkaluja. Jo olemassa olevien ohjeiden ja pilottihankeen avulla oli tarkoitus luoda ohje ja käytännönläheinen, konkreettinen, malli taloyhtiön strategian laatimiseen. Tätä mallia Tapiolan Lämpö konserni voisi hyödyntää isännöintitoiminnassaan.

Isännöintiliiton yhdessä Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI:n, Kiinteistöliiton ja Ympäristöministeriön kanssa vuonna 2012 toteuttaman asunto-osakeyhtiön strategian laadintahankkeen tuloksena on saatu aikaan ohje strategian laatimiseksi. Tässä ohjeessa (Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen 2012.) annetaan suuntaviivat strategian laatimiselle, mutta ei varsinaista työkalua sen tekemiseen. Tämän ohjeen ja muiden aiempien julkaisujen pohjalta oli tarkoituksena kehittää tarkempi, valmis, työkalu isännöinnin ja taloyhtiöiden käyttöön. Tavoitteena oli, että työkalu pitäisi sisällään valmiin osakkaille ja asukkaille suunnattavan kyselyn, ohjeet SWOT-analyysin tekemiseen, mallin strategialuonnoksesta sekä visuaalisen strategiamallin. Ympäristöministeriön raportti pitää sisällään myös ympäristöministeriön hankkeessa käytetyn asukaskyselyn. Tämä kysely on kuitenkin osittain hieman monimutkainen ja tämän vuoksi tätä kyselyä ei haluttu suoraan käyttää.

Matti Hippi on vuonna 2009 tekemässään tutkielmassa tehnyt samantyyppistä työtä esittämällä asunto-osakeyhtiön strategiaproessin käsittelemällä sen hallinnointia ja mallintamista. (Hippi 2009, Asunto-osakeyhtiön strategiaproessi - Hallinnointi ja mallintaminen.) Hipin tutkielman asetelman lähtökohdat ovat olleet samantyyppiset kuin opinnäytetyön kehittämishankkeen. Tutkielma pyrkii strategiaproessin mallintamiseen ja se on tehty strategiatyöstä vastaavan henkilön näkökulmasta. Lopputuloksena on saatu ohjeistetut toimintaohjeet strategiaproessiin sekä malli strategian sisällöstä. Myös tämän tutkielman tuloksia on hyödynnetty opinnäytetyössä.

Taloyhtiöiden ja isännöinnin käyttöön on siis olemassa ohjeita strategian laatimiseen, mutta ei konkreettista käytännön työkalua strategiaprosessin läpi viemiseen ja strategian laatimiseen. Tavoitteena oli näin ollen rakentaa toimeksiantajan käyttöön käytännön läheinen työkalu, joka antaa valmiit keinot strategian laatimiseen. Tavoitteen saavuttamisen kannalta oli tärkeää tutustua jo olemassa oleviin ohjeisiin ja hyödyntää niissä mainittuja hyviä tapoja sekä valita jo olemassa olevan tiedon pohjalta käyttökelpoiset menetelmät ja tavat strategiatyössä käytettäväksi.

2.1 Keskeiset käsitteet

Tässä määritellään työn kannalta olennaisia käsitteitä.

”**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 22.12.2009/1599. I osa, 1 luku, 2 §).

Asunto-osakeyhtiö tunnetaan kansankielessä myös taloyhtiönä. Tässä työssä käytetään pääasiassa tätä termiä.

Strategia määrittelee, mihin suuntaan organisaatio etenee ja millaisia toimia se tekee tulevaisuuden päämääriensä saavuttamiseksi. Strategia pitää sisällään keinot ja menetelmät saavuttaa tietyt päämäärät. Toisin sanoen strategia pitää sisällään toimenpiteet, joilla pyritään turvaamaan menestys tulevaisuudessa. (e-conomic 2013.)

Strategiamallilla tarkoitetaan strategian esittämistä mallina, visuaalisena kuvana tavoitteista, strategiasta ja organisaation toiminnasta. Visuaalisella mallilla pyritään voimakkaampaan selitysvoimaan kuin lauseiksi listatuilla arvoilla ja visioilla. Kuva puhuu enemmän kuin tuhat sanaa. Strategiamallilla pyritään siis tehokkaampaan viestintään. (Ala-Mutka 2008. Strategiamalli, 123-124.)

SWOT-analyysi (S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats) on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää

yrittäjien vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäruudukon avulla pystytään helposti arvioimaan organisaation toimintaa. (PK RH 2013.)

Kunnossapitotarveselvitys on selvitys seuraavien viiden vuoden kunnossapitotarpeesta. Asunto-osakeyhtiölaki edellyttää, että taloyhtiön hallitus esittää vuosittain yhtiökokouksessa kirjallisen selvityksen taloyhtiön kunnossapitotarpeista seuraavan viiden vuoden ajanjaksolta. (Taloyhtio.net kunnossapitotarveselvitys 12.3.2013.)

Pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelma (PTS) antaa kokonaiskuvan kiinteistön kunnosta, tulevista korjaustarpeista, niiden ajankohdista ja kustannuksista. (Taloyhtio.net kuntoarvio ja pts 2013.)

2.2 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimi Tapiolan Lämpö konserni. Tapiolan Lämpö konserni on isännöinti- ja huoltopalveluita sekä kuljetuspalveluita tarjoava yritys. Kyseinen yritys on perustettu vuonna 1956 tapiolalaisten taloyhtiöiden omasta toimesta vastaamaan niiden tarpeita. Yrityksellä on viisi toimipistettä; Tapiolassa, Leppävaarassa, Kivenlahdessa, Olarissa ja Klaukkalassa. Tapiolan Lämpö muodostaa konsernin yhdessä Olarin Huolto Oy:n ja Myllärinmäen Lämpö Oy:n kanssa. Konsernin liikevaihto oli noin 20 miljoonaa euroa vuonna 2011 ja työntekijöitä konsernissa noin 200 henkilöä. Konsernin asiakkaita ovat pääkaupunkiseudun asunto-osakeyhtiöt ja kiinteistöyhtiöt. Asiakkaita konsernilla on yli 350. (Tapiolan Lämpö; Huttunen 2012.)

Toimeksiantajalla oli tarve selvittää keinoja, joita voitaisiin hyödyntää taloyhtiön strategian laatimisessa sekä rakentaa ohje ja valmiit työkalut strategiatyön aloittamiseen. Aiheesta aiemmin laaditut ohjeet ovat olleet suuntaviivaa antavia, joten tarvetta oli käytännön työkalulle, joka antaa konkreettiset ohjeet ja keinot strategian laatimiseen. Näin toimeksiantaja pystyy palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja tarjoamaan strategiatyötä yhtenä palveluna isännöimilleen taloyhtiölle. Työkalu strategian laatimiseen auttaa sekä isännöitsijää että taloyhtiötä suunnitelmallisessa strategiatyössä ja johtamisessa.

2.3 Pilottitaloyhtiöt

Strategiatyöskentelyssä oli alun perin mukana kuusi vapaaehtoisesti hankkeeseen osallistunutta taloyhtiötä. Taloyhtiöistä kolme oli kerrostaloyhtiöitä ja kolme rivitaloyhtiöitä. Hankkeen edetessä yksi rivitaloyhtiö vetäytyi työstä muiden kiireiden vuoksi ja näin ollen pilottitaloyhtiöitä jäi kaiken kaikkiaan viisi. Näille taloyhtiöille tehtiin asukaskysely ja SWOT-analyysi, joiden pohjalta strategiaa lähdettiin rakentamaan.

Taloyhtiöt sijaitsevat Espoon alueella ja ovat erikokoisia ja ikäisiä. Rivitaloyhtiöt on rakennettu vuosina 1995 ja 1965, kerrostaloyhtiöt vuosina 1959, 1963 ja 1974. Taulukosta 1 käy ilmi mukana olleiden taloyhtiöiden rakennusvuosi, talotyyppi sekä asuntojen, rakennusten ja kerrosten lukumäärä. Mukana kuvassa on myös hankkeesta pois jäänyt taloyhtiö (yliviivattu).

Taloyhtiö	Rakennusvuosi	Talotyyppi	Asuntojen lkm	Rakennusten lkm	Kerrosten lkm
Taloyhtiö A	1995	Rivitalo	16	8	1
Taloyhtiö B	1974	Kerrostalo	96	2	3-8
Taloyhtiö C	1959	Kerrostalo	69	3	4
Taloyhtiö D	1965	Rivitalo	26	4	1-2
Taloyhtiö E	1963	Kerrostalo	130	4	4
Taloyhtiö F	1983	Rivitalo	20	5	-

Taulukko 1: Hankkeessa mukana olleiden taloyhtiöiden perustiedot

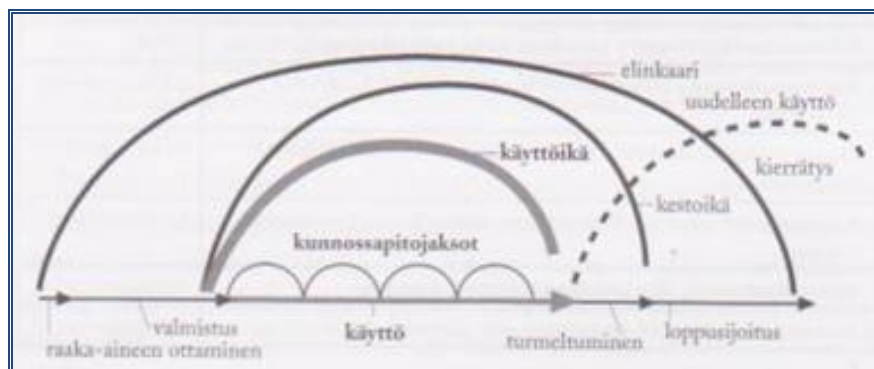
Ennen hankkeen alkamista pilottitaloyhtiöille lähetettiin saate (liite 1), jonka tarkoituksena oli selventää strategiaproessin kulkua.

2.4 Kiinteistön elinkaari

Kiinteistön elinkaarella tarkoitetaan vaiheita alkaen maanhankinnasta, rakennuksen rakentamiseen, sen hyödyntämiseen ja siitä luopumiseen. Rakennuksen elinkaari alkaa raaka-aineen käyttöön ottamisesta ja päättyy joko uudelleenkäyttöön tai kierrätykseen. Kestoiällä tarkoitetaan rakennuksen tai sen osan ikää käytön aloittamisesta siihen asti, kunnes se on loppuun käytetty eli ei enää toimi tarkoituksessaan riittävän hyvin. Käyttöaika on kestoikä lyhyempi. Se päättyy, kun rakennus tai sen osa ei anna enää riittäviä palveluita käyttäjälle. Käyttöaikaan vaikuttaa mm. rakennusosien huoltaminen ja kunnossapitotoimet. (Myyryläinen 2008, 22, 179; Myyryläinen 2012, 15 - 16.)

Taloyhtiön elinkaaren kannalta etenkin käyttöikä on olennainen ominaisuus. Täysi käyttöikä voidaan saavuttaa ainoastaan huoltamalla rakennusosia ja tekemällä rakennukselle sen vaatimat huolto- ja kunnossapitotoimet oikea-aikaisesti ja laadukkaasti. Taloyhtiön käyttöaikaiseen korjausrakentamiseen kuuluu kunnossapitotöiden lisäksi rakennusosien perusparantaminen ja uusiminen. Käyttöikä pitenee rakennuksen uudistuessa rakennusosa kerrallaan. Asuin-

talon käyttöiän halutaan yleensä olevan mahdollisimman pitkä eli rakennuksen halutaan olevan käyttökelpoisessa kunnossa mahdollisimman pitkään. Jotta rakentaminen ja rakennusten korjaaminen olisi mahdollisimman kustannustehokasta, on huomioitava tulevaisuuden näkymät. Jotta asuinrakennuksen käyttöikä olisi mahdollisimman pitkä, on panostettava materiaallivalintojen lisäksi suunnitelmalliseen toimintaan. (Myyryläinen 2012, 16 - 18.) Kuva 1 selvittää edellä mainittuja käsitteitä: elinkaari, kestoikä ja käyttöikä.



Kuva 1: Kiinteistön elinkaari

(Myyryläinen 2008, 22.)

Taloyhtiön elinkaaren ja omaisuuden hallintaan on olemassa useita työkaluja. Esimerkiksi käytännön kiinteistönpidon ja huollon toteutusta ja seuranta varten on olemassa huoltokirja, ja turvallisuutta varten tarvitaan lakisääteinen pelastussuunnitelma, joka on myös riskienhallintaa koskeva suunnitelma. Strategia on työkalu taloyhtiön toiminnan johtamiseen. (Grass, Heino, Kaivanto & Kulomäki 2009, 119-120.)

2.5 Taloyhtiön toiminnan keskeiset periaatteet

Taloyhtiö on voittoa tavoittelematon yhtiömuoto, joka on erikoistunut asuntojen omistamiseen. Taloyhtiö huolehtii hallinnassaan olevien kiinteistöjen ja rakennusten pidosta siten kuin asunto-osakeyhtiölaissa ja taloyhtiön yhtiöjärjestyksessä määrätään. Osakkeen omistajat käyttävät päätösvaltaa yhtiökokouksessa. Kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Yleisintä on, että osakkailta kerätään yhtiövastiketta kattamaan taloyhtiön kuluja. Olemassa on myös taloyhtiöitä, joissa vastiketta ei peritä, koska yhtiöllä on omistuksessaan hyvin tuottavia liikehuoneistoja. Jokainen osakas hallitsee yhtiöjärjestyksessä määrättyt huoneistot. Hallintaoikeuden ulkopuolelle jäävistä ns. yhteisistä tiloista, kuten piha ja rappukäytävät, osakkaat vastaavat yhdessä. Osakkeenomistajan on pidettävä kunnossa osakehuoneiston sisäosat. Yhtiö puolestaan vastaa kunnossapidosta muilta osin. (Grass ym. 2009, 17-18; Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599. I Osa. 1. Luku. 5§, 9§. 2. Luku. 1§. 3. Luku. 1§. II Osa. 4. luku. 2§, 3§.)

Taloyhtiön kaksi päätavoitetta on hyvän asumisen järjestäminen ja asunto-omistuksen arvon ylläpitäminen tai jopa kehittäminen. Taloyhtiön tehtävänä on tuottaa turvallista, terveellistä ja viihtyisää asumista ja asumispalveluita sekä ylläpitää ja lisätä osakkeiden arvoa eli toisin sanoen palvella sen asukkaita ja osakkaita. (Grass ym. 2009, 17-18; Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599. I Osa. 1. Luku. 5§, 9§. 2. Luku. 1§. 3. Luku 1§. II Osa. 4. luku. 2§, 3§.)

2.5.1 Taloyhtiön toimielimet

Taloyhtiön toimielimiin kuuluvat yhtiökokous, hallitus ja isännöinti. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi kunkin toimielimen tehtävät.

Yhtiökokous

Yhtiökokous on asunto-osakeyhtiön ylin päättävä toimielin ja se muodostuu osakkeen omistajista ja sen tehtävänä on tehdä päätökset asioista, joita lain tai yhtiöjärjestyksen mukaan ei ole määrätty taloyhtiön hallitukselle. Yhtiökokous valitsee hallituksen edustamaan itseään. Yhtiökokouksen vastuulla on varmistaa hallituksen jäsenten koulutus ja osaaminen sekä päättää toimintatavasta, jolla hallitustyötä arvioidaan. (Grass ym. 2009, 31-32; Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599. I Osa. 1. Luku. 11§; Taloyhtio.net hallinto 2013.)

Hallitus

Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta sekä kunnossapidon ja muun toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksella on taloyhtiön asioiden yleinen hoitovelvollisuus. Hallitus vastaa erityisesti kirjanpidon ja varainhoidon valvomisesta. Hallitus valitsee taloyhtiölle isännöitsijän ja vastaa tämän toiminnan valvomisesta. Isännöitsijä toimii hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Epätavallisiin tai kauaskantoisiin asumiskustannuksiin hallituksen on hankittava yhtiökokouksen päätös. Hallituksen tehtäviin kuuluvat: strategiset tehtävät, kokonaisuuden hallinta ja tulevaisuuden suunnittelu, isännöitsijän tukeminen, valvominen ja ohjeistaminen, isännöitsijän valitseminen ja tarvittaessa erottaminen, omistajien edunvalvonta, yhtiön taloudesta vastaaminen, taloyhtiön sopimussuhteiden hallinta, lakisäätteiset tehtävät sekä yhtiöjärjestyksen noudattaminen. Hallituksen ja isännöitsijän on edistettävä yhtiön etua. (Grass ym. 2009, 32; Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599. I Osa. 1. Luku. 11§; Taloyhtio.net hallinto 2013.)

Isännöitsijä

Isännöitsijä vastaa taloyhtiön juoksevien asioiden hoidosta, operatiivisesta johtamisesta sekä riittävien asukaspalveluiden järjestämisestä. Isännöitsijä huolehtii kiinteistönpidosta ja yhtiön päivittäisestä hallinnosta hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Isännöitsijä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito ja varainhoito ovat lainmukaisia ja luotettavalla tavalla järjestettyjä. Isännöitsijän on annettava hallitukselle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Isännöitsijän tehtävänä on toimeenpanna hallituksen ja yhtiökokouksen

sen päätökset. (Asunto-osakeyhtiölaki 2009/1599. II Osa. 7. Luku. 1§, 2§, 17§; Taloyhtio.net hallinto 2013; Taloyhtio.net hallitus 2013; Grass ym. 2009, 34.)

2.5.2 Johtaminen taloyhtiössä

Taloyhtiön johtaminen on ensisijaisesti pitkäjänteistä suunnittelua taloyhtiön toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, ja sen on huomioitava kiinteistön koko elinkaari sekä kestävä kehitys. Taloyhtiön hallinnon ja osakkaiden vastuulla on toimia niin, että kiinteistön arvo säilyy tai jopa nousee. Toiminnan tulee olla sellaista, että asunnoissa on viihtyisä ja mukava asua. Tämä tarkoittaa sitä, että taloyhtiön on kyettävä jatkuvasti tuottamaan osakkaiden ja asukkaiden tarvitsemia asumispalveluita tehokkaasti, taloudellisesti ja suunnitelmallisesti. (Taloyhtio.net strategia 2013.)

Taloyhtiön toiminnan toimivuuteen vaikuttavat paitsi osakkaiden ja asukkaiden osallistumis- halukkuus, myös hallituksen ja isännöitsijän toiminta. Hallituksen ja isännöitsijän tulisi tavata säännöllisesti, yhtiön strategiaa tulisi päivittää ja asukkaisiin tulisi pitää jatkuvasti yhteyttä. Avoimuus on tärkeää toiminnan onnistumisen kannalta ja tiedottamisen tulisi olla jatkuvaa, selkeää, totuudenmukaista ja luotettavaa sekä oikein kohdistettua. Toimivassa taloyhtiössä asioita suunnitellaan pitkäjänteisesti, taloudenpitoa seurataan ja kehitetään sekä huomioidaan asukkaiden asumistarpeet. Huonosti toimivaa taloyhtiötä leimaa pysähtyneisyys. Tällä tarkoitetaan sitä, että vain välttämättömät korjaukset hoidetaan ja kaikkia paitsi pakollisia hankkeita lykätään. (Grass ym. 2009, 37-42.)

Jotta hallinto onnistuisi tehtävässään, tarvitaan hyvät tiedot kiinteistön teknisestä nykytilanteesta sekä ympäristön tuomista mahdollisuuksista ja rajoitteista. Lisäksi on tiedettävä osakkaiden ja asukkaiden näkemykset asumisviihtyvyydestä ja sen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä. Onnistuminen vaatii myös pidemmän aikavälin näkemystä asioista; taloyhtiölle tarvitaan strategia. (Taloyhtio.net strategia 2013.)

Jokaisen taloyhtiön tulisi pohtia, mikä on juuri sille hyvä hallintotapa. Hyvään hallintotapaan kuuluu esimerkiksi läpinäkyvyyden eli avoimen viestinnän lisääminen. Olennaista on kertoa selkeästi ja tarkasti yhtiön asioista. Eräs haaste voi olla lisääntyvä ulkomaalaisomistus, joka voi vaatia esimerkiksi viestimistä eri kielillä, jotta asiat tulevat todella ymmärretyksi. Osa yhtiön hallinnon ja toiminnan valvontaa on riskienhallinta. Riskienhallinnan avulla varmistetaan, että yhtiöön liittyvät riskit tunnistetaan ja niitä seurataan. (Grass ym. 2009, 50-51,113.)

Taloyhtiö voidaan mieltään palveluyritykseksi, sillä sen perustehtävä on vastata asukkaidensa asumistarpeisiin. Taloyhtiötä tulisi johtaa kuin yritystä, vaikka sen tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa vaan tarjota asumispalveluita vastiketta vastaan osakkeenomistajille ja asukkaille. Koska taloyhtiön tehtävä on palvella asukkaita ja osakkaita, on yhtiössä tiedettävä, mitä sen

asukkaat ja osakkaat taloyhtiöltä haluavat. Lisäksi on tunnistettava asumistarpeet ja niiden muutokset; sähkön hinta voi nousta, asukkaat haluavat yksilöllisempiä asumisratkaisuja, ikääntyvät asukkaat tuovat haasteita esteettömyyden suhteen ja tekniikan kehittyminen luo uusia mahdollisuuksia yhtiön toimintaan. (Grass ym. 2009, 26-27.)

Taloyhtiön johtaminen on yritysmaailmaa yksinkertaisempaa, mutta ei yksilön kannalta sen vähäisempää. Taloyhtiön näkökulmasta keskeistä on omaisuuden elinkaaren hallinta eli se, miten osakkaiden tärkein omaisuus säilytetään käyttökelpoisena ja miten sen arvo voidaan tarpeen vaatiessa jopa kasvattaa. Suunnitelmallisuus ja ennakointi ovat turvallisuuden, terveyden, viihtyisyyden ja omaisuuden arvon kehittämisen kannalta olennaisia tekijöitä. Taloyhtiön ja sen osakkaiden on tiedettävä, missä tilanteessa ollaan, jotta voidaan asettaa tavoitteita tulevaisuuteen. Tätä varten on strategia. (Grass ym. 2009, 119.)

Ympäristöministeriön Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta - hankkeessa todetaan, että taloyhtiöiden tavoitteellinen johtaminen on avainasemassa siinä, miten taloyhtiöt selviytyvät nykyisistä sekä tulevaisuuden tuomista haasteista. Hankkeessa havaittiin, että taloyhtiöiden on laadittava strategia ja strategiaprosessin avulla aktivoitava omistajat ja muut toimijat taloyhtiön kehittämiseen, jotta se voi vastata haasteisiin. On myös muistettava, että strategiaa ja johtamismallia ei voi tehdä ainoastaan kiinteistön tarpeisiin perustuen vaan on otettava huomioon myös eri toimijoiden, eli osakkaiden ja käyttäjien, tarpeet. (Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta 2012. 3, 5.)

2.5.3 Taloyhtiön strategia

Strategia kiteyttää omistajien ja käyttäjien tavoitteet kiinteistön kehittämiseksi. Strategiasta ilmenee taloyhtiön tilanne sekä se, miten taloyhtiötä kehitetään ja johdetaan. Lisäksi siinä huomioidaan kiinteistön kunto ja korjaustarpeet. Strategia helpottaa taloyhtiön johtamista. Se toimii hallituksen ja isännöinnin apuna, sekä innostaa osakkaat päättämään yhdessä tavoitteet taloyhtiön ominaisuuksille ja sen käyttämille palveluille. Taloyhtiön strategiatyössä on hyvin pitkälti kyse siitä, mitä osakkaat ja asukkaat haluavat korostaa, mitä he arvostavat, mitkä ovat yhtiön henkiset ja taloudelliset resurssit sekä, miten varmistetaan omaisuuden arvon säilyminen tai kasvaminen. Yhtiön ja sen osakkaiden on tiedettävä, mikä on nykytilanne, jotta voidaan asettaa tavoitteita tulevaisuutta varten. Tätä varten on strategia. (Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen 2012, 2; Grass ym. 2009, 118-119.)

Taloyhtiön strategiaprosessi on eri osapuolia osallistava, monivaiheinen prosessi. Prosessiin osallistuvat kaikki taloyhtiön toimijat ja toimielimet: omistajat, asukkaat, yhtiökokous, hallitus ja isännöinti. Jokaisella toimijalla on prosessissa oma roolinsa. Isännöintiliiton hankeraportin (Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta, 2012.) mukaan avainasemassa on isännöinti, jonka tehtävänä on olla strategiaprosessissa aktiivinen ja koordinoida sitä. Strategian lähtö-

kohtana on osakkaiden ja toimijoiden tahtotila taloyhtiön kehittämisestä. Strategian tehtävänä on antaa taloyhtiön hallituksen ja isännöinnin johtamiselle suunta, joka koostuu taloyhtiön omistajien ja käyttäjien näkemyksistä. (Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta 2012, 6, 8.)

Strategia ohjaa kiinteistön ja taloyhtiön ylläpitoa sekä kehittämistä. Tavoitteena on löytää ne toimintamallit, joiden avulla asumiselle, omistamiselle, rahoituksella ja ylläpidolle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja käytettävissä olevat resurssit hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Strategia ohjaa päätöksentekoa ja osoittaa suuntaviivat kiinteistön ja taloyhtiön kehittämiselle. Strategia tulee kiteyttää selkeään muotoon, jotta se tukee, ohjaa ja linjaa käytännön toimintaa ja päätöksen tekoa. (KiinteistöRYL 2009/119.8. 2009, 1.)

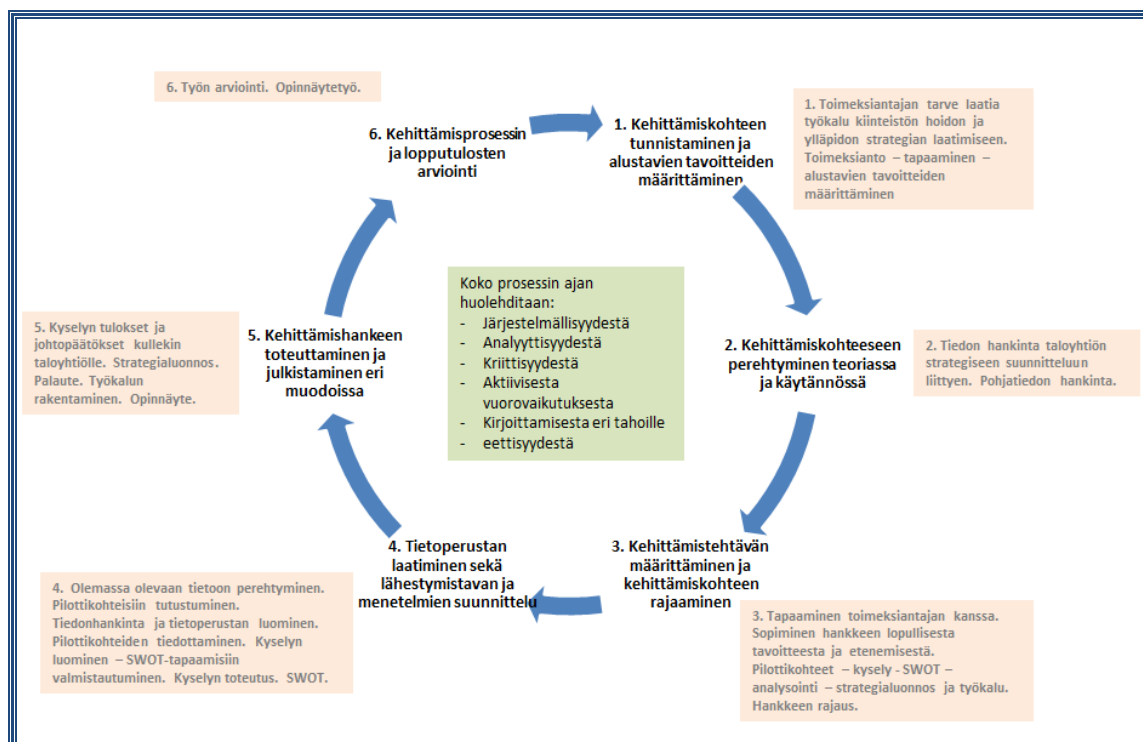
3 Hankkeen toteutus

Tässä kappaleessa kuvataan kehittämishankkeessa käytetyt menetelmät sekä hankkeen toteutus. Ensin käsitellään menetelmiä ja tiedon hankintaa. Tämän jälkeen keskitytään hankkeen käytännön toteutukseen ja kulkuun.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja siinä korostuu kehittäminen. Hanke on tutkimuksellista kehittämistä, jossa pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein luomaan myös kokonaan uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18-19.) Hankkeessa käytännön ongelma oli se, että toimeksiantajalla ei ollut käytössään käytännöllistä työkalua strategiien laatimiseen sekä se, että taloyhtiöiltä puuttuu kiinteistön hoidon ja ylläpidon strategia. Koska olemassa on jo eräitä aiempia julkaisuja taloyhtiön strategista suunnittelua koskien, uudistettiin hankkeessa jo olemassa olevia käytäntöjä sekä luotiin toimeksiantajalle kokonaan uutta tietoa rakentamalla käytännön läheinen ja helppokäyttöinen työkalu taloyhtiön strategian laatimiseen.

Tutkimuksellisen kehittämisen periaate on, että kehittämisen tueksi kerätään luotettavaa tietoa käytännöstä ja teoriasta, sekä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Myös vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus, parannusten hakeminen ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksellisin keinoin. (Ojasalo ym. 2009, 18-20.) Hankkeen aikana tietoa kerättiin kirjallisuudesta ja alaa koskevista julkaisuista, sekä käytännöstä taloyhtiöiltä. Hankkeessa käytettiin useita eri menetelmiä tiedon hankkimiseen. Vuorovaikutusta pidettiin yllä hankkeen eri vaiheissa muun muassa tiedottamalla hankkeen kulusta sekä pyytämällä palautetta jo tehtyyn aineistoon.

Ojasalo ym. kuvaavat teoksessaan (Ojasalo ym. 2009, 24.) tutkimuksellisen kehittämistyön erivaiheet ja, mitä kukin vaihe pitää sisällään (Kuvio 1). Tähän kuvaukseen on kuvassa kolme lisätty kyseisen kehittämishankkeen vaiheet kuvaamaan hankkeen kulkua. Hankkeen kulku on lisätty kuvaan kunkin vaiheen viereen vaaleaan laatikkoon.



Kuvio 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi
(Alkuperäinen kuva: Ojasalo ym. 2009, 24.)

3.1 Lähestymistapa

Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii kuhunkin kehittämistyöhön. Kun tehtävänä on tuottaa konkreettinen tuotos, tässä tapauksessa työkalu strategian laatimiseen, sopivin lähestymistapa on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla jokin konkreettinen tuotos. Vuorovaikutus käytännön ja teorian välillä on konstruktiiviselle lähestymistavalle ominainen piirre. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeisessä osassa konstruktiiivisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Hankkeessa tehtävänä oli luoda konkreettinen työkalu strategian laatimiseen taloyhtiöiden ja isännöinnin käyttöön. Työkalulla pyrittiin ratkaisemaan käytännön ongelma, joka tässä tapauksessa oli se, että olemassa ei ollut helpokäyttöistä ja yksinkertaista työkalua strategian laatimisen tueksi. Kauaskantoisempana ongelmana oli myös se, että taloyhtiöiden strategiatyö

tulisi saada käyntiin ja toimimaan käytännössä. Näihin ongelmiin ratkaisuna tuotettiin konkreettinen ja käytännön läheinen työkalu strategiatyön helpottamiseksi. Olennainen osa hanketta oli tietopohjan hankinta ja aikaisempiin julkaisuihin tutustuminen sekä strategian laatimiseen valittujen menetelmien testaaminen käytännössä.

3.2 Hankkeessa käytetyt menetelmät ja tiedonhankinta

Kehittämistyötä tukevin menetelminä käytettiin strukturoitua kyselyä sekä SWOT- analyysia. Tietopohjaa hankittiin tutustumalla hanketta koskevaan kirjallisuuteen ja julkaisuihin sekä havainnoimalla ja haastatteleamalla hankkeeseen osallistuvia henkilöitä. Tietoa pilottitaloyhtiöistä hankittiin niitä koskevista asiakirjoista sekä hallituksen jäseniltä ja kyselyn muodossa koko taloyhtiön asukkailta.

3.2.1 Kysely

Kysely valittiin hankkeen menetelmäksi, koska tavoitteena oli luoda yleispätevä keino saada tietoa taloyhtiöiden asukkaiden ja osakkaiden näkemyksistä. Keinon tuli olla sellainen, että sen avulla tavoitettaisiin mahdollisimman moni ja sitä pystyttäisiin käyttämään erilaisissa ja erikokoisissa taloyhtiöissä. Anonyymi kysely myös rohkaisee vastaajia rehellisiin vastauksiin sekä antaa mahdollisuuden ilmaista omia näkemyksiä vapaasti. Kyselyn tavoitteena oli keräillä taloyhtiöiden asukkaiden ja osakkaiden näkemyksiä yhtiön nykytilanteesta ja tulevaisuuden tahtotilasta. Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä, skaaloihin perustuvia kysymyksiä sekä muutamia avoimia kysymyksiä.

Kyselyn etu on se, että sen avulla voidaan kerätä tietoa suurelta määrältä ihmisiä ja se on menetelmänä suhteellisen nopea ja tehokas. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot on laadittu valmiiksi ja vastaaja valitsee annetuista vaihtoehdoista sopivimman. Monivalintakysymykset helpottavat vastaamista sekä mahdollistavat sen, että vastauksia voidaan vertailla mielekkäästi ja käsitellä helposti. Skaaloihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee vaihtoehdoista, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai erimielistä. Avoimet kysymykset puolestaan antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä vapaasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 198- 201; Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kyselyn laatimiseen käytettiin Laurea-ammattikorkeakoulun käytössä olevaa e-lomake - ohjelmaa. Kysely toteutettiin pääasiassa verkkokyselynä, mutta lisäksi oli mahdollisuus paperiversiona täytettävään kyselylomakkeeseen. Postikyselyssä lomake lähetetään kohderyhmälle, he täyttävät sen itse ja postittavat lomakkeen takaisin kyselyn mukana olleessa palautuskuoressa, jonka postimaksu on maksettu. (Hirsjärvi ym. 2010, 196.) Hankkeessa kysely lähetettiin pilottikohteiden asukkaille ja osakkaille. Myös niille osakkaille, jotka eivät asu taloyhtiössä. Kirjekuoreen laitettiin saate (liite 2), kyselylomake (liite 3) ja palautuskuori. Saatteessa ker-

rottiin mistä on kyse, mikä on vastausaika ja miten kyselyyn vastataan. Saatteessa annettiin linkki verkkokyselyyn sekä ohjeet kyselyn paperiversion täyttämiseen ja postittamiseen.

Kyselyllä kartoitettiin taloyhtiöiden nykytilanne ja tulevaisuuden tahtotila, jotka ohjaavat strategisessa suunnittelussa. Kysely hyväksyttiin toimeksiantajalla ennen sen lähettämistä taloyhtiölle. Isännöintiliiton raportissa olevaa kyselyä sekä ympäristöministeriön hankkeen tuloksena syntynyttä ohjetta käytettiin kyselyn laatimisessa hyväksi. (Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta 2012; Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen 2012.)

Kyselyllä haluttiin kartoittaa osakkaiden ja asukkaiden arvoja sekä asioita, joihin he ovat taloyhtiössään tyytyväisiä ja mihin haluavat parannusta. Kyselystä haluttiin lyhyt, selkeä ja helppolukuinen. Kysymykset pyrittiin muokkaamaan niin, että jokaisen vastaajan on muodostettava mielipide asiasta ja tämän vuoksi neutraaleja vastausvaihtoehtoja, kuten ”En osaa sanoa”, vältettiin. Alkuperäisessä kyselyssä (liite 3) ko. vaihtoehtoa ei ollut, mutta myöhemmin huomattiin, että muutamissa kohdissa sitä tarvitaan. Tämä vaihtoehto on välttämätön siinä tilanteessa, jos vastaaja ei asu taloyhtiössä eikä siksi pysty vastamaan kysymykseen.

Hankkeen lopuksi mietittiin parannuksia kyselyyn. Kyselyn vastausten perusteella voitiin päätellä tiettyjä korjaustarpeita ja lisäyksiä. Kuten aiemmin jo mainittiin, ”en osaa sanoa” vaihtoehto lisättiin joihinkin kysymyksiin. Kyselyyn myös lisättiin kohta, joka selvästi pyytää vastaajaa arvioimaan tyytyväisyyttään hallituksen, isännöinnin ja huollon toimintaan. Korjattu kysely on esitetty liitteessä 4 strategiatyökalun liitteenä 1.

3.2.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi valittiin yhdeksi menetelmäksi siksi, että se on helppo käyttää ja sen avulla saadaan yksinkertaisesti kartoitettua organisaation toimintaan olennaisesti vaikuttavia tekijöitä. Tämä analysointimenetelmä sopii hyvin niin yrityksille, järjestöille kuin muillekin organisaatioille. Se on yksinkertainen ja sen avulla voidaan analysoida joko koko organisaation toimintaa tai sen osaa. SWOT-analyysiä myös suositellaan käytettäväksi useissa niin taloyhtiön toimintaan kuin strategista suunnitteluakin käsittelevissä teoksissa ja julkaisuissa; esimerkiksi teoksessa ”Hyvä hallintotapa taloyhtiössä” (Grass ym. 2009) sekä Matti Hipin tutkielmassa (2009).

Analyysin avulla pystytään päättelemään, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkouksia voidaan muuttaa vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja, miten uhkia voidaan välttää. SWOT-analyysi on yleisesti yritysmaailmassakin käytetty tiedonkeruumenetelmä, jolla kartoitetaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. (PK RH 2013.)

Analyysin avulla voidaan siis tehdä päätelmiä siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan ns. toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 218.)

SWOT-analyysin kulku etenee niin, että jokainen analyysiin osallistuva kirjaa ensin itsenäisesti paperille mieleen tulleita vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia analyysin kohteeseen liittyen. Kaikki ideat ja ajatukset ovat tärkeitä; mitä enemmän asioita sen parempi. Esimerkiksi, kun kyseessä on taloyhtiö, on osallistujia hyvä muistuttaa ajattelemaan useasta eri näkökulmasta ja huomioimaan muun muassa rakenteellisen, taloudellisen ja sosiaalisen näkökulman.

Tämän jälkeen jokainen kertoo vuorollaan kohta kohdalta, mitä asioita on kirjannut ylös. Asiat kootaan yhteen ja niistä keskustellaan avoimesti. Tämän jälkeen voidaan pohtia, mitä vahvuuksia voidaan hyödyntää ja miten; miten heikkouksista voitaisiin päästä eroon, miten uhkien toteutumista voidaan välttää ja, mitkä mahdollisuuksista ovat realistisia sekä miten niihin voitaisiin päästä.

SWOT- analyysin yhteydessä analyysin kohteesta on myös helppo kerätä perustietoja. Periaatteessa kyseessä oli eräänlainen haastattelu, koska SWOT-analyysin aikana osallistujat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja analyysin vetäjä voi tehdä tarkentavia kysymyksiä. Hankkeessa tehtyjen SWOT-analyysien yhteydessä oli mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi turvallisuuteen liittyvistä järjestelyistä sekä talouden hoitoon liittyvistä asioista.

3.2.3 Haastattelu

Haastattelua käytettiin hyväksi SWOT-analyysin yhteydessä sekä toimeksiantajaan tutustumisessa. Toimeksiantajaan tutustuttiin hankkeen alussa haastattelemalla toimeksiantajan hallintopäällikköä Arto Huttusta. Huttusen haastattelun tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan taustaa yrityksenä ja sitä, miksi hankkeeseen haluttiin ryhtyä. Haastattelussa hallintopäällikkö kertoi vapaasti yrityksen toiminnasta sekä sen historiasta ja haastattelija teki näitä koskien tarkentavia kysymyksiä. Kyseessä oli avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa eikä kysymyksiä ole laadittu valmiiksi (Ojasalo ym. 2009, 95-97). SWOT-analyysin yhteydessä käytettiin myös samaa menetelmää, kuten aiemmin kappaleen 3.2.2 lopussa on mainittu

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, koska haastattelussa voidaan edetä tilanteen mukaan, esimerkiksi säätelemällä aiheiden

järjestystä jne. Haastattelulla voidaan syventää ja selventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-209.)

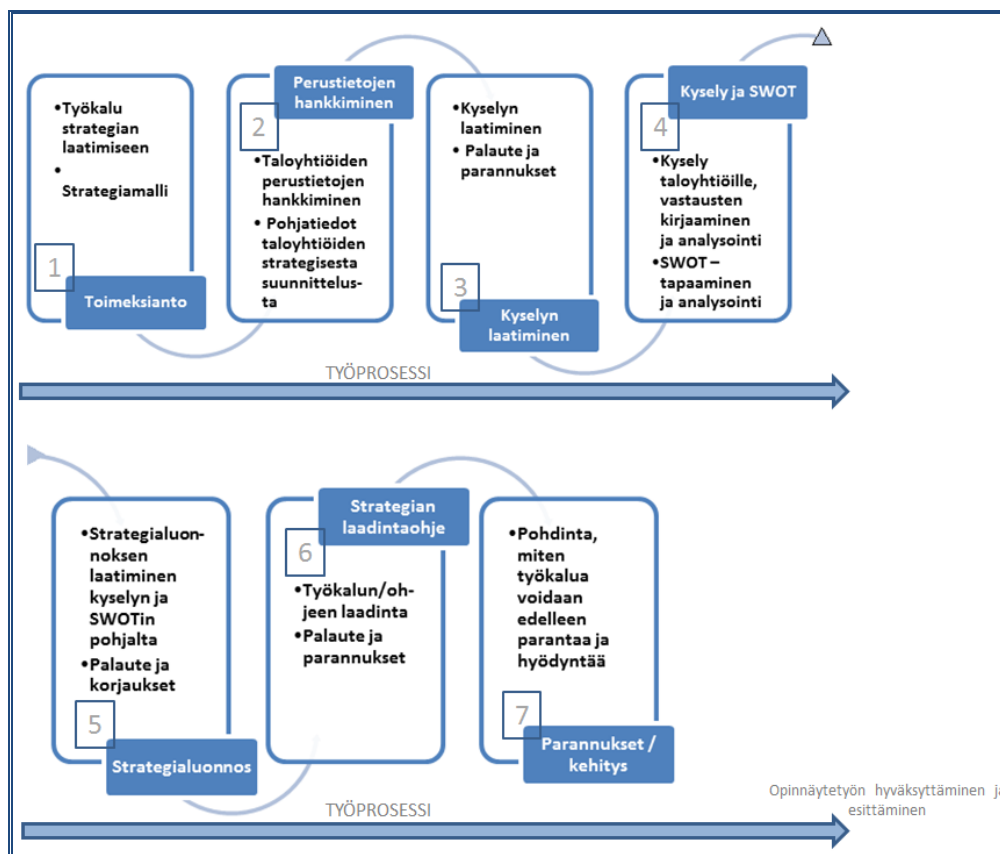
3.3 Hankkeen kulku

Hanke alkoi hankkimalla pohjatietoa yleisesti taloyhtiön toimintaan ja johtamiseen liittyen. Tämän jälkeen tietopohjan rakentaminen jatkui pilottikohteiden tietoihin tutustumalla ja hankkimalla taustatietoa pilottitaloyhtiöistä sekä yleisesti taloyhtiöiden strategiatyöstä. Hankitun tietopohjan avulla pääteltiin, millä keinoilla taloyhtiön strategiaa olisi helpoin ja tehokain lähteä viemään eteenpäin. Keinoiksi valittiin asukaskysely ja SWOT-analyysi.

Taustatietojen hankkimisen ja keinojen kartoittamisen jälkeen prosessi eteni kyselyn laatimiseen. Kyselystä haluttiin tehdä yksinkertainen ja taloyhtiön arvoja kuvaava. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan asukkaiden ja osakkaiden näkemyksiä taloyhtiön nyky- ja tahtotilasta. Tarkoitus oli selvittää, mitkä asiat taloyhtiössä toimivat ja, mitkä ovat eniten kehitystä kaipaavia seikkoja. Kyselyn piti olla selkeä, helposti ymmärrettävä ja käytettävissä erilaisissa taloyhtiöissä. Kyselyllä pyrittiin selvittämään asukkaiden ja osakkaiden arvoja, niitä asioita, joita he arvostavat taloyhtiössä ja sen toiminnassa. Ennen kyselyn lähettämistä taloyhtiöiden asukkaille ja osakkaille, kyselyä kommentoivat mukana olleiden taloyhtiöiden isännöitsijät. Heidän kommenttinsa perusteella tehtiin tarvittavat korjaukset ennen kyselyn lähettämistä taloyhtiöille. Kysely toteutettiin verkko- ja postikyselynä. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

Kyselyn ollessa käynnissä mukana olleiden taloyhtiöiden hallitusten kanssa tehtiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysin avulla selvitettiin kunkin taloyhtiön vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Analyysin avulla selvitettiin muun muassa, mitä vahvuuksiaan taloyhtiö voi toiminnassaan hyödyntää ja miten sekä, millä keinoilla uhkien toteutumista voidaan ehkäistä. SWOT-analyysin kautta löydetään asioita, joita täytyy kehittää sekä asioita, joita voidaan hyödyntää kehittämisessä.

SWOT-analyysin ja kyselyn tulosten perusteella laadittiin kullekin taloyhtiölle kohdekohtainen strategialuonnos, joka lähetettiin taloyhtiön hallitukselle kommentoitavaksi ja edelleen kehitettäväksi. Taloyhtiöiden päätettäväksi jäi, miten työtä jatkettaisiin. Osa taloyhtiöstä pyysi vielä tapaamista, jonka perusteella tehtiin viimeiset muutokset strategialuonnokseen. Osa taas huolehti mahdollisista muutoksista itse. Itse hankkeen tuotos, työkalu strategian laatimiseen, saatiin koko hankkeen aikana nitomalla hankkeen vaiheet yhteen. Hankkeen ja opinnäytetyöprosessin kulku on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2: Hankkeen kulku

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin heti aineiston keräämisen jälkeen. Kyselyyn vastaajille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Saatuja vastauksia alettiin analysoida heti tuon ajan päätyttyä. SWOT-analyysoinnin tulokset analysoitiin heti kunkin tapaamisen jälkeen. Näin aineisto oli tuoreessa muistissa ja sitä voitiin vielä tarvittaessa syventää ja täydentää. Analysoinnin jälkeen saaduista tuloksista tehtiin johtopäätöksiä. Johtopäätösten perusteella laadittiin strategialuonnokset.

Kyselyn analysoinnissa käytettiin hyödyksi kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja. Kvantitatiivisia keinoja ovat esimerkiksi kyselyn tulosten muodostaminen taulukkomuotoon ja tulosten kuvaaminen prosenttitaulukoiden avulla (Hirsjärvi ym. 2010, 140). Taloyhtiön asukkaiden ja osakkaiden yleistä näkemystä selvitettiin sen perusteella, kuinka moni vastaajista oli valinnut minkäkin vaihtoehdon. Esimerkiksi, jos suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottaminen ei ollut riittävää, voidaan päätellä, että taloyhtiön tiedottamisessa on puutteita ja on mietittävä keinoja tiedottamisen parantamiseen. Avoimista kysymyksistä puolestaan saatiin suoraan kehittämiskohteita. Mitä useampi oli maininnut saman kehittämiskohteen, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se päättyi strategian kehittämiskohteisiin.

SWOT-analyysistä saadun aineiston analysointi tapahtui osaksi jo SWOT-analyysiä tehdessä, sillä tapaamisessa mietittiin keinoja analyysissä esiin tulleisiin asioihin. Esimerkiksi, jos analyysissä todettiin heikkoudeksi se, että taloyhtiö ei ole yhteisöllinen, mietittiin keinoja yhteisöllisyyden parantamiseen ja, miten nimettyjä vahvuuksia voitaisiin tässä hyödyntää. SWOT-analyysin tuloksia analysoitiin ja käytettiin hyväksi strategialuonnosta tehdessä niin, että mitä enemmän aihe aiheutti huolestuneisuutta ja keskustelua tapaamisessa sitä todennäköisemmin asia päättyy strategian kehittämiskohteeksi. SWOT-analyysin avulla löydettyjä keinoja kehittämiseen kirjattiin myös strategiaan keinoiksi tavoitteisiin pääsemiseksi.

Loppujen lopuksi kyselyn ja SWOT-analyysin tulokset tuli nitoa yhteen strategialuonnoksen saavuttamiseksi. Strategialuonnokseen päätyivät ne asiat, jotka tulivat esille sekä SWOT-analyysissä että kyselyn tuloksissa. Tuloksista on pyrittävä etsimään ne tärkeimmät ja tällä hetkellä taloyhtiön toiminnalle kriittisimmät kehittämistarpeet. Asioita on siis pystyttävä priorisoimaan nykytilanteen mukaan.

Analysoinnissa täytyy ottaa huomioon myös kyselyn ja SWOT-analyysin reliabelius ja validius. Reliabeliudella tarkoitetaan toistettavuutta ja validiudella kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi ym. 2009, 229, 231). Etenkin kyselyn tuloksia analysoitaessa oli huomioitava vastausten määrä; vastaavatko kyselyn vastauksista saadut tiedot koko taloyhtiön yleistä mielipidettä? Lisäksi oli huomioitava se, että ovatko vastaajat käsittäneet kysymykset samalla tavalla. Oli pohdittava sitä, mitä tarkoitti, jos vastaaja oli jättänyt vastaamatta johonkin kohtaan. Useissa vastauksissa vastaamatta jätettyjä kysymyksiä oli kommentoitu avoimissa kohdissa tai paperiversioissa oli kirjoitettu kysymyksen viereen kommentti. Esimerkki sana ”esteettömyys” ei ollut joillekin vastaajille tuttu. Joissakin tapauksissa taas osakas, joka ei asunut itse taloyhtiössä, oli kokenut, että ei osaa vastata tämän takia tiettyyn kysymykseen. Tällaisista tiedoista saatiin arvokasta tietoa kyselyn parantamiseen.

3.4.1 Aineistosta strategiaksi

Aineiston analysoinnin jälkeen rakennettiin kullekin mukana olleelle pilottitaloyhtiölle strategialuonnos. Strategialuonnoksen laatimisessa käytettiin sekä kyselyn että SWOT-analyysin tuloksia ja johtopäätöksiä. Luonnoksen laatimisessa on huomioitava myös kiinteistön tausta, historia sekä taloudelliset ja rakenteelliset tiedot.

Esimerkiksi taloyhtiössä E kyselyn vastausprosentti oli n. 20 %. Kyselyn tulokset olivat samankaltaiset SWOT-analyysin tulosten kanssa eli molemmista ilmeni samoja asioita. Esimerkiksi molemmissa tiedottaminen ja viestintä nostettiin esiin kehitettävänä asiana. Kyselyssä vastattiin, että tiedottaminen taloyhtiössä ei ole riittävää ja SWOT-analyysissä tiedottaminen ja viestintä listattiin heikkouksiin. Tiedottaminen päättyi siis strategiaan (liite 5, strategialuonnos) ja siinä kirjataan toimenpiteet tiedottamisen ja viestinnän parantamiseksi. Toimenpitei-

tä viestinnän parantamiseen ideoitiin SWOT-analyysin yhteydessä ja muutamia ehdotuksia saatiin myös kyselyn avoimista vastauksista.

Taloyhtiön toimintatapaa kysyttiin suoraan kyselyssä (liite 3). Vaihtoehtoina olivat tasoa kohottava, tason säilyttävä ja loppuun käytävä toimintatapa. Esimerkiksi taloyhtiössä E kyselyyn vastanneiden mielestä taloyhtiön toiminta on nykyisellään pääasiassa tasoa kohottavaa ja vastaajien mielestä sen tulisi tulevaisuudessa pysyä pääasiassa sellaisena. Kuitenkin noin kolmas osa oli sitä mieltä, että toiminnan tulisi olla tason ylläpitävää. SWOT-analyysin tulosten perusteella ja sen aikana käydyn keskustelun perusteella taloyhtiöllä on mahdollisuuksia tasoa kohottavaan toimintatapaan; muun muassa edelleen kehittää sen lähiympäristöä ja huolehtia rakenteiden peruskorjauksista niin, että ne vähintäänkin ylläpitävät nykyistä tasoa. Tässä kohtaa on huomioitava myös taloyhtiön talous sekä kiinteistön ikä ja rakenteelliset ratkaisut: millaiset mahdollisuudet rakennusteknillinen puoli antaa ja mitkä ovat taloyhtiön mahdollisuudet sen taloudelliseen tilanteeseen nähden. Näiden asioiden yhteistuloksena strategiaan kirjattiin, että taloyhtiön toiminta on pääasiassa ylläpitävää, mutta niiltä osin kuin se on mahdollista tasoa kohottavaa.

Näin hankittujen pohjatietojen, nykytilanteen ja tahtotilan kartoituksen perusteella luotiin jokaiselle pilottikohteelle kohdekohtainen strategialuonnos. Kerättyä aineistoa on analysoitu eri näkökulmista ja niiden suhdetta toisiinsa on peilattava jatkuvasti. Aineisto on siis nidottava yhteen ja siitä muodostettava järkevä ja toteutettavissa oleva strategia.

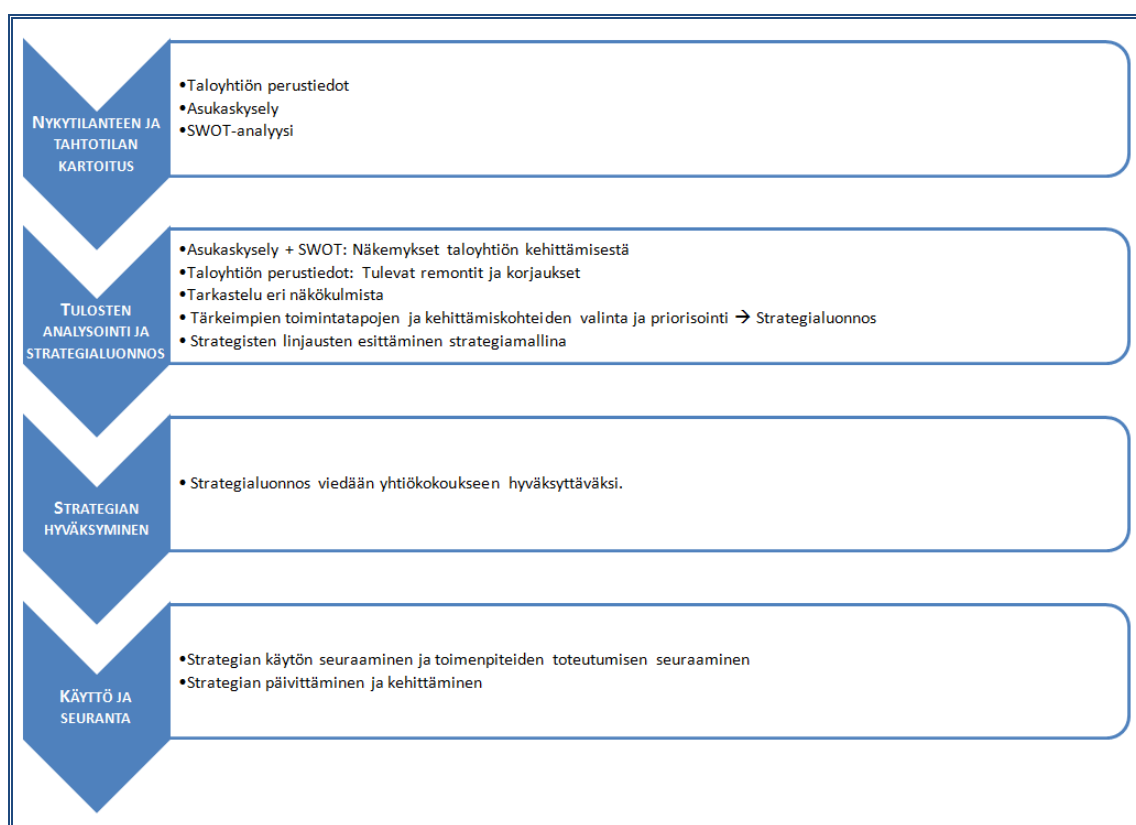
3.4.2 Strategiatyökalun laatiminen

Varsinainen työkalu strategian laatimiseen (liite 4) syntyi hankkeen lopussa kokoamalla hankkeessa tehdyt toimenpiteet yhteen ohjeeksi. Periaatteessa hankkeessa testattiin työkalun toimenpiteiden toimivuus sekä kehitettiin niitä tarpeen niin vaatiessa. Työkalussa käydään läpi strategiaprosessi ja annetaan strategiatyöstä vastaavalle valmiit työkalut strategian tekemiseen: ohjeet nykytilanteen kartoitukseen, kysely sekä ohjeet SWOT-analyysin tekemiseen.

Hankkeen kautta testattiin kyselyn toimivuus strategiatyön työkaluna ja saatujen kokemusten perusteella tehtiin tarvittavia muutoksia kyselylomakkeeseen. Lisäksi hankkeen kautta saatiin tietoa siitä, mitä eri näkökulmia on otettava huomioon strategiaa laadittaessa. Myös nämä asiat on kirjattu ohjeeseen. Hankkeen aikana huomattiin myös viestinnän tärkeys sekä se, että miten kyselyn vastausten määrä vaikuttaa lopputulokseen ja strategian laatimiseen. SWOT-analyysi todettiin erittäin toimivaksi menetelmäksi hankkeeseen osallistuvien pilottikohteiden kautta. Työkalu strategian laatimiseen saatiin siis aikaan oppimalla hankkeesta ja nitomalla saatu tieto yhdeksi paketiksi.

4 Työkalu taloyhtiön strategian laatimiseen

Tässä osiossa kuvataan strategian laatimisprosessi (kuvio 3) ja mitä siihen kuuluu kehittämishankkeen pohjalta tehdyn työkalun mukaisesti. Strategian laatiminen alkaa selvittämällä taloyhtiön perustiedot sekä historia. Tämän jälkeen toteutetaan asukaskysely ja SWOT-analyysi. Kaikkien näiden tietojen perusteella laaditaan strategialuonnos. Hallitus ja isännöitsijä antavat strategialuonnokseen kommenttinsa, joiden perusteella tehdään viimeiset korjaukset ja lisäykset ennen kuin se viedään yhtiökokoukseen hyväksyttäväksi. Yhtiökokous joko hyväksyy strategialuonnoksen taloyhtiön strategiaksi tai antaa kommenttinsa luonnoksen jatkotyöstämistä varten.



Kuvio 3: Työkalussa läpi käytävät vaiheet

4.1 Taloyhtiön tiedot

Taloyhtiön tietoihin lukeutuvat niin tekniset kuin taloudellisetkin tiedot. Perustietoihin kuuluvat kiinteistön ja rakennusten rakentamiseen liittyvät tiedot, teknisten järjestelmien tiedot ja toiminta sekä taloyhtiön käyttämät palvelut. Tarkoituksena on selvittää taloyhtiön tekniset lähtötiedot ja taso sekä mahdolliset ongelmakohdat. Keskeisiä asioita ovat kiinteistön rakenteellinen kunto, energiataloudellisuus, kiinteistöhoitoon liittyvät asiat sekä näihin liittyvät

viranomaismääräykset. Tässä kohtaa tarkastellaan myös tehtyjä kuntotutkimuksia/-arvioita tai niiden tekemisen tarvetta. Taloyhtiön kunnossapitotarveselvitys (PTS eli pitkän aikavälin suunnitelma) on tärkeässä roolissa. Huolto- ja ylläpitovastuut on myös selvitettävä.

Taloudelliset tiedot kertovat taloyhtiön varallisuuden, tulot ja velat sekä yhtiövastikkeen määrän ja sen perusteet. Taloudellista tasoa voidaan selvittää esimerkiksi tutustumalla edellisten vuosien toimintakertomuksiin, tuloslaskelmiin ja olemassa olevaan talousarvioon. Yleensä myös hallituksella ja isännöitsijällä on hyvä käsitys siitä, millainen on taloyhtiön taloudellinen tilanne.

Kiinteistön ikä, sijainti, asukkaiden ja osakkaiden vaihtuvuus sekä monimuotoisuus ovat asioita, jotka vaikuttavat strategiseen suunnitteluun. Näillä seikoilla on selkeä vaikutus paitsi kiinteistön kuntoon ja hoitoon myös asumisen laatutasoon. Asukkaiden ja osakkaiden vaihtuvuus ja monimuotoisuus vaikuttavat lisäksi usein sosiaalisiin suhteisiin, yhteisöllisyyteen ja tiedon kulkuun. Ympäristö ja sijainti vaikuttavat myös taloyhtiön toimintaan, sen mahdollisuuksiin ja uhkiin. Sijainti ja ympäristölliset tekijät, kuten luonnon tai palveluiden läheisyys, voivat olla esimerkiksi taloyhtiön vahvuuksia.

Pilottihankkeessa taloyhtiöiden perustietoihin tutustuttiin PTS:n, isännöitsijäntodistuksen sekä tehtyjen kuntoarvioiden ja - tutkimusten avulla. Merkittävässä roolissa oli myös hallitukselta ja isännöitsijältä saatavat tiedot SWOT-analyysin yhteydessä.

4.2 Asukaskysely

Asukaskyselyn avulla pyritään selvittämään asukkaiden ja osakkaiden - käyttäjien ja omistajien - mielipiteitä siitä, mikä on taloyhtiön tila ja mihin suuntaan sen tulisi kehittyä. Kyselyllä kootaan käyttäjien ja omistajien tavoitteita, tarpeita ja haluja. Kysely valottaa, mitä asukkaat ja osukkaat taloyhtiössä arvostavat. Näkemykset voivat erota toisistaan paljonkin, sillä jokaisella on omat mielitymyksensä. Eroihin vaikuttavat eritasoiset lähtötiedot koskien esimerkiksi kiinteistön teknistä tilaa. Usein näkemykset eivät perustu faktoihin taloyhtiön taloudellisesta ja teknisestä kunnosta, vaan niihin vaikuttavat ihmisten tottumukset, tunteet ja arvot. Lisäksi näkökulmaan vaikuttaa onko kyseessä ns. omistaja-asukas, vuokralainen vai sijoittaja. On kuitenkin tärkeää, että kaikkien mielipiteille ollaan avoimia ja ne huomioidaan.

Hankkeeseen osallistuvissa taloyhtiöissä asukaskysely toteutettiin sekä verkkokyselynä että paperilomakkeella. Kyselyt lähetettiin postitse asukkaille ja osakkaille; myös osakkaille, jotka eivät itse asu kyseisissä taloyhtiöissä. Kyselykuoressa oli saate, kyselyn paperiversio sekä vastauskuori, jonka postimaksu oli maksettu. Saatteessa oli linkki verkkokyselyyn sekä ohjeet kyselyyn vastaamiseksi. Vastaamisaikaa annettiin kaksi viikkoa. Yhteensä kyselyitä lähti 495,

joista muualla kuin taloyhtiössä asuville osakkaille 138. Lähetetyt kyselyt ja saadut vastaukset on esitetty taulukossa 2.

Taloyhtiö	Lähteneet Yht.	Taloyhtiöön lähteneet Yht.	Muualla kuin taloyhtiössä asuville osakkaille lähetetyt Yht.	Vastaukset Yht. / vastausprosentti
Taloyhtiö A	20	16	4	12 / 60 %
Taloyhtiö B	124	96	28	34 / 27,4 %
Taloyhtiö C	115	69	46	25 / 21,7 %
Taloyhtiö D	30	26	4	7 / 23,3 %
Taloyhtiö E	184	130	54	36 / 19,6 %
Taloyhtiö F (Pois jäänyt)	22	20	2	8 / 36,4 %

Taulukko 2: Lähetetyt asukaskyselyt ja saadut vastaukset

Asukaskysely rakennettiin niin, että sillä voidaan selvittää, millaisena asukkaat ja osakkaat taloyhtiötä pitävät tällä hetkellä (nykytilanne) ja, minkälainen sen pitäisi heidän mielestään olla (tahtotila). Nykytilannetta ja tahtotilaa vertailemalla saatiin selville miten ne eroavat toisistaan. Mikäli nykytilanteessa ja tahtotilassa on suuria eroja, se kertoo siitä, että kehitettävää on. Nykytilannetta ja tahtotilaa kysyttiin pyytämällä vastaajaa arvioimaan kuinka paljon annetut arvot kuvaavat taloyhtiötä (nykytilanne) ja arvioimaan kuinka tärkeitä annetut arvot ovat vastaajalle (tahtotila).

Kyselyssä kysyttiin myös, millainen toimintatapa taloyhtiöllä on vastaajan mielestä tällä hetkellä ja, millainen sen pitäisi olla. Toimintatapaan annettiin kolme vaihtoehtoa: Tason säilyttävä, tasoa kohottava ja loppuun käytävä toimintatapa. Tason säilyttävällä toimintatavalla tarkoitetaan sitä, että kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso pyritään säilyttämään alkupe räisenä/toimintakuntoisena. Oikea-aikaisia panostuksia kiinteistön ylläpitoon ja peruskorjaukseen edellytetään. Tasoa kohottavalla toimintatavalla tarkoitetaan sitä, että kiinteistö pidetään vähintään kunkin ajankohdan tasoisena parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa. Tämä edellyttää lisäpanostusta. Loppuun käytävä toimintatapa tarkoittaa sitä, että kiinteistö pidetään asumiskelpoisena ja rakennusosat käytetään harkitusti loppuun.

Koska strategia on pääasiassa hallituksen johtamisen apuna, haluttiin myös kysyä tyytyväisyyttä hallitustyöskentelyyn sekä taloyhtiön toiminnan toimivuuteen ylipäätään. Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan onko taloyhtiön viestinnässä parannettavaa.

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään tarkemmin, mitkä asiat ovat asukkaille ja osakkeille tärkeitä ja, mitä asioita heidän mielestään taloyhtiössä tulisi kehittää. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä vapaasti, tarkentamaan joitain vastauksiaan sekä kertomaan asioista, joita kyselyssä ei suoraan kysytä.

Kyselyn saate taloyhtiölle löytyy liitteestä 2 ja alkuperäinen kysely liitteestä 3. Hankkeen lopuksi korjattu kysely löytyy strategiatyökalusta liitteestä 4.

4.3 Vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet

Taloyhtiön vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia kartoitetaan SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on yksinkertainen toiminnan analysointimenetelmä, jonka avulla selvitetään organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäräudukon avulla pystytään arvioimaan taloyhtiön toimintaa. Vahvuudet ovat resursseja, joita voidaan hyödyntää toiminnassa. Heikkouksia täytyy parantaa, jotta voidaan toimia tehokkaasti. Mahdollisuudet kuvaavat tulevaisuuden edellytyksiä ja uhat kertovat, mitkä asiat voivat vaarantaa toimintaa. Toisin sanoen analyysin avulla voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan ideoita ja keinoja siitä, mitä millekin asialle pitäisi tehdä.

Kunkin hankkeeseen osallistuvan taloyhtiön kanssa sovittiin tapaaminen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa taloyhtiön tilannetta. Tapaamisessa pohdittiin taloyhtiön vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia tekemällä SWOT-analyysi (nelikenttäanalyysi). SWOT-analyysi tehtiin käytännössä niin, että jokaiselle tapaamiseen osallistuvalla jaettiin nelikenttäräuduko ja annettiin jokaisen ensin pohtia itsenäisesti taloyhtiön vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Tämän jälkeen jokainen kohta käytiin yhdessä läpi niin, että jokainen vuoron perään kertoi ääneen listaamansa asiat. Asiat siis koottiin yhteen. Tämän jälkeen yhteen kerättyjä asioita käytiin yhdessä läpi pohtien, miten vahvuuksista voidaan hyötyä, miten heikkouksia ja uhkia voidaan pienentää tai päästä kokonaan niistä eroon sekä, miten mahdollisuuksiin voitaisiin päästä.

SWOT-analyysin tavoitteena oli löytää taloyhtiön vahvuudet, joita voidaan hyödyntää sen toiminnassa ja, joita tulee jatkossakin ylläpitää. Heikkoudet ja uhat kertovat, mitä asioita taloyhtiössä tulee kehittää ja parantaa. Uhkat lisäksi kertovat, mihin taloyhtiön tulisi varautua

ja, mitkä asiat voivat olla esteenä taloyhtiön toiminnalle. Mahdollisuudet puolestaan kertovat, mihin taloyhtiöllä on potentiaalia. Mahdollisuudet kertovat, mihin taloyhtiö voi toiminnallaan pyrkiä ja mitä tavoitella.

Ohje SWOT-analyysin tekemiseen löytyy strategiatyökalun yhteydestä liitteestä 4.

4.4 Tulosten analysointi ja strategialuonnos

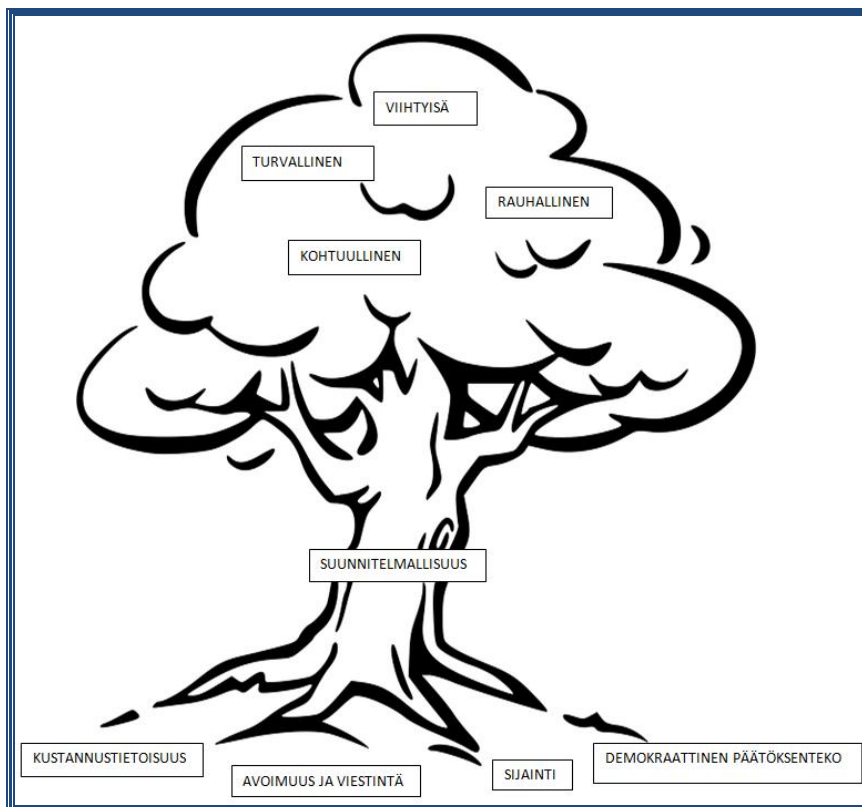
Asukaskyselyn ja SWOT-analyysin tulosten perusteella etsitään asioita, joita taloyhtiö haluaa kehittää. Tulosten avulla saadaan kuva siitä, millainen taloyhtiö on ja, mihin suuntaan se haluaa kehittyä. Analysoinnissa on aina huomioitava vastausten määrä eli kuvaavatko saadut vastaukset koko taloyhtiötä. Mikäli vastausprosentti on alhainen, voidaan olettaa, että saadut vastaukset eivät kuvaa koko taloyhtiön näkemyksiä. Tällöin strategiaan voidaan esimerkiksi kirjata yhdeksi tavoitteeksi vastausprosentin parantaminen eri keinoin seuraavan päivituksen yhteydessä. Strategiaan kirjataan myös tavat, joilla tämä tavoite tullaan toteuttamaan. Vastausprosentin ollessa alhainen asukaskyselyn ja SWOT-analyysin yhteistulos on entistä merkittävämpi. Myös vastausten analysoijan kyky tulkita vastauksia korostuu. On mietittävä sitä, miksi vastausprosentti jäi tällä kertaa alhaiseksi ja, miten tähän saadaan parannusta.

Tulosten perusteella luodaan strategialuonnos, joka kuvaa taloyhtiön toimintaa. Luonnos käydään läpi hallituksessa ja siihen tehdään tarvittavat muutokset, korjaukset ja täydennykset. Tämän jälkeen hallitus esittää strategialuonnoksen taloyhtiön yhtiökokoukselle. Yhtiökokous joko hyväksyy strategian tai antaa kommentit sen kehittämiseksi. Esimerkki valmiista strategialuonnoksesta löytyy liitteessä 5.

4.5 Strategiamalli

Strategiamallin tarkoituksena on tiivistää strategiassa esitetyt asiat yksinkertaiseen visuaaliseen muotoon. Strategiamallilla siis kuvataan strategiaa ja sen tavoitteita organisaation toiminnasta. Tavoitteena on voimakkaampi selitysvoima kuin kirjoitetulla strategialla. Strategiamallin tarkoitus on siis tehostaa viestintää.

Strategia on suositeltavaa esittää myös kuvana, joka kuvaa taloyhtiön toimintaa ja arvoja. Apuna voidaan käyttää kuvaa, kaaviota tai mitä tahansa visuaalista. Seuraavassa on kaksi esimerkkiä strategiamallista (kuvat 2 ja 3). Kuvassa 2 puu kuvaa taloyhtiön toimintaa: latvustossa olevat arvot kuvaavat sitä mihin taloyhtiö pyrkii. Juurista löytyvät "voimat" auttavat kasvamaan haluttuihin tavoitteisiin. Kuvassa 3 taloyhtiön strategiset linjaukset ja toimenpiteet käyvät ilmi nelikentästä.



Kuva 2: Esimerkki 1 strategiamalli



Kuva 3: Esimerkki 2 strategiamalli

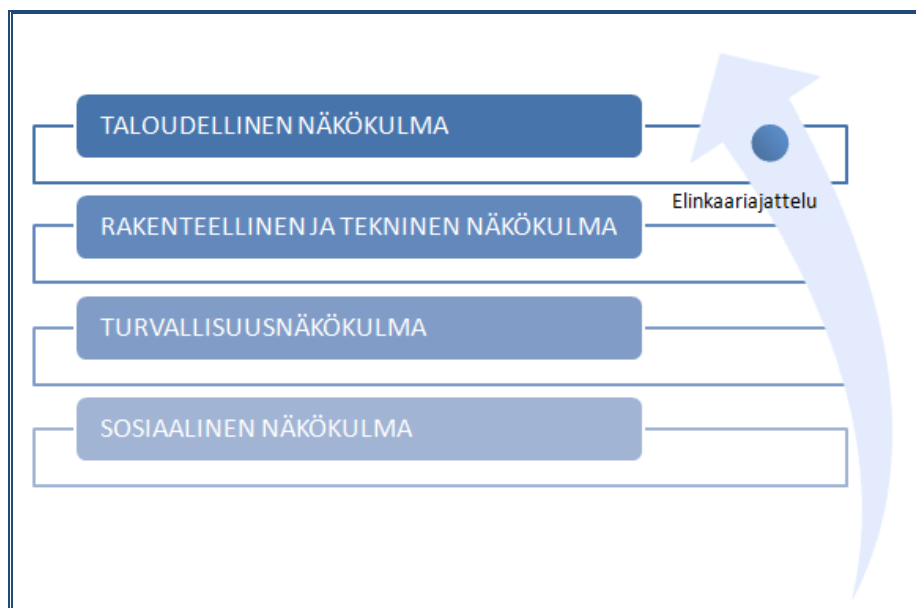
4.6 Käyttö ja seuranta

Strategian hyväksymisen yhteydessä on myös päätettävä strategian toteutumisen seurannasta ja strategian päivittämisestä. Strategiaan tulee kirjata, miten strategian toteutumista seurataan, milloin sitä päivitetään ja, kenen vastuulla nämä toimenpiteet ovat. Strategia on hyödytön ja sen laatimiseen kulutettu aika on mennyt hukkaan, mikäli sitä ei toteuteta. Seuranta ja päivittäminen voidaan järjestää esimerkiksi niin, että vuosittain tarkastellaan strategian etenemistä ja sen päivittämisen tarvetta. Vuoden aikana tehdyt päätökset ja tehdyt toimenpiteet strategian toteuttamiseksi sekä tulevat toimenpiteet esitellään yhtiökokouksessa. Strategian päivittäminen on hyvä sitoa vuosittaiseen toimenpiteeseen, kuten pitkän tähtäimen kunnossapitosuunnitelman (PTS) läpikäyntiin ja esittämiseen yhtiökokoukselle. Tämä on suositeltava käytäntö jo senkin vuoksi, että PTS ja strategia kulkevat käsi kädessä ja tukevat toisiaan.

Strategian laajempi päivittäminen on syytä tehdä joka kolmas tai joka viides vuosi. Tuolloin asukaskysely ja SWOT-analyysi uusitaan kokonaisuudessaan ja koko strategia päivitetään ajantasaiseksi. Strategia tarkastetaan ja uusitaan sekä hyväksytetään yhtiökokouksessa. Strategia tulee siis tarkastaa vuosittain ja päivittää kokonaisuudessaan noin kolmen tai viiden vuoden välein. Vuosittaisessa tarkastuksessa tehdään strategiaan pieniä muutoksia ja korjauksia tilanteen niin vaatiessa sekä tarkastellaan onko toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi toteutettu. Pidemmän aikavälin päivityksessä strategia tarkistetaan kokonaisuudessaan asukaskyselyn ja SWOT-analyysin tulosten kautta.

4.7 Strategisen suunnittelun kulmakivet

Strategisen suunnittelun kannalta on olennaista, että hankitaan kaikki olennainen tieto koskien taloyhtiön teknistä ja rakenteellista kuntoa sekä taloudellista tilannetta. Asukkaiden ja osakkaiden osallistaminen on tärkeää, kuten myös viestintä läpi koko prosessin. Lisäksi suunnittelussa on huomioitava turvallisuusnäkökulma. Eri näkökulmien lisäksi on huomioitava niin kiinteistön kuin omistajien ja asukkaidenkin elinkaari. Kuva 4 osoittaa, mitkä näkökulmat on otettava strategian laatimisen jokaisessa vaiheessa huomioon.



Kuva 4: Strategisen suunnittelun näkökulmat ja elinkaariajattelu

Strategisessa suunnittelussa on huomioitava *rakenteellinen ja tekninen näkökulma*. Tähän pohjatietoa ja perustaa antavat esimerkiksi PTS ja muut kiinteistön rakenteelliseen kuntoon liittyvät asiakirjat ja dokumentit. On tiedettävä missä rakenteellisessa kunnossa taloyhtiön kiinteistö ja rakennukset ovat, jotta voidaan ajatella sen tulevaisuutta sekä ylläpitoon ja kunnossapitoon meneviä kustannuksia.

Kustannuksista päästäänkin *taloudelliseen näkökulmaan*; asioita on ajateltava teknistaloudellisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että sekä kunnossapidon ja korjausten että muun toiminnan tulee olla tarkoituksenmukaisia ja taloudellisesti siedettäviä. On mietittävä, mikä on taloyhtiön varallisuus; mihin on varaa ja mistä pitää karsia. On myös huomioitava minkälaisia taloudellisia panoksia osakkaat ovat valmiita tekemään taloyhtiön hyväksi.

Sosiaalinen näkökulma on yhtäläillä tärkeä kuin rakenteellinen ja taloudellinenkin. Asukkaiden viihtyvyyteen vaikuttavat monet sosiaaliset tekijät. On kysyttävä, kuinka yhteisöllinen taloyhtiö on ja haluaa olla. Yhteishenki voi olla hyvä ja taloyhtiö sopuisa, vaikka asukkaat eivät viettäisikään erityisesti aikaa yhdessä. Pääasia on, että taloyhtiössä tullaan hyvin toimeen ja koetaan, että päätökset ovat kaikkien edun mukaisia. On myös muistettava, että kaikilla ei ole yhtäläistä mahdollisuutta tai halua osallistua taloyhtiön toimintaan ja myös tämä on huomioitava strategisessa suunnittelussa. Asukkaina ja osakkaina voi olla myös hyvin eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä ja myös tämä vaikuttaa taloyhtiön sosiaaliseen ympäristöön.

Turvallisuusnäkökulma on ehkä eniten kaikkien edellä mainittujen näkökulmien kanssa limitetty näkökulma. Turvallisuudessa on huomioitava niin rakenteellinen ja fyysinen turvallisuus kuin käyttöturvallisuuskin sekä erilaisissa tilanteissa toimiminen. Turvallisuuteen kuuluu muun

muassa paloturvallisuus, rikostorjunta, vahinkojen ja onnettomuuksien ehkäisy ja muu riskien hallinta. Turvallisuuteen liittyy konkreettisesti esimerkiksi lukitus, valaistus, järjestyssäännöt, palovaroittimet ja toiminta vesivahingon sattuessa. Ympäristö ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat myös turvallisuuden tunteeseen ja turvallisuuteen. Mikäli naapurit eivät tunne toisiaan, on vaikea sanoa onko joku asiattomasti taloyhtiön tiloissa. Hallituksen, asukkaiden ja osakkaiden asenteet vaikuttavat toisiinsa sekä siihen mitä taloyhtiössä asennoidutaan turvallisuuteen liittyviin asioihin.

Elinkariajattelu on tärkeä osa strategiaprosessia. On huomioitava niin kiinteistön ja rakennuksen kuin asukkaiden ja osakkaidenkin elinkaari. Tulevaisuuden mahdollisuuksiin vaikuttaa yhtäläillä rakenteelliset mahdollisuudet ja rajoitteet kuin ihmisten muuttuvat elämän tilanteetkin. Jotkin asiat eivät ole rakenteellisesti mahdollisia. Eläkeläisellä, vanhuksella ja lapsiperheellä voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset ja tarpeet. Uudet rakennukset on todennäköisesti rakennettu kestävämpään vielä vuosikymmeniä eteenpäin ja monet rakenteelliset seikat poikkeavat huomattavasti vuosikymmeniä sitten rakennetuista vanhemmista rakennuksista. Elinkariajatteluun liittyy myös taloudellisuus; mitkä investoinnit tässä elinkaaren vaiheessa vaikuttavat tulevaisuudessa, kuinka suuret investoinnit ovat kannattavia ja mahdollisia.

Erittäin olennaista strategian onnistumisen kannalta on *sitoutuminen*. Strategiatyöhön, sen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan on sitouduttava. Sitoutuminen lähtee hallituksesta ja on yhtäläillä myös osakkaiden ja asukkaiden asia. Mikäli sitoutuminen ei ole kunnossa, ei strategiatyö tuota tulosta. Strategiaa on toteutettava, sen toteutumista seurattava ja strategiaa on päivitettävä muuttuvien olosuhteiden mukaan.

Strategian onnistumisen kannalta *viestintä ja tiedottaminen* ovat tärkeässä roolissa. Tiedottamisen tärkeydestä huomauttavat myös niin Isännöintiliiton julkaisu kuin Hipin tutkielmakin (Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta 2012; Hippi 2009.) Avoin tiedottaminen strategiatyön alusta asti takaa sen, että kyselyyn vastataan paremmin ja prosessista ollaan kiinnostuneita. Loppujen lopuksi tiedottamisella on myös olennainen vaikutus asioihin sitoutumiseen.

On myös muistettava, että strategia voidaan ymmärtää ja toteuttaa monella tavalla. Kunkin taloyhtiön strategia on erilainen, ja niin pitääkin olla, sillä jokainen taloyhtiö on omanlaisensa kokonaisuus. Strategiatyössä kuitenkin on tiettyjä asioita, jotka siinä tulee huomioida, jotta aikaan saadaan onnistunut strategia. Strategiatyö on koko ajan kehittyvä kokonaisuus ja esimerkiksi taloyhtiön ensimmäisen strategian ei tule olla liian monimutkainen. Tärkeintä on, että se kuvaa juuri kyseistä taloyhtiötä ja auttaa tehostamaan sen toimintaa haluttuun suuntaan. Strategiaa tulee kehittää jatkuvasti ja sen tulee olla osa taloyhtiön jokapäiväistä toimintaa.

5 Lopuksi

Kaiken kaikkiaan hanke onnistui hyvin. Tavoitteena ollut strategian laadinnan työkalu saatiin tehtyä onnistuneesti ja mukana olevat pilottikohteet saivat strategialuonnoksensa. Hanke näytti, mitkä asiat strategisessa suunnittelussa on otettava huomioon ja, mitkä asiat sen onnistumiseen vaikuttavat. Olennaisessa osassa ovat muun muassa sitoutuminen strategiatyöhön, viestittäminen ja eri toimijoiden osallistaminen.

5.1 Tärkeimmät tulokset

Hanke auttoi ymmärtämään sen, että strategian ei pidä olla täynnä hienostunutta kieltä ja hienoja lupauksia, vaan sen tulee muodostua juuri sen taloyhtiön arvoista, jolle se laaditaan. Tärkeää on, että strategia on selkeä ja helppo ymmärtää, jotta sitä voidaan toteuttaa käytännössä. Huomattava on myös se, että strategia on itsessäänkin kehittyvä dokumentti, joka muotoutuu ajan myötä. Varsinkin, kun kyseessä on taloyhtiön ensimmäinen strategia, ei sen tule olla turhan monimutkainen. Yksi strategian tavoitteista voi olla yksinkertaisesti strategiatyön kehittäminen ja osakkaiden ja asukkaiden innostaminen yhteisiin asioihin.

On pohdittava, miten taloyhtiön osakkaat ja asukkaat saadaan osallistumaan strategiaprosessiin; niin sen laadintaan kuin sen toteuttamiseen ja seurantaankin. On harkittava keinoja, joilla kyselyn vastausprosentti saadaan nousemaan ja ihmiset osallistumaan strategiatyöhön. Tosin strategian ollessa uusi asia taloyhtiössä, voidaan strategiaan kirjata tämä tavoite ja kehittää sitä kautta myös taloyhtiön johtamista. Viestinnällä ja tiedottamisella on tässä kohtaa suuri merkitys.

Avoin viestintä alusta saakka on tärkeää. Asukkaita ja osakkaita on tiedotettava strategiatyön aloittamisesta saakka. Kun asia on uusi, on siitä hyvä mainita esimerkiksi yhtiökokouksessa tai ainakin tiedottaa strategian laadinnan aloittamisesta ja kertoa, mikä sen tarkoitus on sekä, mitä asukkaat siitä hyötyvät. Aktiivisen viestinnän tulee jatkua koko strategiaprosessin ajan; mitä tapahtuu seuraavaksi ja, mitä on jo saavutettu.

Eri näkökulmien huomioiminen on olennaista. Asioita tulee tarkastella monelta kannalta. Esimerkiksi turvallisuutta parantavia ratkaisuja ei voi kehitellä ilman, että huomioi rakenteelliset rajoitukset ja mahdollisuudet, sosiaaliset vaikutukset ja taloudellisen tilanteen. Sama koskee rakenteellisia ratkaisuja; onko hissiä rakennuksen tässä elinkaaren vaiheessa järkevää rakentaa, onko taloyhtiöllä siihen varaa ja onko se rakennusteknisesti mahdollista.

5.2 Jatkokehittämisasiheet

Koska liikehuoneistoja omistavat taloyhtiöt jätettiin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle, on tässä kohtaa hyvä jatkokehittämisen paikka. Liikehuoneistojen omistus ja toimijat on tällaisissa taloyhtiöissä otettava huomioon niin kyselyssä kuin taloyhtiön toimintaa analysoitaesakin. On huomioitava omistuksen myötä taloyhtiölle tulevat vastuut ja velvollisuudet sekä huomioitava liikekiinteistössä toimivat toimijat. Liikekiinteistöjen omistus tuo mukanaan aivan uuden haasteen strategiatyöhön.

Myös strategiatyön toteuttaminen ja seuranta jäivät tämän hankkeen ulkopuolelle. Olisi hyvä perehtyä siihen, miten strategian toteutumista voidaan seurata ja mahdollisesti jopa kehittää toimintatapa, malli, tai ohjeistus strategiatyön mittaamiseen ja seurantaan. Nämä vaiheet ovat yhtäläillä tärkeitä kuin strategian laadintavaihekin. Seurannan ja arvioinnin avulla strategiaa kehitetään ja siten myös edelleen taloyhtiön toimintaa.

Strategiatyö taloyhtiöissä on ylipäättään hyvin uusi asia, joten tällä alueella riittää vielä töitä niin taloyhtiöiden sisällä kuin isännöintiyrityksissäkin. Strategiatyö on saatava osaksi isännöinnin ja taloyhtiön päivittäistä toimintaa. Strategian toteuttaminen on haaste sekä isännöinnille että taloyhtiölle. On tärkeää aktivoida taloyhtiön hallitus ja koko taloyhtiö pohtimaan taloyhtiön tulevaisuutta.

Eri kieltä puhuvien huomioiminen on myös yksi jatkokehittämisen aihe. Työkalun muokkaaminen esimerkiksi ruotsin kielelle ja englanniksi on tarpeellista. Jo hankkeen aikana saatiin palautetta siitä, että esimerkiksi arkenaan ruotsia puhuvien suomalaisten oli osittain vaikea ymmärtää kyselyn kysymyksiä. Taloyhtiöissä asuu myös maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, joten tiedottaminen ja kyselyn järjestäminen englanniksi voi olla olennaista.

5.3 Hankkeen ja opinnäytetyön arviointi

Hankkeen tavoite oli luoda isännöinnin ja taloyhtiöiden käyttöön ohje ja työkalu taloyhtiön strategian laatimiseen. Lopputulokseksi saatiin konkreettinen ja käyttövalmis työkalu, jota strategiatyön vetovastuussa oleva voi käyttää taloyhtiön nykytilanteen ja tahtotilan kartoittamisessa sekä strategian rakentamisessa.

Kyselyn valitseminen strategian laatimisen menetelmäksi oli luonnollista, koska tarkoituksena oli kerätä tietoa isolta joukolta vastaajia. Menetelmän tuli olla myös sellainen, että sitä voitaisiin käyttää erilaisissa ja erikokoisissa taloyhtiöissä. Anonyymista tehty kysely rohkaisee vastaajia kertomaan todelliset mielipiteensä. Kyselyn laatiminen sujui hyvin ja siihen saatiinkin sellaisia kysymyksiä, jotka kartoittivat haluttuja asioita; arvoja ja toiminnan tyytyväisyyt-

tä. Kyselyn toteutus olisi voinut mennä paremminkin, mikäli peilaamme kyselyn onnistumista vastausten määrään. Tässä kohtaa parempi tiedottaminen ennen kyselyä olisi todennäköisesti auttanut asiaa. Kyselystä kuitenkin saatiin hyvää palautetta ja parannusehdotuksia kyselyn kehittämiseen saatiin sekä vastausten kautta että suorina kommentteina avoimista kysymyksistä.

SWOT -analyysi onnistui joissakin taloyhtiöissä jopa odotettua paremmin. Menetelmänä SWOT-analyysi on riittävän yksinkertainen, mutta laittaa osallistujat todella ajattelemaan organisaation tilaa. Analyysin avulla saatiin hyvin kartoitettua taloyhtiöiden tilaa sekä keinoja yhtiön kehittämiseen.

Strategian laatimisen kannalta valitut keinot nykytilanteen ja tahtotilan kartoittamiseen olivat onnistuneet. Tuloksiin vaikutti kyselyn osalta vastaajien määrä ja SWOT-analyysin osalta osallistujien asenteet analyysia kohtaan sekä käytettävissä oleva aika. Mikäli kysely ja SWOT-analyysi saadaan toteutettua tehokkaasti, strategian laatiminen ja kehityskohteiden, sekä toimenpiteiden löytäminen varsin helppoa.

Henkilökohtaiset tavoitteet olivat oppia tuntemaan taloyhtiön toimintaa sekä strategian laatimista. Tavoitteena oli myös onnistua luomaan toimeksiantajalle työkalu ja ohjeistus, jota se todella voi käyttää. Henkilökohtaiset tavoitteet saavutettiin hyvin ja oppimista taloyhtiöiden toiminnasta, etenkin hallituksen, toiminnasta tapahtui paljon. Hankkeen alkaessa tietopohja taloyhtiöiden toiminnasta oli varsin kapea-alainen, joten kehittymiselle oli tilaa ja tarvetta. Strategian laatiminen oli teoriassa tuttua, mutta käytännössä sen rakentaminen oli uutta. Strategian rakentaminen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Se pakotti ajattelemaan useista eri näkökulmista samanaikaisesti, huomioimaan nykyisen tilanteen ja tahtotilan sekä miettimään asioita pitkällä tähtäimellä. Strateginen ajattelu voittoa tavoittelemattoman yhtiön näkökulmasta oli myös uutta ja erilaista. Lopputuloksena saatu työkalu onnistui hyvin ja toivottavasti sitä tullaan hyödyntämään käytännössä.

Lähteet

Asunto-osakeyhtiölaki 22.12.2009/1599. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum

Grass B., Heino J., Kaivanto K. & Kulomäki M. 2009. 3.painos. Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Hippi M. 2009. Asunto-osakeyhtiön strategiaprosessi: Hallinnointi ja mallintaminen. Tutkielma. Kiinteistöalan Koulutussäätiö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. Tutki ja kehitä. 15. uudistettu painos. Tammi: Helsinki

Huttunen Arto, Hallintopäällikkö/Isännöitsijä 2012. Tapiolan Lämpö Oy. Haastattelu 4.9.2012

KiinteistöRYL 2009/119.8.2009. Internet julkaisu rakennustieto.fi. KH-kortisto.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. WSOY: Helsinki

Myyryläinen, L. 2008. Elinkaariajattelu kiinteistönpidossa. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Myyryläinen, L. 2012. Taloyhtiön kuntokirja. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy

Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY

Asunto-osakeyhtiön strategian laadinta 2012. Isännöintiliitto, RAKLI, Kiinteistöliitto & Ympäristöministeriö. <http://www.isannointiliitto.fi/attachements/2012-09-04T15-17-1961.pdf>.

Tapiolan Lämpö 2012. <http://www.tapiolanlampo.fi/tl-yritys>. Viitattu 10.9.2012

Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämiseen - Näin laadimme strategian 2012. Isännöintiliitto, Kiinteistöliitto, RAKLI & Ympäristöministeriö. <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=138527&lan=fi>

e-conomic 2013. [e-conomic.fi/strategia](http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia). <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>. Viitattu 12.3.2013

PK RH. [Pk-rh.fi/swot](http://www.pk-rh.fi/swot). <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-likenttaanalyysi-swot/>. Viitattu 12.1.2013 ja 12.3.2013

Taloyhtio.net hallinto. [Taloyhtio.net/hallinto/](http://www.taloyhtio.net/hallinto/). <http://www.taloyhtio.net/hallinto/>. Viitattu 12.3.2013

Taloyhtio.net hallitus. [Taloyhtio.net/hallinto/hallitus/](http://www.taloyhtio.net/hallinto/hallitus/). <http://www.taloyhtio.net/hallinto/hallitus/>. Viitattu 12.3.2013

Taloyhtio.net kuntoarvio ja pts. [Taloyhtio.net/korjausjaremontointi/kuntoarviojapts/](http://www.taloyhtio.net/korjausjaremontointi/kuntoarviojapts/). <http://www.taloyhtio.net/korjausjaremontointi/kuntoarviojapts/>. Viitattu 12.3.2013

Taloyhtio.net kunnossapitotarveselvitys. [Taloyhtio.net/korjausjaremontointi/kunnossapitotarveselvitys/](http://www.taloyhtio.net/korjausjaremontointi/kunnossapitotarveselvitys/). <http://www.taloyhtio.net/korjausjaremontointi/kunnossapitotarveselvitys/>. Viitattu 12.3.2013

Kuvat

Kuva 1: Kiinteistön elinkaari	11
Kuva 2: Esimerkki 1 strategiamalli	29
Kuva 3: Esimerkki 2 strategiamalli	29
Kuva 4: Strategisen suunnittelun näkökulmat ja elinkaariajattelu	31

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	16
Kuvio 2: Hankkeen kulku	21
Kuvio 3: Työkalussa läpi käytävät vaiheet.....	24

Taulukot

Taulukko 1: Hankkeessa mukana olleiden taloyhtiöiden perustiedot	10
Taulukko 2: Lähetetyt asukaskyselyt ja saadut vastaukset.....	26

Liitteet

Liite 1 Saate pilottikohteiden hallituksille	41
Liite 2 Kyselyn saate	42
Liite 3 Alkuperäinen asukaskysely	43
Liite 4 Työkalu taloyhtiön strategian laatimiseen	51
Liite 5 Esimerkki strategialuonnoksesta	74

Liite 1 Saate pilottikohteiden hallituksille

Saate hallitukselle

20.9.2012

KIINTEISTÖN HOIDON JA YLLÄPIDON STRATEGIA

Tapiolan Lämpö Oy on aloittanut hankkeen, jossa tavoitteena on luoda asunto-osakeyhtiön strategia-malli. Ensi vaiheessa pilottihankkeeseen osallistuisi kaikkiaan kuusi asunto-osakeyhtiötä, joille laaditaan oma strategia. Prosessi toteutetaan yhteistyössä asunto-osakeyhtiöiden kanssa ja työtä ohjaa Laurea ammattikorkeakoulun turvallisuusalan tradenomiopiskelija Henna Siitonen.

Tarkoituksena on luoda strategia, joka luo pohjan asunto-osakeyhtiöiden päätöksenteolle. Strategiasa kuvataan **yhtiön arvoja ja yhtiön toimintaa**. Strategiaa tulee tarkastella säännöllisin väliajoin.

TOTEUTUS

Pilottihanke toteutetaan syksyn 2012 aikana. Hankkeeseen kuuluu kyselyn toteuttaminen kunkin asunto-osakeyhtiön osakkaille, asukkaille ja hallituksen jäsenille. Kyselyn laatii Henna Siitonen ja se hyväksytetään hankkeeseen osallistuvien yhtiöiden hallituksissa. Kysely tullaan toteuttamaan lokamarraskuussa. Kyselyn tulokset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Strategian mallintaminen tapahtuu pääosin kyselystä saatavien johtopäätösten perusteella. Lisäksi prosessiin kuuluu hallitusten jäsenten haastattelu. Hankkeessa pyritään siihen, että ehdotus kunkin asunto-osakeyhtiön strategiasta on valmis vuoden loppuun mennessä.

HYÖDYT

Asunto-osakeyhtiöt oppivat tunnistamaan omaa toimintaansa ja arvojaan sekä kehittämään toimintaansa haluttuun suuntaan. Yleisesti ottaen strategia helpottaa uusia osakkaita valitsemaan taloyhtiön, joka vastaa heidän omia arvojaan. Tämä puolestaan ajaa koko taloyhtiön yhteistä etua ja helpottaa sen toimintaa. Pilottikohteet ovat edelläkävijöitä ja suunnan näyttäjiä asunto-osakeyhtiöiden strategisessa suunnittelussa.

Lisätietoja antavat Henna Siitonen ja Arto Huttunen.

Yhteistyöterveisin

Henna Siitonen
Laurea ammattikorkeakoulu
Turvallisuusalan ko.
etunimi.sukunimi@laurea.fi
puhelin 0400 xxx xxx

Arto Huttunen
hallintopäällikkö, isännöitsijä AIT JET
Tapiolan Lämpö Oy
etunimi.sukunimi@tapiolanlampo.fi
puhelin 050 xx xxx

Liite 2 Kyselyn saate

AS OY XXXX ASUKKAILLE JA OSAKKAILLE

Ohessa on As Oy xxxx asukkaille ja osakkaille suunnattu kysely, johon pyydämme teitä vastaamaan. Vastausaikaa on 26.11.2012 saakka.

Kysely on osa hanketta, jonka tavoitteena on luoda asunto-osakeyhtiön strategiamalli ja luoda hankkeeseen osallistuville taloyhtiöille strategia. Strategia kuvaa taloyhtiön arvoja ja toimintaa sekä luo pohjan asunto-osakeyhtiön päätöksenteolle.

Kyselyn tuloksia käytetään taloyhtiön strategian luomisessa ja sen tarkoituksena on kartoittaa asukkaiden ja osakkaiden taloyhtiön toimintaan liittyviä arvoja. Osallistumalla kyselyyn pääset tuomaan esille asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä ja joita sinä arvostat taloyhtiön toiminnassa. Näin ollen vastauksesi on tärkeä taloyhtiön strategian rakentamisen kannalta. Rakentuvaa strategiaa käsitellään myöhemmin taloyhtiön hallituksessa ja se vahvistetaan yhtiökokouksessa.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyn voi täyttää verkkokyselynä Internetissä TAI lähettämällä vastaukset ”postimaksu maksettu”-kuoressa.

Verkkokyselyyn vastaaminen:

Mene osoitteeseen:

linkki

Tarvitset kyselyyn kirjautumiseksi tunnuksen ja salasanan.

Tunnus: Taloyhtiö2012

Salasana: Taloyhtiö

(Kiinnitä huomiota isoihin ja pieniin kirjaimiin!)

Vastaaminen kyselyn paperiversiolla:

Täytä ohessa oleva kysely. Laita täyttämäsi kyselylomake mukana tulleeeseen ”postimaksu maksettu”-kirjekuoreen, sulje kuori ja laita kuori postiin.

Hanke toteutetaan yhteistyössä hankkeeseen osallistuvien asunto-osakeyhtiöiden, Tapiolan Lämpö Oy:n ja Olarin huolto Oy:n kanssa. Työtä ohjaa Laurea ammattikorkeakoulun turvallisuusalan tradenomiopiskelija Henna Siitonen, jolle hanke toimii opinnäytetyönä.

Lisätietoja antavat Henna Siitonen ja Arto Huttunen.

Yhteistyöterveisin

Henna Siitonen

Laurea ammattikorkeakoulu

Turvallisuusalan ko.

etunimi.sukunimi@laurea.fi

puhelin 0400 xxx xxx

Arto Huttunen

hallintopäällikkö, isännöitsijä AIT JET

Tapiolan Lämpö Oy

etunimi.sukunimi@tapiolanlampo.fi

puhelin 050 xx xx

Liite 3 Alkuperäinen asukaskysely

Taloyhtiölle strategia

Tämä kysely on osoitettu As Oy xxxx asukkaille ja osakkaille. Kyselyn tarkoitus on kartoittaa taloyhtiön nykytilaa sekä kehityskohteita sen toiminnan kannalta. Tavoitteena on laatia taloyhtiölle strategia. Kyselyn tuloksia käytetään strategian rakentamisessa.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Pyydämme vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Valitkaa omaa mielipidettä ne lähinnä oleva vaihtoehto.

Perustiedot

Tässä osiossa kerätään vastaajien perustiedot.

Valitse seuraavista sinua koskeva vaihtoehto

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

Oletko tai oletko ollut kyseisen taloyhtiön hallituksen jäsen? Valitse yksi vaihtoehto.

- Kyllä, olen tällä hetkellä
- En tällä hetkellä, mutta olen ollut
- En

Kauan olet asunut/ollut osakkaana kyseisessä taloyhtiössä? Valitse yksi vaihtoehto.

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

Nykytilanteen kartoitus

Tässä osiossa on kyse taloyhtiön toiminnan nykyisestä tilanteesta. Vastaa kysymyksiin niin kuin asiat mielestäsi tällä hetkellä ovat.

Taloyhtiön toiminta on aktiivista. Valitse yksi vaihtoehto.

- Täysin samaa mieltä
 Jokseenkin samaa mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 Täysin eri mieltä

Arvioi kuinka paljon seuraavat asiat mielestäsi kuvaavat kyseistä taloyhtiötä

	Kuvaa täysin	Kuvaa jonkin verran	Ei kuvaa juurikaan	Ei kuvaa lainkaan
Yhteisöllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauhallinen ja sopuisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitelmallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallinen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perhekeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteitä kunnioittava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnon ennakoiva toimintatapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halukas kehittymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä viestintä/tiedotus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä ja toimiva päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinteistön/asunnon arvon nousu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdessä päättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä yleinen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä Internet yhteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energiatohokkuuden huomioiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen yleisesti ottaen taloyhtiön tilanteeseen ja toimintaan

- Tyytyväinen
- Jokseenkin tyytyväinen
- Jokseenkin tyytymätön
- Tyytymätön

Valitse seuraavista eniten 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.

Taloyhtiöllä on ajantasainen pelastussuunnitelma

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Olen tutustunut taloyhtiön pelastussuunnitelmaan (esim. toimintaohjeet hätätilanteessa)

- Kyllä
- Ei

Taloyhtiön asioista ja päätöksistä tiedottaminen on riittävää

- Kyllä
- Ei

Taloyhtiön toiminta on

- Kiinteistön ja sen toiminnan nykyisen tason ylläpitävää. (ns. Tason säilyttävä toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistöä ja sen toimintaa kehittävää sekä tasoa ja laatua nostavaa. (ns. Tasoa kohottava toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistön ja sen toiminnan ylläpidon kustannuksia minimoivaa ja harkitusti loppuun käyttävää. (ns. Loppuun käyttävä toimintatapa; katso selitys alla)

TASON SÄILYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso pyritään säilyttämään alkuperäisenä/toimintakuntoisena. Oikea-aikaiset panostukset kiinteistön ylläpitoon ja peruskorjaukseen.

TASOA KOHOTTAVA TOIMINTATAPA: Kiinteistö pidetään vähintään kunkin ajankohdan tasoisena parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa.

LOPPUUN KÄYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistö pidetään asumiskelpoisena ja rakennusosat käytetään harkitusti loppuun.

Kirjoita neljä mielestäsi eniten taloyhtiötä kuvaavaa asiaa.

--

Tahtotila

Tässä osiossa on kyse siitä, mihin suuntaan taloyhtiön haluttaisiin kehittyvän. Vastaa kysymyksiin niin kuin haluaisit asioiden olevan.

Arvioi kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle kyseisen taloyhtiön tulevaisuutta ajatellen

	Erittäin tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Ei kovinkaan tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauhallisuus ja sopuisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteiden kunnioittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä yleinen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perhekeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitelmallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkuva kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinteistön/asunnon arvon nousu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin ja tehokas viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas päätöksen teko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösvalta yhteisissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä Internet yhteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnon ennakoiva toimintatapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energiätehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan aktiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Panostaisin mielelläni hieman enemmänkin vastikemaksuihin mikäli sillä voitaisiin taata minulle tärkeiden asioiden toteutuminen taloyhtiössä.

- Kyllä
- En. Pieni vastike on minulle tärkeä.

Mikä on mielestäsi 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?

Mikäli valitsit "Muu, mikä?", kirjoita tähän mikä olisi paras tapa päätöksen tekoon.

Mikä on mielestäsi paras tapa viestiä taloyhtiön asioista/päätöksistä? Valitse mielestäsi paras vaihtoehto.

- Tapahtumien seuraaminen on osakkaan/asukkaan vastuulla (esim. taloyhtiön nettisivut, ilmoitus-taulu)
- Taloyhtiön hallitus tiedottaa osakkaita/asukkaita vain kaikkein tärkeimmistä asioista (esim. sähköposti, ilmoitus postitse)
- Taloyhtiön hallitus tiedottaa osakkaita/asukkaita säännöllisesti (esim. sähköposti, ilmoitus postitse)
- Muu, mikä?

Mikäli valitsit "Muu, mikä?", kirjoita tähän mielestäsi paras tapa viestintään ja tiedottamiseen.

Mielestäni taloyhtiön toiminnan tulisi olla

- Kiinteistön ja sen toiminnan nykyisen tason ylläpitävää. (ns. Tason säilyttävä toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistöä ja sen toimintaa kehittävää sekä tasoa ja laatua nostavaa. (ns. Tasoa kohottava toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistön ja sen toiminnan ylläpidon kustannuksia minimoivaa ja harkitusti loppuun käyttävää. (ns. Loppuun käyttävä toimintatapa; katso selitys alla)

TASON SÄILYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso pyritään säilyttämään alkuperäisenä/toimintakuntoisena oikea-aikaisten panostusten avulla kiinteistön ylläpitoon ja peruskorjaukseen.

TASOA KOHOTTAVA TOIMINTATAPA: Kiinteistö pidetään vähintään kunkin ajankohdan tasoisena parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa.

LOPPUUN KÄYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistö pidetään asumiskelpoisena ja rakennusosat käytetään harkitusti loppuun.

Kirjoita alla olevaan tekstikenttään neljä mielestäsi toimivaa asiaa taloyhtiössä.

Listaa alla olevaan tekstikenttään neljä mielestäsi eniten kehitystä kaipaavaa asiaa taloyhtiössä.

Mitä arvostat yleisesti taloyhtiössä? Kirjoita neljä asiaa.

Lopuksi

Tähän voit kirjoittaa lyhyesti ajatuksiasi taloyhtiön toimintaan ja sen toiminnan kehittämiseen liittyen

Tähän voit kirjoittaa lyhyesti ajatuksiasi kyselyyn liittyen

Kiitos ajastanne ja kyselyyn osallistumisesta!

Liite 4 Työkalu taloyhtiön strategian laatimiseen

TALOYHTIÖLLE STRATEGIA

Työkalu taloyhtiön strategian laatimiseen

2013

TALOYHTIÖLLE STRATEGIA

MIKSI STRATEGIA?

Taloyhtiön strategian tarkoituksena on kiteyttää omistajien ja käyttäjien tavoitteet kiinteistön ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Strategiassa huomioidaan kiinteistön kunto ja korjaustarpeet, selvitetään taloyhtiön nykyinen tilanne sekä miten ja mihin suuntaan taloyhtiötä tulee kehittää ja johtaa.

Strategia on taloyhtiön hallituksen ja isännöinnin työkalu, joka helpottaa asunto-osakeyhtiön johtamista. Yksi strategiatyön tavoitteista on innostaa osakkaat päättämään yhdessä tavoitteet taloyhtiön ominaisuuksille ja sen käyttämille palveluille. Toisena tavoitteena on päätöksenteon avoimuus yhteisen tavoitteen määrittelyn kautta sekä pitkäjänteisyyden ja yhtenäisen toiminnan lisääntyminen.

Strategia ja kunnossapitotarveselvitys

Hyvin laadittu strategia ja kunnossapitotarveselvitys tukevat toisiaan ja helpottavat yhtiön päätöksentekoa. Pitkäjänteinen kiinteistön elinkaaren hallinta onnistuu parhaiten silloin, kun käytössä on strategia, josta ilmenee selkeät linjat taloyhtiön kehittämiseen. Strategiassa määritellään, missä kunnossa taloyhtiö pidetään ja millaisia palveluita yhtiössä käytetään. Asunnon ostajan on helppo nähdä strategiasta, millaiseen yhtiöön on tekemässä sijoitusta.



STRATEGIAN LAATIMINEN

Strategiatyö alkaa aloitteesta, jonka voi tehdä niin osakas, hallituksen jäsen kuin isännöitsijäkin. Kun aloite on tehty, päätetään strategiatyön käynnistämisestä eli strategian laatisesta.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat olennainen osa hankkeen onnistumista, sillä ne vaikuttavat merkittävästi strategian hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen. Strategian onnistuminen edellyttää, että osakkaat, asukkaat ja muut käyttäjän ovat mukana läpi koko strategiatyön.

STRATEGIAN LAATIMISEN ASKELEET



Kuva 5: Strategian laatimisen 8 askelta.

Kuvassa 1 on kuvattu strategian laatimisen vaiheet. Kun strategian laatisesta on ensin tehty aloite ja sen rakentamisesta on tehty hallituksen päätös alkaa varsinainen strategian laatisminen.

Asukaskysely

Kyselyllä kartoitetaan osakkaiden ja asukkaiden näkemykset yhtiön tilanteesta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. Kysely toteutetaan sähköisenä Internet-kyselynä ja/tai paperilomakkeella. Tärkeintä on huomioida, että kaikilla tasavertaiset mahdollisuudet vastata kyselyyn (Internet- /paperilomake, kieli jne.)

Liitteenä esimerkki asukaskyselystä ja kyselyn saatteesta (Liite 1).

SWOT- analyysi

SWOT = **S**trengths (vahvuudet), **W**eaknesses (heikkoudet), **O**pportunities (mahdollisuudet), **T**hreats (uhkat)

SWOT –analyysin avulla selvitetään taloyhtiön ja sen toiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Tämän nelikenttäanalyysin avulla pystytään helposti arvioimaan taloyhtiön toimintaa.

Taloyhtiö pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan toiminnassaan. Heikkoudet ovat tekijöitä, joissa taloyhtiöllä vielä parannettavaa. Uhat kertovat, mitkä asiat voivat vaarantaa tai heikentää taloyhtiön toimintaa. Heikkoudet ja uhkat ovat siis asioita, joita pyritään poistamaan tai minimoimaan, jotta toiminta pysyisi halutulla tasolla. Mahdollisuudet puolestaan auttavat hahmottamaan, mihin taloyhtiön toiminnalla voi pyrkiä ja mitä saavuttaa.

Ohje SWOT-analyysin tekoon liitteenä (Liite 2)

Tulosten analysointi ja strategialuonnos

Asukaskyselyn ja SWOT-analyysin pohjalta määritellään taloyhtiön strategiset linjaukset sekä tärkeimmät kehitystarpeet. Tulosten perusteella laaditaan selkeitä linjausvaihtoehtoja. Kun linjausvaihtoehdot on laadittu hallitus käy ne läpi ja kommentoi vaihtoehtoja. Tämän jälkeen laaditaan varsinainen strategialuonnos. Hallitus käsittelee strategialuonnoksen ja esittelee sen yhtiökokoukselle.

Yhtiökokouksen päätös

Yhtiökokous hyväksyy strategian tai tekee linjaukset strategialuonnoksen jatkotyöstämistä varten.

Toteuttaminen ja seuranta

Strategian mukainen toiminta käynnistetään, kun yhtiökokous on hyväksynyt strategian. Strategian toteutumisen seurannasta ja päivittämisestä päätetään strategian hyväksymisen yhteydessä. Hallitus ja isännöinti arvioivat ja päivittävät strategiaa säännöllisin väliajoin

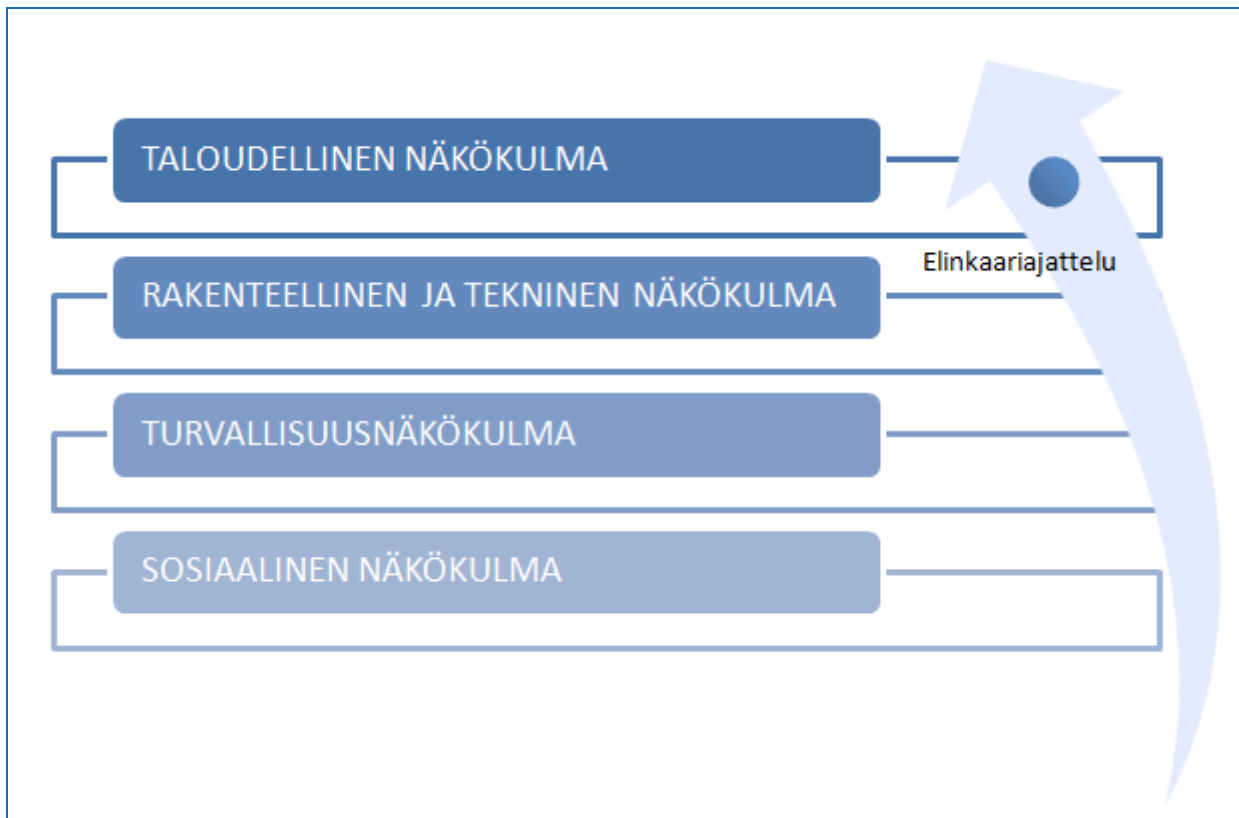
STRATEGISESSA SUUNNITELUSSA HUOMIOITAVAT NÄKÖKULMAT

Taloyhtiön strategian laatimisessa on muistettava tarkastella asioita eri näkökulmista. On hyvä huomioida niin taloyhtiön taloudellinen tilanne kuin sen rakenteelliset ja tekniset mahdollisuudet ja vaatimukset. Turvallisuus on sekä oma osa-alueensa että osa muita näkökulmia. Sosiaalinen näkökulma on tärkeä, koska taloyhtiön tarkoitus on paitsi pitää kiinteistö rakenteellisesti hyvässä kunnossa myös huomioida kiinteistön käyttäjien tarpeet.

Esimerkkejä:

- **Taloudellinen näkökulma:** Mikä on taloyhtiön taloudellinen tilanne? Onko tarvetta tarkempaan taloudelliseen suunnitteluun? Miten velkojen takaisin maksu sujuu? Parannettavaa? Miten taloudellista tilannetta voitaisiin parantaa? Miten voidaan varautua yllättäviin menoihin? Jne.
- **Rakenteellinen ja tekninen näkökulma:** Missä kunnossa kiinteistö on? Tulevat remontit? Miten jo tehdyt remontit ovat onnistuneet? Mitä rajoituksia/mahdollisuuksia kiinteistöllä on rakenteellisesti? Taloteknisten järjestelmien toimivuus ja huolto? Jne.
- **Turvallisuusnäkökulma:** Onko lukitus toimiva / ajantasainen, onko tarvetta parannuksiin? Onko lukitusjärjestelmän hallinnointi toimiva? Riittääkö mekaaninen lukitus? Onko tarvetta sähkölukolle ja koodilukijalle tms.? Ovatko palo- ja poistumisturvallisuusasiat kunnossa? Onko kiinteistöllä ajantasainen, kiinteistökohtainen pelastussuunnitelma? Palveleeko pelastussuunnitelma kiinteistöä ja sen asukkaita, onko se selkeä?
- **Sosiaalinen näkökulma:** Mitkä ovat kiinteistön käyttäjien ominaispiirteet? Mitkä ovat kiinteistön käyttäjien toiveet kiinteistön toimivuuden suhteen? Mitkä ovat käyttäjien tarpeet? Onko taloyhtiön yhteisöllinen, onko tarvetta/halua parantaa yhteisöllisyyttä?

Kuvassa 2 on kuvattu strategian laatimisessa huomioitavat näkökulmat. Eri näkökulmien lisäksi on muistettava ajatella asioita koko niiden elinkaaren ajan. Esimerkiksi kiinteistön rakenteilla ja teknisillä rakenteilla on oma elinkaarensa ts. käyttökänsä ja sen eri vaiheisiin liittyvät toimenpiteet ja korjaukset. Käyttäjillä on elinkaari ja esimerkiksi asukaskunnan ikääntyminen on otettava strategisessa suunnittelussa huomioon.



Kuva 6: Strategisessa suunnittelussa huomioitavat näkökulmat

MITÄ STRATEGIA SISÄLTÄÄ?

Strategia on yleensä laajuudeltaan muutaman sivun mittainen, tiivis kuvaus taloyhtiön tilanteesta, kehittämisen periaatteista ja kehitystarpeista.

1. Historia ja kohdetiedot

Historiaa ja kohdetietoja kuvaavassa osuudessa kerrotaan taloyhtiön rakentamiseen ja kiinteistön pitoon liittyviä asioita sekä teknisistä ominaisuuksista. Esim.:

- Keskeisimmät tekniset ja rakenteelliset tiedot (esim. rakennusten ja huoneistojen lkm ja koko, milloin rakennettu jne.)
- Asukasrakenne, vuokralaisten osuus ja vaihtuvuus
- Taloyhtiön omaisuus ja vuokratulot
- Korjaushistoria
- Muut merkittävät tapahtumat

2. Nykytilanne

Nykytilanteen kuvauksessa kerrotaan kiinteistön ympäristöstä, laadullisista ominaisuuksista sekä palveluista. Esim.:

- Taloyhtiön ominaisuudet (käytettävyys, edustavuus jne.)
- Taloyhtiön käyttämät palvelut (Isännöinti, huolto, siivous jne.)
- Kuntoarvio (jos laadittu: milloin ja kuka, keskeiset tulokset)

3. Strategiset linjaukset

Linjauksissa määritellään taloyhtiön osakkaiden tahtotila yhtiön kehittämisen mittakaavasta ja suunnasta sekä kuvataan osakkaiden tavoitteet ja toiveet taloyhtiön ominaisuuksista ja palveluista. Myös asukaskysely sekä muiden taloyhtiöön sidoksissa olevien toimijoiden näkökulmat huomioidaan.

- Yleinen toimintatapa/-linja (Tasoa kohottava, tason säilyttävä, loppuun käytävä)
- Keskeisimmät linjaukset seuraavalle viidelle vuodelle (aikaväli voi vaihdella)

4. Kehitystarpeet

Kehitystarpeissa määritellään lähivuosien tärkeimmät kehitystarpeet eli keinot, joilla strategisia linjauksia viedään käytännössä eteenpäin. Yleensä 3-5 kehitystarvetta on sopiva määrä.

- Kuvaus tärkeimmistä kehitystarpeista ja -kohteista (esim. panostetaan yhteisöllisyyteen/panostetaan turvallisuuteen/panostetaan piha-alueisiin tms.)

5. Strategian päivittäminen ja hyväksyminen

Lopuksi strategiaan kirjataan mitä sen päivittämisestä päätetään sekä merkintä yhtiökokouksen hyväksymisestä.

- Kirjataan esimerkiksi: Hallitus tarkastaa strategian ja sen päivitys tarpeen vuosittain kunnossapitotarveselvityksen yhteydessä. (Milloin tarkastetaan, mitä ja kuka tarkastaa)
- ”Hyväksytty yhtiökokouksessa __.__.20__”

Lopuksi: kehitystarpeet viedään osaksi taloyhtiön korjaus- ja investointisuunnitelmaa

Esimerkki strategialuonnoksesta liitteessä 3

Katso myös:

Ympäristöministeriön julkaisema esite ”Yhteinen tavoite taloyhtiön kehittämisen – Näin laadimme strategian”. 2012.

Taloyhtiön strategian laadinta – hanke. Isännöintiliitto, RAKLI, Ympäristöministeriö. 2012

Lisätietoa:

www.isannointiliitto.fi → Hallitukselle

www.korjaustieto.fi → Taloyhtiöt → Suunnitelmallinen kiinteistönpito

www.rakli.fi

www.taloyhtio.net → Hallinto → Hallitus → Taloyhtiön strategia → taloyhtiön strategian laatiminen

www.Ymparisto.fi → Maankäyttö ja rakentaminen → Kiinteistön ylläpito ja korjausrakentaminen

LIITTEET

Liite 1: Asukaskyselyn saate ja asukaskysely

Liite 2: Ohje SWOT-analyysin tekemiseen

Liite 3: Esimerkki strategialuonnoksesta

LIITE 1: Asukaskyselyn saate ja asukaskysely

AS OY XXXX ASUKKAILLE JA OSAKKAILLE

Ohessa on As Oy xxxx asukkaille ja osakkaille suunnattu kysely, johon pyydämme teitä vastaamaan. Vastausaikaa on xx.xx.xxxx saakka.

Kysely on osa taloyhtiön strategiaprocessia, jonka tavoitteena on luoda taloyhtiölle strategia. Strategia kuvaa taloyhtiön arvoja ja toimintaa sekä luo pohjan asunto-osakeyhtiön päätöksenteolle. Sen tarkoituksena on antaa suunta taloyhtiön kehittämiselle.

Kyselyn tuloksia käytetään taloyhtiön strategian luomisessa ja sen tarkoituksena on kartoittaa asukkaiden ja osakkaiden taloyhtiön toimintaan liittyviä arvoja. Osallistumalla kyselyyn pääset tuomaan esille asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä ja joita sinä arvostat taloyhtiön toiminnassa. Näin ollen vastauksesi on tärkeä taloyhtiön strategian rakentamisen kannalta. Rakentuvaa strategiaa käsitellään myöhemmin taloyhtiön hallituksessa ja se vahvistetaan yhtiökokouksessa.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyn voi täyttää verkkokyselynä Internetissä TAI lähettämällä vastaukset ”postimaksu maksettu”-kuoressa.

Verkkokyselyyn vastaaminen:

Mene osoitteeseen:

linkki

Tarvitset kyselyyn kirjautumiseksi tunnuksen ja salasanan.

Tunnus: xxx

Salasana: xxx

(Kiinnitä huomiota isoihin ja pieniin kirjaimiin!)

Vastaaminen kyselyn paperiversiolla:

Täytä ohessa oleva kysely. Laita täyttämäsi kyselylomake mukana tulleeeseen ”postimaksu maksettu”-kirjekuoreen, sulje kuori ja laita kuori postiin.

Strategiaprocessi toteutetaan yhteistyössä taloyhtiön asukkaiden, osakkaiden sekä hallituksen ja isännöinnin kanssa. Työtä ohjaa xxxxx xxxxxxxx.

Lisätietoja antavat xxxx ja xxxx.

Yhteistyöterveisin

Xxxxx xxxxxxxx

Yhteystiedot

Taloyhtiölle strategia

Tämä kysely on osoitettu As Oy ----- asukkaille ja osakkaille. Kyselyn tarkoitus on kartoittaa taloyhtiön nykytilaa sekä kehityskohteita sen toiminnan kannalta. Tavoitteena on laatia taloyhtiölle strategia. Kyselyn tuloksia käytetään strategian rakentamisessa.

Kysely toteutetaan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Pyydämme vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Valitkaa omaa mieltipidettänne lähinnä oleva vaihtoehto.

Perustiedot

Tässä osiossa kerätään vastaajien perustiedot.

Valitse seuraavista sinua koskeva vaihtoehto

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

Oletko tai oletko ollut kyseisen taloyhtiön hallituksen jäsen? Valitse yksi vaihtoehto.

- Kyllä, olen tällä hetkellä
- En tällä hetkellä, mutta olen ollut
- En

Kauan olet asunut/ollut osakkaana kyseisessä taloyhtiössä? Valitse yksi vaihtoehto.

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

Nykytilanteen kartoitus

Tässä osiossa on kyse taloyhtiön toiminnan nykyisestä tilanteesta. Vastaa kysymyksiin niin kuin asiat mielestäsi tällä hetkellä ovat.

Taloyhtiön toiminta on aktiivista. Valitse yksi vaihtoehto.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Arvioi kuinka paljon seuraavat asiat mielestäsi kuvaavat kyseistä taloyhtiötä. Valitse EOS (En osaa sanoa) vain mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta (esim. olet osakas, joka ei asu taloyhtiössä).

	Kuvaa täysin	Kuvaa jonkin verran	Ei kuvaa juurikaan	Ei kuvaa lainkaan	EOS
Yhteisöllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Rauhallinen ja sopuisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Suunnitelmallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Aktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Viihtyisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Perhekeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Perinteitä kunnioittava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hallinnon ennakoiva toimintatapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ympäristöystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Halukas kehittymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyvä viestintä/tiedotus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyvä ja toimiva päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kiinteistön/asunnon arvon nousu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Yhdessä päättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyvä yleinen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyvä Internet yhteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esteettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Energiatehokkuuden huomioiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Kuinka tyytyväinen olet seuraavien tahojen toimintaan?

		Erittäin nen	tyytyväi- väinen	Jokseenkin väinen	tyyty- tön	Jokseenkin tyytymä- tön	Tyytymätön
Hallituksen toiminta	toi-	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isännöinti		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoltopalvelut		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli olet johonkin yllämainittuun palveluun erityisen tyytymätön, kirjoita tähän miksi:

Valitse seuraavista eniten 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.

Taloyhtiöllä on ajantasainen pelastussuunnitelma

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Olen tutustunut taloyhtiön pelastussuunnitelmaan (esim. toimintaohjeet hätätilanteessa)

- Kyllä
- Ei

Taloyhtiön asioista ja päätöksistä tiedottaminen on riittävää

- Kyllä
- Ei

Taloyhtiön toiminta on

- Kiinteistön ja sen toiminnan nykyisen tason ylläpitävää. (ns. Tason säilyttävä toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistöä ja sen toimintaa kehittävää sekä tasoa ja laatua nostavaa. (ns. Tasoa kohottava toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistön ja sen toiminnan ylläpidon kustannuksia minimoivaa ja harkitusti loppuun käytävää. (ns. Loppuun käytävä toimintatapa; katso selitys alla)

TASON SÄILYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso pyritään säilyttämään alkuperäisenä/toimintakuntoisena. Oikea-aikaiset panostukset kiinteistön ylläpitoon ja peruskorjaukseen.

TASOA KOHOTTAVA TOIMINTATAPA: Kiinteistö pidetään vähintään kunkin ajankohdan tasoisena parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa.

LOPPUUN KÄYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistö pidetään asumiskelpoisena ja rakennusosat käytetään harkitusti loppuun.

Kirjoita neljä mielestäsi eniten taloyhtiötä tällä hetkellä kuvaavaa asiaa.

--

Tahtotila

Tässä osiossa on kyse siitä, mihin suuntaan taloyhtiön haluttaisiin kehittyvän. Vastaa kysymyksiin niin kuin haluaisit asioiden olevan.

Arvioi kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle kyseisen taloyhtiön tulevaisuutta ajatellen. Valitse EOS (En osaa sanoa) vain mikäli sinulla ei ole kokemusta asiasta (esim. olet osakas, joka ei asu taloyhtiössä).

	Erittäin tärkeä	Jokseenkin tärkeä	Ei kovinkaan tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	EOS
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Rauhallisuus ja sopuisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Viihtyisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ympäristöystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Perinteiden kunnioittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esteettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyvä yleinen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Perhekeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Suunnitelmallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jatkuva kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kiinteistön/asunnon arvon nousu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Avoin ja tehokas viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tehokas päätöksen teko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Päätösvalta yhteisissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyvä Internet yhteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hallinnon ennakoiva toimintatapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Energiatehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toiminnan aktiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Panostaisin mielelläni hieman enemmänkin vastikemaksuihin mikäli sillä voitaisiin taata minulle tärkeiden asioiden toteutuminen taloyhtiössä.

- Kyllä
- En. Pieni vastike on minulle tärkeä.

Mikä on mielestäsi 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?

Mikäli valitsit "Muu, mikä?", kirjoita tähän mikä olisi paras tapa päätöksen tekoon.

Mikä on mielestäsi paras tapa tiedottaa taloyhtiön asioista/päätöksistä? Valitse mielestäsi paras vaihtoehto.

- Tapahtumien seuraaminen on osakkaan/asukkaan vastuulla.
- Taloyhtiön hallitus tiedottaa osakkaita/asukkaita vain kaikkein tärkeimmistä asioista.
- Taloyhtiön hallitus tiedottaa osakkaita/asukkaita säännöllisesti.
- Muu, mikä?

Mikäli valitsit "Muu, mikä?", kirjoita tähän mielestäsi paras tapa viestintään ja tiedottamiseen.

Mielestäni taloyhtiön toiminnan tulisi olla

- Kiinteistön ja sen toiminnan nykyisen tason ylläpitävää. (ns. Tason säilyttävä toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistöä ja sen toimintaa kehittävää sekä tasoa ja laatua nostavaa. (ns. Tasoa kohottava toimintatapa; katso selitys alla)
- Kiinteistön ja sen toiminnan ylläpidon kustannuksia minimoivaa ja harkitusti loppuun käytävää. (ns. Loppuun käytävä toimintatapa; katso selitys alla)

TASON SÄILYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistön tekninen kunto ja varustetaso pyritään säilyttämään alkuperäisenä/toimintakuntoisena oikea-aikaisten panostusten avulla kiinteistön ylläpitoon ja peruskorjaukseen.

TASOA KOHOTTAVA TOIMINTATAPA: Kiinteistö pidetään vähintään kunkin ajankohdan tasoisena parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa.

LOPPUUN KÄYTTÄVÄ TOIMINTATAPA: kiinteistö pidetään asumiskelpoisena ja rakennusosat käytetään harkitusti loppuun.

Kirjoita alla olevaan tekstikenttään neljä mielestäsi toimivaa asiaa taloyhtiössä.

Listaa alla olevaan tekstikenttään neljä mielestäsi eniten kehitystä kaipaavaa asiaa taloyhtiössä.

Lopuksi

Tähän voit kirjoittaa lyhyesti ajatuksiasi taloyhtiön toimintaan ja sen toiminnan kehittämiseen liittyen

Tähän voit kirjoittaa lyhyesti ajatuksiasi kyselyyn liittyen

Kiitos ajastanne ja kyselyyn osallistumisesta!

LIITE 2: Ohje SWOT-analyysin tekemiseen

SWOT – ANALYYSI eli nelikenttäanalyysi

SWOT-analyysin avulla voidaan selvittää organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttärudukon avulla pystytään helposti arvioimaan organisaation omaa toimintaa.

Strength = Vahvuus
Weakness = Heikkous
Opportunity = Mahdollisuus
Threat = Uhka

Vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita organisaatio pystyy toiminnassaan hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita täytyy parantaa, jotta pystytään toimimaan tehokkaasti. Uhat kertovat, mitkä asiat voivat vaarantaa organisaation tulevaisuutta ja toimintaa. Mahdollisuudet auttavat hahmottamaan, mihin organisaation toiminnalla on mahdollisuus pyrkiä ja mitä saavuttaa.

SWOT -analyysin avulla pystytään melko vaivattomasti ja nopeasti saamaan selville sekä nykytilan että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat.

SWOT-analyysin suorittaminen

Ryhmässä:

1. Jokainen tekee analyysin ensin yksin ja kirjaa nelikentän ruutuihin organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.
2. Tämän jälkeen kaikkien ajatukset kootaan ryhmätyönä yhteen.

Näin kyetään yksinkertaisella aivoriihi-menetelmällä selvittämään organisaation tila ja tulevaisuuden näkymät kattavasti.

3. Käydään yhdessä läpi jokainen nelikentän ruutu. Mietitään konkreettisia toimintaratkaisuja;
 - Vahvista vahvuuksia ja hyödynnä niitä jatkossa.
 - Korjaa ja paranna löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voi poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään.
 - Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti.
 - Varaudu uhkiin hyvällä suunnittelulla. Näin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä.

NELIKENTTÄRUUDUKKO ORGANISAATION TILAN JA TOIMINNAN ARVIOINTIIN

Organisaatio: _____

Ryhmä/arvioija: _____

Päiväys: _____

Vahvuudet	Heikkoudet
Uhat	Mahdollisuudet

LIITE 3: Esimerkki strategialuonnoksesta

STRATEGIALUONNOS

Strategia pitää sisällään tiiviin kuvauksen taloyhtiön tilanteesta, kehittämisen periaatteista ja kehitystarpeista. Ensimmäisenä käsitellään lyhyesti taloyhtiön kohdetiedot ja nykytilanne. Tämän jälkeen käsitellään strategiset linjaukset eli taloyhtiön ylläpidon periaatteet sekä kehitystarpeet. (lopullisesta versiosta poistettava teksti)

HISTORIA JA KOHDETIEDOT

KOHDETIEDOT			
Osoite:		Talotyyppi:	Valmistumisvuosi:
Asuntojen lkm:	Rakennusten lkm:	Kerrosten lkm:	Porrashuoneiden lkm:
Asukasrakenne:			

TEKNISET TIEDOT			
Rakennusten tilavuus:	Rakennusten kerrosala:	Asuntojen kerrosala:	
Pääasiallinen rakennusaine:		Kattotyyppi ja katemateriaali:	
Lämmitysjärjestelmä:	Ilmanvaihtojärjestelmä:	Hissi:	
Muuta huomioitavaa			
<i>Yhtiössä suoritettavat kuntoarviot kuntotutkimukset ja suunnittelutoimeksiannot:</i>			
- Tehty arvio/tutkimus, vuosiluku			
-			
<i>Suoritettavat perusparannukset ja huomattavat korjaustyöt:</i>			
- Tehty perusparannus/korjaustyö, vuosiluku			
-			
<i>Lähivuosien aikana tiedossa olevat korjaus- ja perusparannustyöt:</i>			
- Tiedossa oleva korjaus-/perusparannustyö, ajan kohta mikäli tiedossa			
-			

TALOYHTIÖN TALOUS
Taloyhtiön omaisuus, tulot ja velat:
Taloyhtiö omistaa...
Taloyhtiön tulot muodostuvat pääosaltaan....
Liikevaihto 2012 lopussa oli...
Taloyhtiön velat 2012 lopussa olivat

NYKYTILANNE

Tähän kirjoitetaan lyhyt nykytilanteen kuvaus taloyhtiöstä, sen sijainnista, palveluista ja liikenneyhteyksistä sekä taloyhtiön käyttämistä palveluista (isännöinti- ja huoltopalvelut ym.). (Poistettava teksti)

PALVELUT	
Isännöinti: Yhteystiedot ja yhteyshenkilö	Kiinteistön ja piha-alueiden huolto: Yhteystiedot ja yhteyshenkilö
Jätehuolto: Yhteystiedot ja yhteyshenkilö	Siivous: Yhteystiedot ja yhteyshenkilö

STRATEGISET LINJAUKSET ELI TALOYHTIÖN YLLÄPIDON PERIAATTEET

(Lopullisesta versiosta poistettava teksti) Linjauksissa määritellään taloyhtiön tahtotila yhtiön kehittämisen mittakaavasta ja suunnasta. Valitaan 3-5 tärkeintä periaatetta asukaskyselyn ja SWOT-analyysin tulosten perusteella. Yksi ylläpidon periaatteista on toimintatapa. Seuraavassa esimerkki:

1. Toimintatapa

Tasoa kohottava toimintatapa/Tasoa ylläpitävä toimintatapa/Loppuun käytävä toimintatapa

Esimerkiksi:

Taloyhtiön toiminta on korjaustöissä kiinteistön tasoa kohottavaa ja huoltotöissä saavutetun kulloisenkin tason ylläpitävää. Palveluiden osalta käytetään asiantuntevia ja toimivia isännöinti- ja huoltopalveluita.

2. Jatkuvuus ja toimiva päätöksentekokyky

Pyritään varmistamaan hyvän hallitustyöskentelyn jatkuvuus myös tulevaisuudessa.

3. Turvallisuus

Asumisen turvallisuuden ylläpitämiseksi laaditaan taloyhtiön kohdekohtainen pelastussuunnitelma ja toimintaohjeet, ja tiedottamalla siitä asukkaille aina tarpeen niin vaatiessa.

Lukitusjärjestelmä pidetään ajantasaisena säännöllisin sarjoituksin ja koodilukkojen tunnusten muutoksin.

4. Viestintä ja tiedottaminen

Tehokkaalla ja avoimella viestinnällä pyritään siihen, että kaikilla on ajantasaista ja oikeaa tietoa taloyhtiön tilanteesta ja tapahtumista sekä mahdollisuus olla osana taloyhtiön toimintaa ja päätöksentekoa.

TOIMINTATAVAT JA KEHITYSTARPEET

(Lopullisesta versiosta poistettava teksti)Tässä määritellään lähivuosien tärkeimmät kehitystarpeet eli keinot, joilla strategia linjauksia viedään käytännössä eteenpäin; kuvaus tärkeimmistä kehitystarpeista ja –kohteista. Toimintatavat ja kehitystarpeet linkittyvät yllämainittuihin periaatteisiin! Seuraavassa esimerkki:

1. Jatketaan panostamista taloyhtiön tasoa kohottavaan toimintatapaan parantamalla kiinteistön ominaisuuksia ja nostamalla varustetasoa.
 - Suunnitelmallinen ja ennakoiva toiminta ja hallitustyö. Panostetaan hallituksen jäsenten valintaan.
 - Tehdään määräaikaistarkastukset ja -huollot ajallaan ja kartoitetaan tilannetta tarkastusten mukaisesti
 - Korjataan mahdolliset vauriot heti niiden synnyttyä
 - PTS; listatut korjaukset suunnitellaan kiireettömästi ja asiantuntevasti; urakoitsijan valintaan ja urakan valvontaan panostetaan; ennakoidaan harkiten tulevia peruskorjauksia.
 - Kartoitetaan mahdollisuudet energiatehokkuuden parantamiseksi käytettävissä olevien parhaiden tekniikoiden mukaisesti
 - Mikäli tasoa kohottava toimintatapa ei ole teknistaloudellisesti mahdollista, pidetään toiminta vähintään tason säilyttävänä.

2. Panostetaan jatkuvuuteen ja toimivan päätöksentekokyvyn ylläpitämiseen
 - Hankkeiden dokumentointi
 - Kirjataan laatuksiteeristö (esim. palvelutasovaatimukset, laatuvaatimukset jne.)
 - Kehitetään jatkuvasi avointa toimintatapa ja hallitustyöskentelyä
 - Panostetaan tiedottamiseen niin, että viestintä on ajantasaista ja tasavertaista
 - Järjestetään kyselyitä sekä info- ja tiedotustilaisuuksia jatkossakin merkittävien asioiden tiimoilta

3. Panostetaan turvallisuuteen
 - Pelastussuunnitelma
 - Päivitetään lain edellyttämä pelastussuunnitelma ja toimintaohjeet ajantasaisiksi säännöllisin välein – suunnitelmasta käyttäjäystävällinen ja kohdekohtainen.
 - Asukkaita tiedotetaan aina muutoksista, jakelut asukaskansioon
 - Liitetään toimintaohjeisiin yleiseen kodin turvallisuuteen liittyvää materiaalia
 - Sähkölukon tunnusluku vaihdetaan määrävälein, josta tiedotus asukkaille ennakoivasti

4. Viestintä ja tiedottaminen
 - Kartoitetaan viestinnän keinot; mitä mahdollisuuksia ja tarpeita on (esim. ilmoitustaulun parempi sijainti, kotisivut, TV:n hyödyntäminen infokanavana, jakelut)
 - Tiedotteiden kieliasuun ja ulkonäköön kiinnitetään huomiota
 - Ensisijaisena viestintäkeinona ovat paperiset tiedotteet
 - Tiedottaminen ruotsiksi tai englanniksi suomen lisäksi voi olla tarpeen.

Lopuksi merkitään mitä päätetään strategian päivittämisestä ja milloin strategia on hyväksytty. (poistettava teksti)

Hallitus tarkastaa strategian ja sen päivitystarpeen vuosittain kunnossapitotarveselvityksen yhteydessä.

Strategia hyväksytty yhtiökokouksessa ____ . ____ . 2013

Strategialuonnokseen kuuluu myös visuaalinen strategiamalli, joka tiivistää strategian havainnollisempaan muotoon. (Poistettava teksti) Seuraavassa esimerkki:

STRATEGIAMALLI



Liite 5 Esimerkki strategialuonnoksesta

STRATEGIALUONNOS As Oy D

HISTORIA JA KOHDETIEDOT

KOHDETIEDOT			
Osoite: xxxxxx xxxxxxxx , xxxxx Espoo		Talotyyppi: Rivitalo	Valmistumisvuosi: 1965
Asuntojen lkm: 26	Rakennusten lkm: 4	Kerrosten lkm: 1 ja 2	
Asukasrakenne: Suurin osa asukkaista osakkaita (n. 85 %). Vaihtuvuus vähäistä.			

TEKNISET TIEDOT			
Rakennusten tilavuus: 8460 m ³	Rakennusten kerrosala: 2683,5 m ²	Asuntojen kerrosala: - m ²	
Pääasiallinen rakennusaine: Betonielementti		Kattotyyppi ja katemateriaali: Pulpetti, pelti	
Lämmitysjärjestelmä: Vesi/Kaukolämpö	Ilmanvaihtojärjestelmä: Painovoimainen	Hissi: -	
Muuta huomioitavaa			
<i>Suoritettut perusparannukset ja huomattavat korjaustyöt:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> - Tehty asuntojen varastot, 1982-1983 - Tehty autotallit, 1984 - Elementtisaumaus, 1990 - Lämmitysjärjestelmän saneeraus, 1998 - D-talon etel. Salaoja 2002, - Jätehuone, 2003 - Linjasaneeraus, 2007 - Vesikattojen peruskorjaus, 2009-2010 - Pihatöitä, 2011 			
<i>Yhtiössä suoritettut kuntoarviot ja -tutkimukset:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> - Rakenteiden kuntoarvio 2003, Salaojen kuntokartoitus 2005, Julkisivujen kuntotutkimus 2010 			
<i>Lähivuosien aikana tiedossa olevat korjaus- ja perusparannustyöt:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> - Pihasaneeraus, 2010-2012 - Julkisivujen peruskorjaus sekä ikkunoiden ja terassiovien uusiminen, 2013 - Pihatöiden vaiheittainen toteuttaminen, autotallien kuntoarviointi, 2014 - Vesikattojen ylimaalaus tai pinnoittaminen, autotallien korjaussuunnittelu, 2015 - Autotallien korjaustoimenpiteet, 2016 			

TALOYHTIÖN TALOUS
Taloyhtiön omaisuus, tulot ja velat:
Taloyhtiö omistaa kiinteistön ja rakennukset.
Taloyhtiön tulot muodostuvat pääosaltaan yhtiövastikkeesta
Liikevaihto 2012 lopussa oli:
Taloyhtiön velat 2012 lopussa olivat:

NYKYTILANNE

Taloyhtiö on Espoossa sijaitseva 26 asunnon rivitaloyhtiö, joka koostuu neljästä rakennuksesta piha-alueineen. Kulkuyhteydet ovat hyvät niin julkinen liikenne kuin yksityisautoilu huomioiden. Alue on rivi- ja kerrostaloaluetta. Palvelut ovat lähellä.

Taloyhtiö käyttää isännöinti- ja huoltopalveluita.

PALVELUT	
Isännöinti: Tapiolan Lämpö Oy Kalevalantie 5, 02130 Espoo XXXX XXXXXX etunimi.sukunimi@tapiolanlampo.fi p. 020 xxx xxxx	Huolto: Ei huoltopalveluita
Jätehuolto: HSY Jätehuolto	

Kuntoarvio

Rakenteiden kuntoarvio 2003, Salaojien kuntokartoitus 2005, Julkisivujen kuntotutkimus 2010

STRATEGISET LINJAUKSET ELI TALOYHTIÖN YLLÄPIDON PERIAATTEET

5. Toimintatapa ja jatkuvuus

Tällä hetkellä taloyhtiön toiminta on sekä tason säilyttävää että tasoa kohottavaa. Avoimella ja asiantuntevalla työskentelyllä varmistetaan toimivan työskentelyn jatkuminen myös tulevaisuudessa.

6. Yhteisistä alueista huolehtiminen ja yhteishenki

Taloyhtiössä on hyvä yhteishenki ja piha-alueissa on potentiaalia viihtyisään yhdessä olemiseen ja tekemiseen.

7. Viestintä ja tiedottaminen

Tehokkaalla ja avoimella viestinnällä pyritään siihen, että kaikilla on ajantasaista ja oikeaa tietoa taloyhtiön tilanteesta ja tapahtumista. Tehokkaan ja oikea-aikaisen viestinnän avulla jokaisella on mahdollisuus olla osana taloyhtiön toimintaa ja päätöksentekoa.

8. Turvallisuus

Huolehditaan asumisen turvallisuudesta pitämällä taloyhtiön pelastussuunnitelma toimintaohjeineen ajantasaisena ja tiedottamalla siitä (toimintaohjeet) asukkaille säännöllisesti sekä aina tarpeen niin vaatiessa (olennaiset muutokset). Laaditaan käyttäjäystävällinen ja kohdekohtainen pelastussuunnitelma ja toimintaohjeet.

TOIMINTATAVAT JA KEHITYSTARPEET

1. Panostetaan taloyhtiön pääasiassa tasoa ylläpitävään toimintatapaan
 - Suunnitelmallinen toiminta ja hallitustyö
 - Tehdään määräaikaistarkastukset /-huollot ajallaan. Korjataan mahd. vauriot heti niiden synnyttyä
 - Kartoitetaan tilannetta ja toimitaan sen mukaisesti
 - PTS; suunnitellut korjaukset suunnitellaan hyvin ja toteutukseen panostetaan. Ennakoidaan tuleviin peruskorjauksiin.
 - Ennakointi, dokumentointi ja oppiminen tehdyistä hankkeista
 - Laaditaan laatukriteeristö (vaaditut laatutasot palveluille, urakoille yms.)
 - Niiltä osin kuin on mahdollista, pyritään tasoa kohottavaan toimintaan (esim. energiatehokkuuden parantaminen, turvallisuus jne.)
 - Ylläpidetään hyviä suhteita käytössä oleviin palveluihin, kuten isännöintiin.

2. Panostetaan yhteishengen säilymiseen ja yhteisistä alueista huolehtimiseen
 - Panostetaan piha-alueen viihtyisyyteen ja edustavuuteen
 - Viestinnän tehostaminen
 - Vahvistetaan luottamusta entisestään
 - Järjestetään mahdollisuuksien mukaan yhteisiä tapahtumia (muitakin kuin talkoot, esim. taloyhtiön 50-vuotisjuhlat keväällä 2015).

3. Virallisen viestinnän tehostaminen
 - Tehdään tiedottamisesta systemaattisempaa ja säännöllistä
 - Tiedotetaan kaikkia tasapuolisesti ja ajantasaisesti – huomioitava myös erikielillä (esim. englanti) tiedottaminen. Huomioidaan uudet asukkaat tiedottamisessa.
 - Panostetaan tiedotteiden ulkonäköön – kiinnostavuus
 - Ennakoiva tiedottaminen
 - Kartoitetaan viestinnän eri mahdollisuuksia ja tarvetta

4. Panostetaan turvallisuuteen
 - Pelastussuunnitelma
 - Päivitetään pelastussuunnitelma ja toimintaohjeet ajantasaisiksi – suunnitelmasta käytäjäystävällinen ja kohdekohtainen
 - Tiedottaminen pelastussuunnitelmasta, etenkin toimintaohjeiden osalta, vuosittaiseksi
 - Uuden asukkaan muuttaessa taloyhtiöön, pelastussuunnitelma annetaan asukkaalle tiedoksi
 - Kodin turvallisuus – liitetään toimintaohjeisiin yleiseen kodin turvallisuuteen liittyvää materiaalia
 - Valaistuksen parantaminen

Hallitus tarkastaa strategian ja sen päivitystarpeen vuosittain kunnossapitotarveselvityksen yhteydessä.

Strategia hyväksytty yhtiökokouksessa _____.____.2013

STRATEGIAMALLI

