

Kiinteistöalan Koulutussäätiö
AIT 44
Tutkielma
2009

Asunto-osakeyhtiön strategiaprosessi

Hallinnointi ja mallintaminen

Matti Hippi
28.8.2009

TUTKIELMAN TIIVISTELMÄ

Johtavan ammatti-isännöitsijän koulutus ja tutkinto AIT AIT - kurssi nro 44	
Tekijä Matti Hippi	Aika ja paikka Lahti 30.8.2008
Tutkielman nimi Asunto-osakeyhtiön strategiaproessi, hallinnointi ja mallintaminen	
Sivumäärä 32	
Tiivistelmä <p>Tässä työssä tarkastellaan asunto-osakeyhtiön strategiaproessia ja siihen liittyvää strategian suunnittelua, hallinnointia ja pyritään prosessin mallintamiseen.</p> <p>Työ perustuu kirjoittajan omiin pohdiskeluihin, joiden taustalla ovat olleet omat kokemukset, strategiaa käsittelevä kirjallisuus, ja artikkelit, sekä AIT 44 kurssimateriaali. Lisäksi tärkeitä lähtökohtia ovat antaneet haastattelut ja kaksi käynnissä olevaa strategiaproessia.</p> <p>Tutkielman lopputuloksena ovat ohjeistetut toimintaohjeet, joita seuraamalla strategiaproessia voidaan viedä tavoitteellisesti eteenpäin. Tutkielman tekstiosa tukee ja selittää toimintaohjeistusta. Tekstiosat ja toimintaohjeet liittyvät oleellisesti toisiinsa ja seuraavat strategiaproessin kulkua alusta strategian hyväksymiseen ja seurantaan asti.</p> <p>Kokemuksen mukaan selkeästi jäsenneilty tavoitteellinen strategiaproessi tuottaa käyttökelpoisen strategiasuunnitelman ja hyvin hallinnoitu prosessi motivoi yhtiön osakkaita ja asukkaita prosessiin ja sitouttaa heidät yhteisesti hyväksytyyn strategiasuunnitelmaan.</p>	
Asiasanat: Asunto-osakeyhtiön strategia, suunnitteluprosessi, käyttökelpoinen suunnitelma, toimintaohjeet, strategiaproessin hallinnointi	

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	1
1. ALUKSI	3
2. ASUNTO-OSAKEYHTIÖN STRATEGIAPROSESSI JA SEN KEHITTÄMINEN	4
3. STRATEGIAPROSESSIN TIEDONKERUUVAIHE	7
3.1. Strategiaproessin tiedonkeruuvaiheen osaprosessit	7
3.2. Teknisten lähtötietojen selvittäminen	9
3.3. Kiinteistön ja kiinteistöhoidon lähtötason kartoittaminen	12
3.4. Omistajien tavoitteiden ja toivomusten selvittäminen	14
3.5. SWOT – analyysi	17
4. STRATEGIASUUNNITELMA	19
4.1. Strategiasuunnitelman rakenne	19
4.1.1. Arvot strategiasuunnitelmassa	20
4.1.2. Missio	20
4.1.3. Yhteinen visio tulevasta	20
4.1.4. Strategiset päämäärät asunto-osakeyhtiössä	21
4.1.5. Mahdollisia osastrategioita	21
4.1.5.1. Talousstrategia	21
4.1.5.2. Ylläpito- ja hoitostrategia	22
4.1.5.3. Viestintästrategia	22
4.1.5.4. Asumisen viihtyisyyden strategia	23
4.1.6. Kriittiset menestystekijät	23
4.1.7. Strategiset tavoitteet kriittisille menestystekijöille	24
5. STRATEGIAN KIRJOITTAMISPROSESSI	26
6. PROSESSIN KOMPASTUSKIVET	28
7. STRATEGIAN HYVÄKSYMISVAIHE	29
8. STRATEGIASUUNNITELMAN TOTEUTTAMISEN SEURANTA	29
9. LOPUKSI	30
LÄHTEET	31
LIITTEET	32

1. ALUKSI

Viime vuosina julkitulleet asunto-osakeyhtiöiden yhtäkkiset putki- ja remontointitarpeet ovat ansaitusti nostaneet esille kysymyksen asunto-osakeyhtiöiden suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta hallinnoinnista ja toiminnasta. Liian pitkään on eletty kädestä suuhun ja toimittu vasta sitten, kun hätä on kädessä. Ihmisten varallisuus on suurelta osin kiinni asunto-omaisuudessa ja hyvin useasti edes osakkaat itse eivät ole kiinnittäneet riittävästi tarvetta tämän omaisuutensa hoitoon. Osaltaan tämä johtuu tietämättömyydestä ja osaltaan näkemysten ja ammattitaidon puutteesta, myös yhtiön hallintoelimityksessä. Päätöksiä ja niiden valmistelua on tehty pienessä porukassa ja asioita on käsitelty läpihuutojuttuina yhtiökokouksissa. Tällainen menettelytapa on aikaansaanut vain riiteleviä yhtiökokouksia ja tarvittavat päätökset ovat jääneet tekemät niin kauaksi aikaa, kunnes ne ovat välttämätöntä tehdä. Näiden ongelmien tähden hyvin hoidetut ja suunnitelmallisen toiminnan omaavat yhtiöt ovat tulleet tavoitelluiksi asuntoa etsivien ja vaihtavien joukossa.

Asunto-osakeyhtiöiden avoin ja suunnitelmallinen toiminta lähtee strategiasuunnitelmasta, jossa jokainen osakas ja asukas on saanut tilaisuuden muiden selvitysten lisäksi kertoa omat asumiseen liittyvät toiveensa ja tavoitteensa. Laaja ja avoin ajatustenvaihto sitouttaa osakkaat ja motivoi heitä tiedon ja taidon kasvaessa kehittämään oman yhtiönsä toimintaa. Yhtiöstä tulee ”minun” ja ”meidän” yhtiö, eikä se ole enää vain osoite ja paikka jossa asutaan. Aletaan ymmärtää arvon säilyvyys, kiinnitetään huomiota asumisviihtyvyyteen ja turvallisuuteen, energiakysymykset ovat jokaisen mielessä nykyään, puhumattaakaan hoitovastikkeen suuruudesta ja taloudellisista kysymyksistä yleensäkin.

Tämä edellyttää kuitenkin strategiaproessin vastaavalta suunnitelmallista toimintaa ja strategiaproessin hallintaa. Prosessin tulee olla selkeä ja ymmärrettävä sekä se tulee olla osakkaiden selkeästi hahmotettavissa.

Asunto-osakeyhtiön strategiasuunnitelma on kuten minkä tahansa osakeyhtiön yms. suunnitelma, jonka puitteissa päätöksiä tehdään. Arvopaperisijoitussalkuillekin tehdään strategia, jolla pyritään kasvattamaan omaisuutta, välttämään riskiä ja turvaamaan olemassa oleva varallisuus. Miksi siis ei asunto-osakeyhtiöille? Todetaan yhdessä missä ollaan, mitä halutaan, ja kuinka sinne voitaisiin päästä, sekä seurataan tehtyjen päätösten vaikutusta.

Strategiasuunnitelmat tulisi myös olla osa isännöitsijäntodistusta. Se olisi varmuutta tuova lisä osakkaalle asuntoa myydessä sekä antaisi ostajalle perspektiiviä yhtiön tavasta toimia ja kohdella kiinteistöomaisuuttaan. Kukapa meistä ei haluaisi omistaa asuntoa ja asua hyvämaineisessa yhtiössä.

Tämä tutkielma pyrkii osaltaan auttamaan asunto-osakeyhtiön strategiaproessin hallinnassa ja sen tavoitteellisessa toteutuksessa.

2. ASUNTO-OSAKEYHTIÖN STRATEGIAPROESSI JA SEN KEHITTÄMINEN

Tutkielmassa kuvattu strategiaproessin prosessikuvaus on tehty isännöitsijän tai strategiasta vastaavan henkilön näkökulmasta. Prosessin vastaavana henkilönä voi siis olla esimerkiksi isännöitsijä, hallituksen puheenjohtaja tai jokin hallituksen jäsen jne. Prosessissa on pyritty kuvaamaan myös muut strategiaan vaikuttavat osapuolet eli yhtiön osakkeiden omistajat ja käyttäjät. Strategiaproessikuvauksessa on esitetty prosessin vaiheet, joissa vastaavan on oltava vuorovaikutuksessa viestinnällisen yms. keinoin heidän kanssaan.

Strategian prosessikuvauksen ja toimintaohjeiden kehittämisessä on pyritty luomaan kattava kuvaus sen vaiheista ja etenemisestä. Ajatuksena on ollut, että toimintaohjeista käytetään ja hyödynnetään niitä asioita, jotka ovat kulloinkin tarpeellisia. Soveltumattomat ja liian syvälliset toimintaohjeet tulee ohittaa.

Kokemuksen mukaan strategiaproessin läpiviennissä ja hallinnoinnissa ei ole tällä hetkellä yleistä käytäntöä tai käytäntö on puutteellista ja monen kirjavaa. Käytännössä usein strategiat kirjoitetaan ”kabineteissa” ja tuodaan osakkaille puhtaaksikirjoitettuna.

Strategiaproessikuvauksessa pyritään selkeyttämään prosessin tehtävät ja kenen vastuulle eri tehtävät voisi kuulua. Lopullinen strategian hyväksyminen ja päätösvalta kuuluu ehdottomasti ja yksiselitteisesti yhtiökokoukselle.

Yhtiön omistajaa pidetään kuvauksessa yhtiön asukkaana ja käyttäjänä. Strategiaproessissa korostetaan omistajien ja käyttäjien näkemysten ja heidän mielipiteidensä laajaa selvittämistä, joiden varaan yhtiön tuleva strategia tulisi rakentaa. On luonnollista, että näkemyksissä ja mielipiteissä on suuriakin eroja, mutta lopputuloksena tulisi aina olla käytännön läheinen, realistinen ja toteutuskelpoinen strategiasuunnitelma. Tehdyt päätökset tulee aina olla kohdennettavissa yhtiökokouksessa päätettyyn ja vahvistettuun strategiasuunnitelmaan. Prosessikuvauksella pyritään antamaan keino yksimielisen ja käyttökelpoisen lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Strategiaproessi keskittyy tilanteeseen, jossa yhtiölle luodaan ja tehdään strategiasuunnitelma ensimmäistä kertaa. Prosessikuvausta ja toimintaohjeita hyväksikäyttäen sitä voidaan kuitenkin hyödyntää strategiasuunnitelmien päivityksissä.

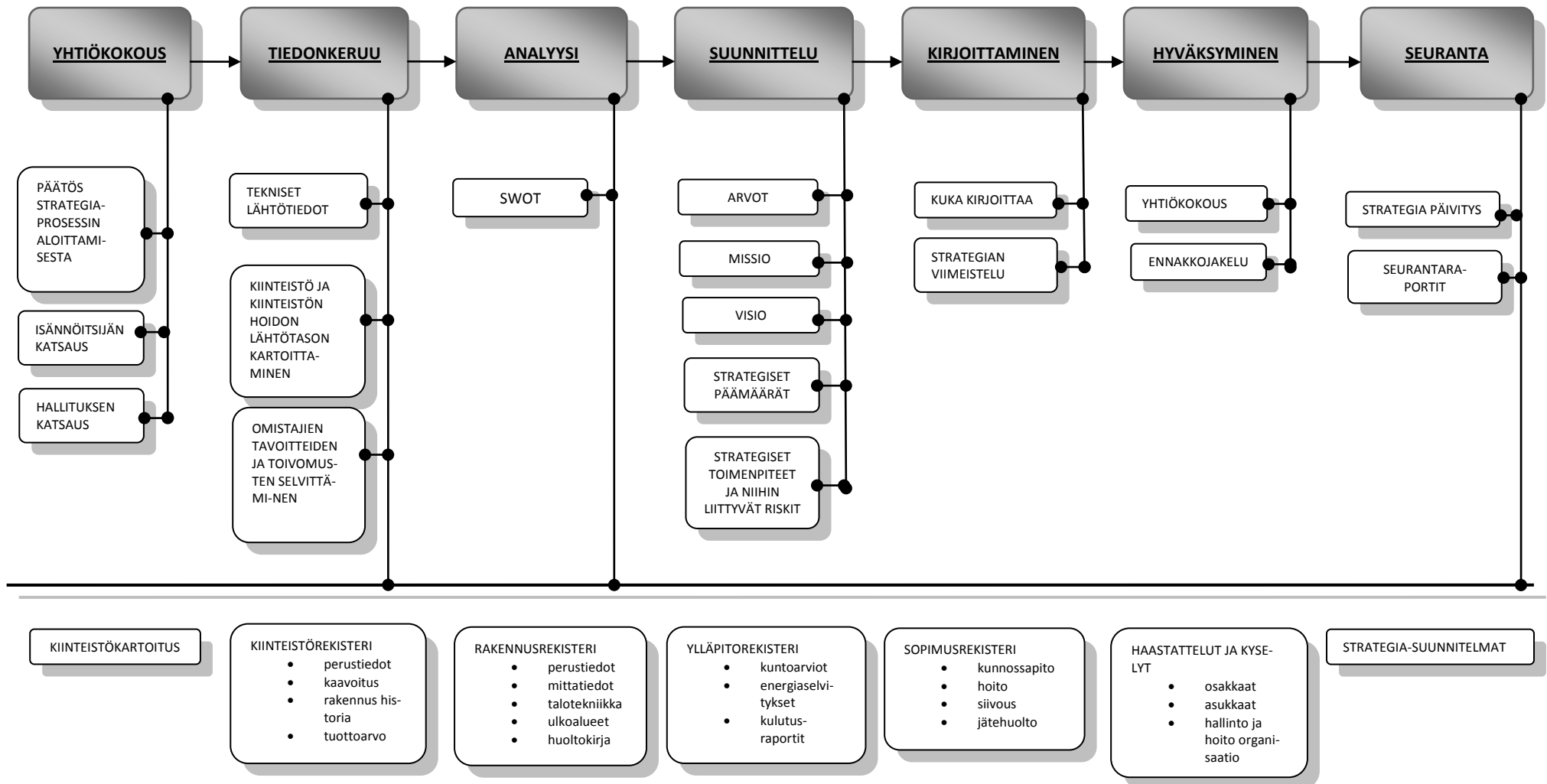
Strategiaproessi on jaettu kolmeen pääosaan. Ensimmäinen osa on tarpeiden, mielipiteiden ja näkemysten selvittämistä, toinen osa sisällön suunnittelemista ja määrittämisestä ja kolmas vaihe strategian kiteyttämistä kaikille ymmärrettäväksi yhteisesti hyväksytyksi yhteisen tahdon ilmaukseksi.

Tarve- ja tiedonkeruuvaiheessa selvitetään lähtökohdat, omistajien näkemykset, toiveet ja halut. Strategian tarkoituksena on yhdessä luodun vision toteuttaminen toimenpiteillä joihin on päädytty lähtökohtien selvityksellä, yhtiön omistajien tahdon ja halujen ilmaisulla. Ilman tarpeiden huolellista selvittämistä, laajaa ja kattavaa keskustelua lopputuloksena saattaa olla strategia, joka ei palvele ketään ja jonka toteuttamiseen ei riitä mielenkiintoa ja joka ei ole yhteisesti hyväksytty ja haluttu tahdon ilmaisu tulevasta. Tähän vaiheeseen ei koskaan käytetä liikaa aikaa ja se on prosessin yksi tärkeimmistä vaiheista.

Strategia-prosessin suunnitteluvaiheessa päätetään mitä osa-alueita toteutetaan yksilötyönä ja mitä esim. työryhmissä ja / tai pienemmissä kokoonpanoissa. Kaikille toiminoille ja tehtäville on kuitenkin asetettava selkeät tavoitteet ja aikataulut ja prosessin eteneminen pitää olla suunnitelmallisesti johdettua, ja aikataulutettua.

Tiedonkeruuvaiheessa selvitettyjen asioiden pohjalta laaditaan strategialle tavoitetason kuvaus ja suunnitelma kuinka strategisilla päätöksillä päästään ja saavutetaan päätetty tahtotila. Keinot ja kuvaukset tulee olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä, jotta motivaation prosessin läpivientiin ja aikanaan suunnitelman toteuttamiseen säilyy.

V I E S T I N T Ä / L A N S E R A U S



3. STRATEGIAPROSESSIN TIEDONKERUUVAIHE

3.1. Strategiaproessin tiedonkeruuvaiheen osaprosessit¹

Tiedonkeruuvaiheen tavoitteena ja tarkoituksena on selvittää tulevan strategian suunnittelulle välttämättömät lähtötiedot. Strategiaproessi aloitetaan olemassa olevan nykytilanteen selvittämisestä ja ehdottomasti eri yhtiön omistajien ja asukkaiden tarpeiden, näkemysten ja tavoitteiden kartoituksesta. Selvityksen pohjalta suunnitellaan tarkoituksenmukainen toteutustapa ja prosessin eteenpäin vieminen.

Tiedonkeruuvaihe etenee kohteena olevan yhtiön olosuhteiden asettamissa puitteissa. Tämän tutkielman strategiaproessin tiedonkeruuvaiheet ovat:

1. teknisten lähtötietojen ja tason selvittäminen
2. taloudellisten lähtötason selvittäminen
3. omistajien ja käyttäjien kokemusten, tavoitteiden, tarpeiden ja halujen selvittäminen

Teknisten lähtötietojen ja tason selvittämisen yhteydessä selvitetään kiinteistön tekniset tiedot ja myös mahdolliset tavoitteet kiinteistön tekniselle tasolle. Asunto-osakeyhtiössä keskeisiä asioita ovat muun muassa energiataloudelliset lähtötiedot, kiinteistön rakenteellinen kunto ja näihin liittyvät viranomais määräykset, sekä teknisen kunnan ylläpitoprosessit. Kartoituksen yhteydessä selvitetään myös kiinteistönhoidon nykytilanne käymällä läpi kiinteistöön ja kiinteistöhoitoon liittyvät aineisto, haastattelemalla kiinteistöhoitohenkilökuntaa ja tarkastamalla yhtiön kiinteistö, ja sen järjestelmien kunto. Tämän pohjalta analysoidaan ongelmakohdat, ja päätetään mahdollisista lisätutkimuksista; energiatutkimuksista, kuntoarvioista, kuntotutkimuksista yms. Riittävien, ja mahdollisimman yksiselitteisten lähtötietojen kartoittaminen luo perustan ja puitteet hyvälle strategiaproessille.

Strategiaproessin taloudellisen lähtötason selvittämisen yhteydessä kartoitetaan nykytila käymällä läpi edellisten vuosien toimintakertomukset, tuloslaskelmat ja taseet sekä olemassa oleva talousarvio yms.

Omistajien ja käyttäjien tavoitteiden ja halujen selvittämisen yhteydessä pyritään hahmottamaan laajasti kaikkien osapuolten näkemykset kiinteistön ja yhtiön tavoitetasosta. Tässä vaiheessa näkemykset saattavat erota toisistaan melko paljonkin johtuen puutteellisista ja vajavaisista lähtötiedoista, sekä erilaisista mieltymyksistä. Useasti omat näkemykset eivät perustu olemassa oleviin taloudellisiin ja teknisiin lähtökohtiin. On kuitenkin tärkeää, että tässä vaiheessa kaikkien mielipidettä kuullaan avoimesti ja kaikki mielipiteet huomioidaan, jotta motivaation strategiaproessille säilytetään. Tässä vaiheessa hyvä stra-

¹ AIT - kurssimateriaali, Tutkimuspäällikkö Jukka Puhto, Teknillinen Korkeakoulu

tegiaprosessin vetäjä saa asianomaiset kiinnostumaan prosessista aidosti, joka on ehdoton edellytys hyvälle strategiasuunnitelmalle, sen toteutukselle ja hallinnoinnille.

Asunto-osakeyhtiössä käyttäjien tarpeet ovat hyvin useasti samat kuin omistajien tavoitteet ja tarpeet. Tässä tutkielmassa on haluttu säilyttää myös käyttäjien kohderyhmä, jotta tätä prosessimallia voidaan hyödyntää myös esimerkiksi vuokrataloissa yms., jolloin omistajien tavoitteilla ja haluilla, sekä käyttäjien tarpeilla on selkeä oma funktion strategia-prosessissa.

”Omistajakäyttäjien” lähestymistapa asioissa on erilainen, sillä asioita tarkastellaan eri lähtökohdista. Puhtaasti käyttäjien näkökulmasta tulee vaatimuksia asumisen kuluihin sekä kiinteistöhoidon ja käytön laatutasolle. Yhtiön osakas maksaa kiinteistön hoidon kustannukset hoitovastikkeina. Laatutason ja kustannusten välinen yhteys konkretisoituu vasta taloudellisten lukujen ja oman kokemuksen myötä, ehkä vain kerran vuodessa yhtiökousten yhteydessä.

Onnistunut strategiaprosessi ja käyttökelpoinen strategiasuunnitelma edellyttävät eri osapuolten ja tekijöiden tarpeiden, sekä nykyisten ongelmien huolellista selvittämistä. Strategiaprosessissa saatujen tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen on riippuvainen siitä kuinka hyvin tehdyillä päätöksillä pystytään vastaamaan omistajien ja käyttäjien tarpeisiin, näkemyksiin ja haluihin. Tiedonkeruuvaihe luo perustan asunto-osakeyhtiön strategiaprosessille ja myös onnistuneelle strategiasuunnitelmalle sekä tavoitteiden saavuttamiselle.

3.2. Teknisten lähtötietojen selvittäminen²

Lähtötietojen selvittämisen tarkoituksena on yksinkertaisesti kerätä yhtiön kiinteistön ja kiinteistön hoidon tarvittavat lähtötiedot. Strategiaprosessin valmistelussa tarvittavia lähtötietoja ovat perustiedot kiinteistöstä ja yhtiöstä, kaikkien osapuolten yhteystiedot, sekä aikaisempaan kiinteistön hoitoon liittyvä aineisto. Näiden tietojen avulla ryhdytään kirjoittamaan ja selvittämään yhtiön ja kiinteistön nykytilaa.

Aluksi selvitetään perustiedot, kuten omistajat, käyttäjät, nykyinen hoitoorganisaatio ja tunnistetiedot. Tämän lisäksi kootaan yhtiöön, kiinteistöön ja kiinteistön hoitoon liittyvä saatavissa oleva aineisto, kuten esimerkiksi kiinteistön perustietokortti, piirustukset, laite ja järjestelmäluettelot, hoitosuunnitelmat ja voimassa olevat hoitosopimukset, huoltokirja ja olemassa olevat raportit yms. Tavoitteena on kerätä ja koota strategiaprosessin valmistelua palvelevia dokumentteja, joista saadaan informaatiota ja taustaa yhtiön tilasta, kunnosta, hoidosta ja historiasta.

Joskus voi olla syytä selvittää myös hoito- ja ylläpitovastuut. Varsinkin vanhemman yhtiön hoitoa ja ylläpitoa ei ole useinkaan mietitty kokonaisuutena ja toiminta- ja organisoimallia on voinut muotoutua epäselväksi ja jopa sekavaksi. Usein vastuuta on siirtynyt sellaisille, joiden toimenkuvaan ja rutiineihin niitä ei ole tarkoituksenmukaista mitenkään sisällyttää.

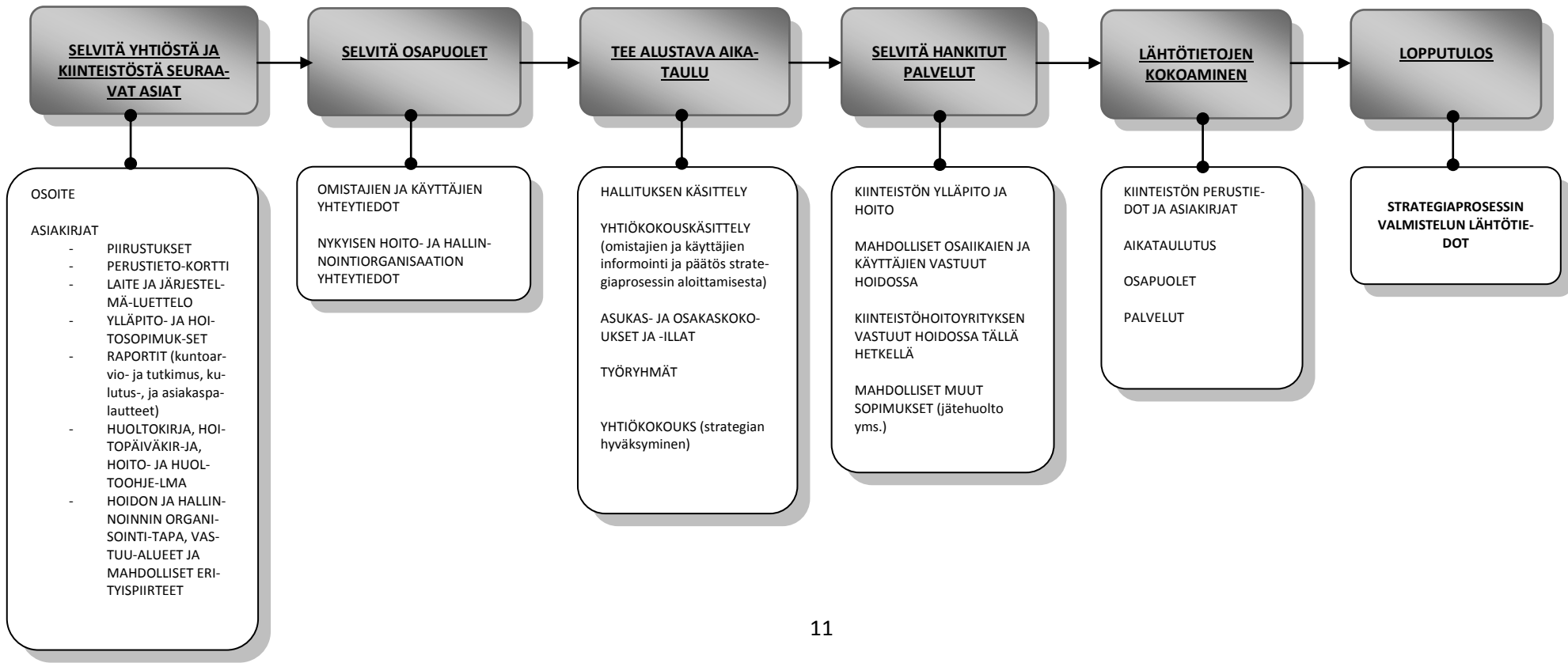
Uusissa yhtiöissä vastuut ja organisoimintia on oleellisia osia strategiasuunnitelmaa ja ne on syytä tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa selväksi. Vanhemmissa kohteissa on useasti syytä päivittää vastuut, työnkuvat ja organisoimintia, kun havaitaan, että organisaatio tai vastuurajat ei ole käyttäjätyytyväisyyden, kiinteistön taloudellisen ylläpidon, sekä strategiasuunnitelman kannalta järkeviä.

Talonmiehen, huoltomiehen ja/tai kiinteistön hyvin tuntevan henkilön yhteystiedot on syytä selvittää, vaikka kiinteistöstä ja yhtiöstä, sen hoidosta ja historiasta olisi runsain mitoin kirjallista tietoa. Huoltomieheltä tai vastaavalta saadaan usein paras ja ajantasaisin informaatio kiinteistön mahdollisista vioista ja erityispiirteistä.

Lähtötietojen selvittämisvaiheessa tehdään jo mahdollisuuksien mukaan alustava luettelo mahdollisesti hankittavista kiinteistöhoito- ja ylläpitopalveluista. Asianomaiset kokonaisuudet tarkentuvat strategiaprosessin yhteydessä, kun nykyiset vastuut on selvitetty ja mahdolliset uudet strategian mukaiset vastuut ja työkuvat määritetty. Omistajien halujen, tarpeiden ja lopullisten tavoitteiden selvittäminen tarkentaa hankittavat palvelut. Syytä on myös selvittää mahdolliset vain käyttäjän vastuulla olevat kokonaisuudet ja yksityiskohdat, kiinteistön ylläpidon ja hoidon kokonaisuuden selvittämiseksi. Strategiaprosessissa voidaan siten käsitellä kuinka käyttäjän käyttö- ja hoitovastuulla olevat asiat tulisi yhteisellä sopimuksella hoitaa.

² AIT – kurssimateriaali, Tutkimuspäällikkö Jukka Puhto, Teknillinen Korkeakoulu

Tässä vaiheessa on syytä tehdä viimeistään ensimmäinen aikataulu, jota voidaan ja tulisi tarkistaa prosessin etenemisen yhteydessä. Lähtötietojen taso, määrä ja laatu ovat perusinformaationa varsinaiselle strategiaprozessille. Mitä paremmat ja yksityiskohtaisemmat lähtötiedot ja selvitykset sitä sujuvampi on varsinainen strategiaprozessi. Aikaa ja energiaa ei tarvitse enää tuhjata uusiin päätöksenteossa tarvittaviin lähtötietoihin ja selvityksiin, vaan strategiaprozessissa voidaan edetä tehokkaasti.



3.3. Kiinteistön ja kiinteistön hoidon lähtötason kartoittaminen³

Lähtötasojen kartoittamisen tavoitteena ja tarkoituksena on kartoittaa yhtiön kiinteistön tekninen nykytila, ylläpidon ja hoidon tilanne, mahdolliset ongelmakohdat ja laatu-taso. Tässä yhteydessä voidaan myös täydentää ylläpidon ja hoidon tarveluetteloa, jos ja kun siinä havaitaan puutteita.

Lähtötasojen analysointi ja kartoittaminen aloitetaan tutustumalla lähtötietojen kerättyyn aineistoon kiinteistöstä, sen historiasta ja hoidosta. Aineistosta tulisi selvitetään mahdolliset puutteet, ongelmakohdat ja vanhentuneet piirustukset. Tämän pohjalta listataan asiat, joihin tutustutaan myöhemmin kiinteistöön tutustumalla ja haastatteleamalla osakkaita ja asukkaita sekä hoitohenkilökuntaa. Hoidosta ja ylläpidosta vastaavia henkilöitä haastatteleamalla saadaan tietoa, miten yhtiötä ja kiinteistöä on hoidettu ja kuinka asukkaat ovat reagoineet esiintyneisiin vikoihin, ja kiinteistön hoitoon ja ylläpitoon. Asukkaita haastatteleamalla saadaan tietoa toiveista ja haluista asumisen suhteen.

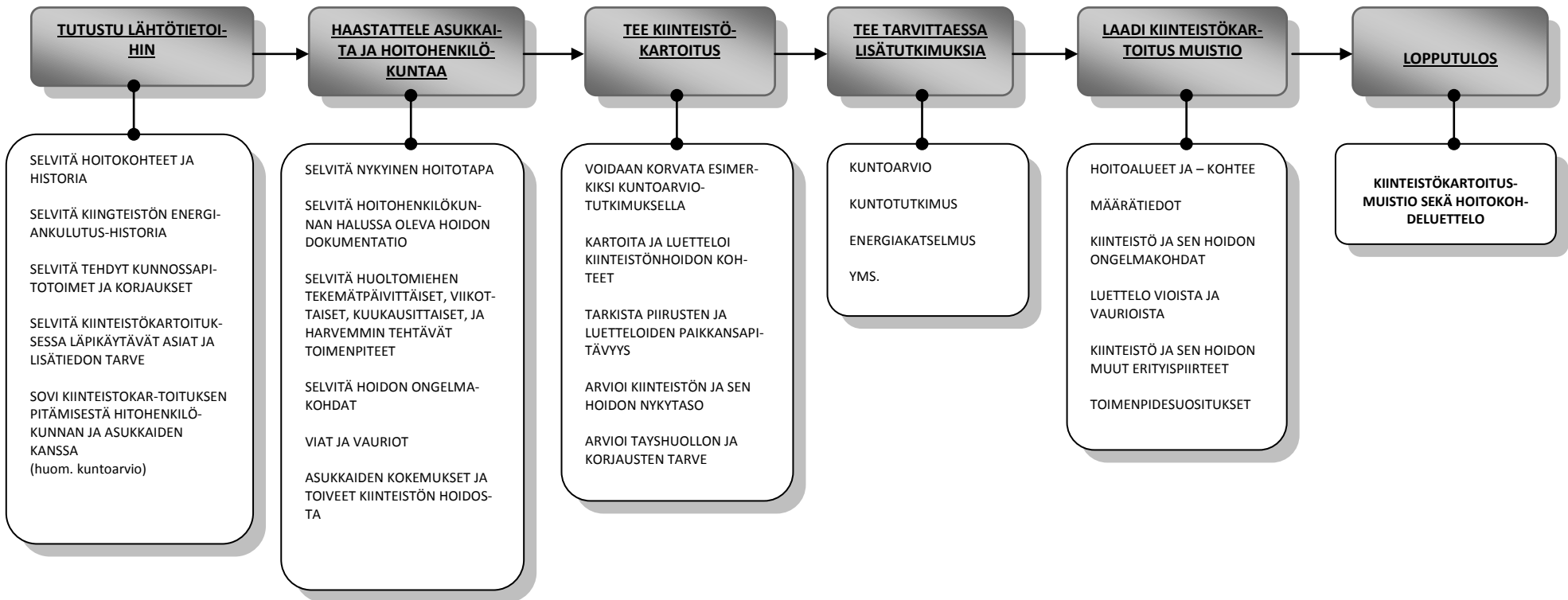
Tässä vaiheessa on syytä tehdä kiinteistökartoitus, jossa kiinteistön perusrakenteet, järjestelmät ja yleiset tilat käydään läpi kohteen hyvin tuntevan huoltohenkilökunnan kanssa. Kiinteistökartoituksen yhteydessä olisi syytä tehdä muistiinpanoja ja mahdollisesti luettelo niistä asioista jotka eivät ole aikaisemmin dokumentoitu. Lähtö tietojen selvittämisen vaiheessa saatujen luetteloiden ja piirustusten paikkansapitävyyskin tulisi tarkistaa mahdollisuuksien mukaan.

Tässä yhteydessä voidaan tehdä myös mahdollinen energiakatselmus ja selvitetään veden, sähkön ja lämmön kulutushistoria esim. 3-5 viimeiseltä vuodelta. Lämmön osalta tulisi käyttää normeerattuja arvoja.

Kuntoarvioletkimusta voidaan käyttää kiinteistökartoituksen sijana. Tällöin saadaan strategiasuunnitelmaa varten perustiedot myös yhtiön kiinteistön PTS:n tekoa vasten. Kuntoarvion pohjalta voidaan tehdä myös päätöksiä mahdollisia tarkempia kuntotutkimuksia varten, jotta kiinteistöstä saadaan varmuus selkeä kuva lähtötasoarvioinnin oikeellisuudesta.

Lähtötasojen kartoittamisvaiheessa saadaan strategiaprozessille oikeaa ja varmistettua informaatiota kiinteistön ja kiinteistön hoidon ja nykytilan taosta.

³ AIT – kurssimateriaali, Tutkimuspäällikkö Jukka Puhto, Teknillinen Korkeakoulu



3.4. Omistajien tavoitteiden ja toivomusten selvittäminen

Tässä vaiheessa on tarkoitus keskittyä omistajien halujen ja tavoitteiden selvittämiseen. Tavoitteena on kartoittaa mahdollisimman laajasti omistajien vaatimuksia, haluja, toiveita ja tavoitteita. Nämä selvitetään tutustumalla mahdollisesti aikaisemmin dokumentoituun aineistoon ja haastattelemalla omistajia. Omistajien vaatimukset ja toiveet voidaan jakaa kiinteistön hoidollisiin ja rahalla mitattaviin asioihin, asumisen tekniseen laadulliseen tavoitetilaan liittyviin asioihin sekä asumisen viihtyvyyteen sekä turvallisuuteen liittyviin tavoitteisiin ja haluihin.

Omistajien tavoitteiden selvittäminen lähtee mahdollisesta edellisestä strategia-suunnitelmasta. Mikäli tällaista ei ole olemassa, selvitetään kattavasti kunkin omistajan ajatukset asumiseen ja omistamiseen liittyvistä asioista. Näissä selvityksissä selvitetään jokaisen omistajan mahdolliset reunaehdot, halut ja mahdollisuudet kehittää ja ylläpitää yhtiötä. Arvokiinteistössä ylläpidon ja kehittämisen laatutaso asetetaan usein korkeammalle kuin ns. tavallisen asuinkiinteistön. Kiinteistönhoidon ja – tason, sekä asumisen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi kiinteistön ikä, sijainti, omistuksen suunniteltu kesto ja asukasyhteisön monimuotoisuus yms.

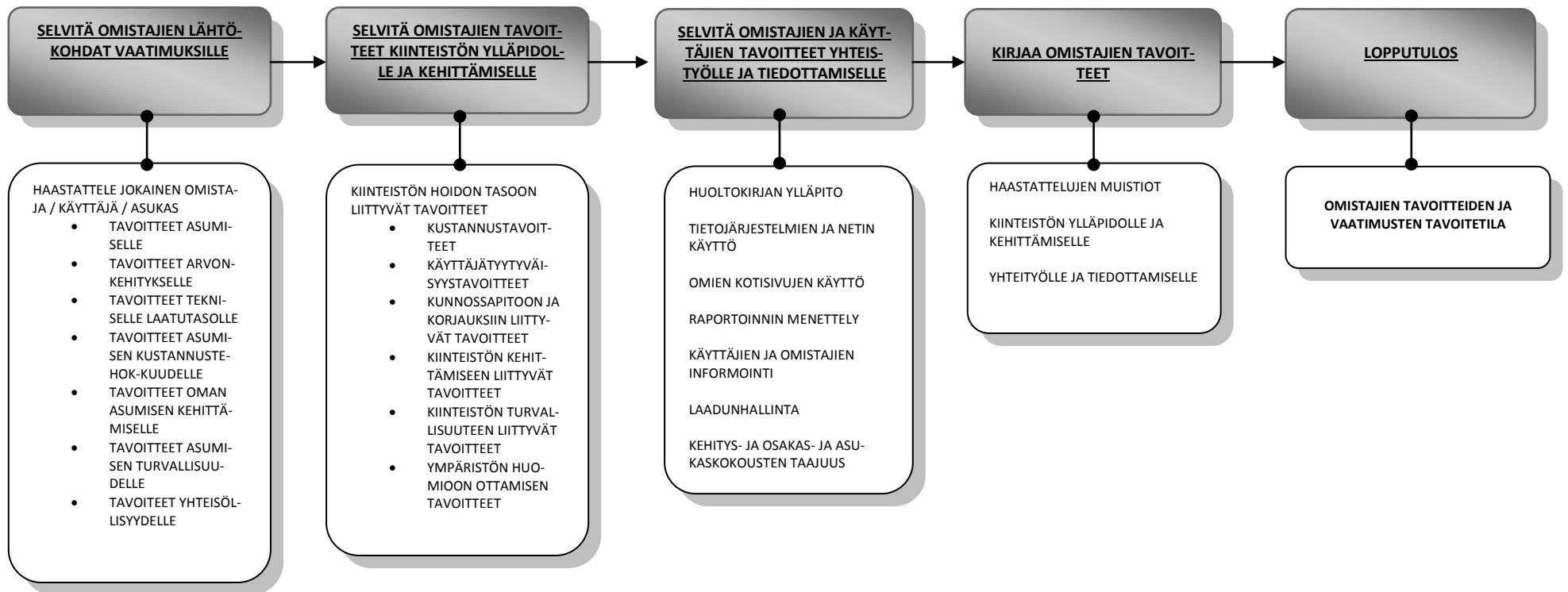
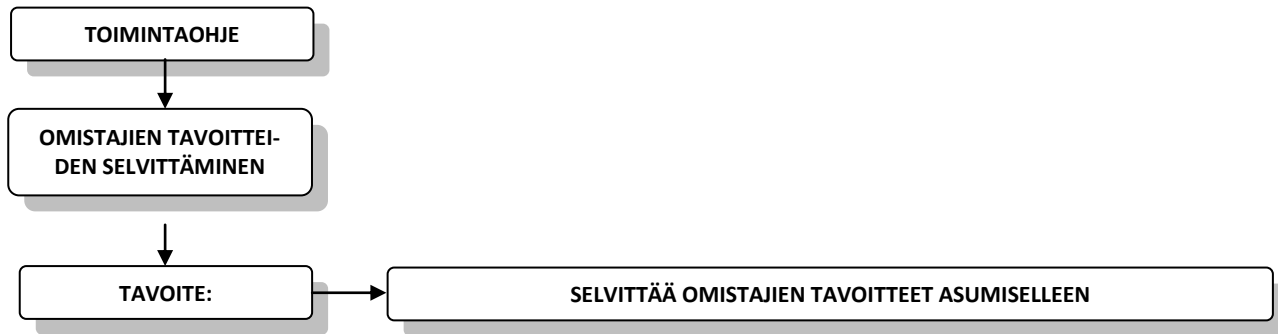
Omistajalähtöisiä asioita ovat lisäksi näkemykset itse tuotettavien ja ostettavien palveluiden välillä, periaatejako kiinteään hintaan luettavien ja erikseen tilattavien palveluiden välillä sekä periaatejako erilaisten hoidossa tarvittavien materiaalien ja tarvikkeiden sekä koneiden ja laitteiden välillä. Joillakin saattaa olla myös mahdollisia erityisvaatimuksia esim. vammaiset, liikuntarajoitteiset sekä vanhukset. On selvää, että tavoitteita, näkemyksiä, haluja yms. on yhtä paljon kuin on omistajia asunto-osakeyhtiössä. Strategiaproessin vaikein alue onkin kiteyttää yhtiön tavoitetila johtuen lukemattomista erilaisista mielipiteistä. Tämän johdosta yhtiön tietojen ja lähtötasojen kartoitusvaihe on erittäin tärkeää. Niistä saadaan puitteet, raamit ja mahdollisuudet strategiasuunnitelmalle. Konkreettiset lähtötiedot ja tasot antavat realistisen suunnan ja mahdollisuuden kiinteistön ja yhtiön tekniselle kehittämiselle. Asumismukavuuteen ja – laatuun liittyvissä asioissa on enemmän liikkumavaraa. Ne ovat enemmän tahtotiloja kuin omistajien rahallisiin mahdollisuuksiin liittyviä asioita.

Omistajien tavoitteisiin liittyvät asiat kirjataan muistioihin. Luottamuksellisuus on syytä myös muistaa, jotta vältetään mahdollinen eripura strategiaproessin jatkuessa. Muistioissa olevat asiat jaotellaan aihealueittain ja tehdään suunnitelman ao. asioiden käsittelytavasta. Myöhemmin esille tulleista asioista tehdään tiivistelmä ja strategiaproessiin valitaan yhtiön ja omistajien kannalta tärkeimpiä asioita.

Asunto-osakeyhtiön strategiasuunnitelmaan liittyviä keskeisiä omistajan tavoitteita ovat käyttäjien/omistajien tyytyväisyyteen, ylläpidon kustannuksiin, asumisen turvallisuus-

teen, arvonkehitykseen ja ympäristöasioihin liittyvät tavoitteet. Nämä keskeiset asiat tulisi olla käsiteltyinä jokaisessa strategiasuunnitelmassa.

Omistajien tulisi vaatia ja edellyttää myös tietyn muotoista raportointia, laadunhallintamenettelyä, informointia, laadun kehitysmenettelyä ja tehtyjen päätösten strategista perustelua (jokainen tehty päätös perustellaan strategiasuunnitelmalla).



3.5. S W O T - analyysi

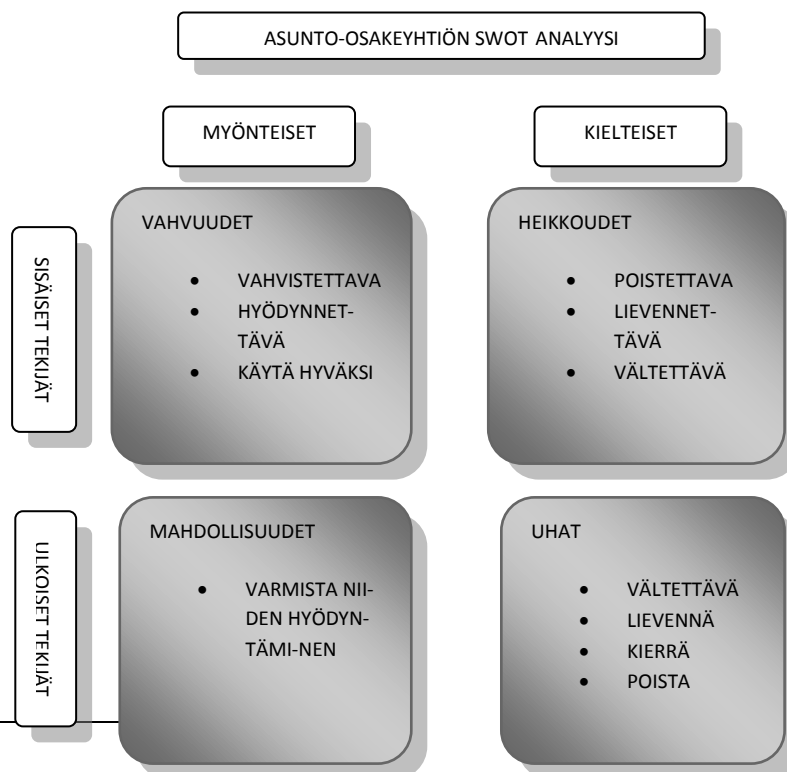
SWOT - analyysin avulla määritetään yhtiön ja toimintaympäristön muutostekijät ja niiden rooli yhtiön tavoitteisiin nähden.

Sisäiset tekijät voivat olla joko heikkouksia tai vahvuuksia riippuen vaikutuksesta. Vahvuudet ovat niitä yhtiön ja sen organisaation ominaisuuksia, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet. Heikkoudet ovat ominaisuuksia, jotka ovat haitallisia tavoitteen saavuttamisen kannalta tai estävät kokonaan tavoitteen saavuttamisen. Vahvuuksista mainittakoon esimerkiksi laadukas rakentaminen tai hyvä suunnittelu. Yhtiön tulee siis pitää huolta rakennuksista ja piha-alueista, jotta ei turmelisi laadukasta toteutusta ja suunnittelua. Heikkoudet voivat liittyä esimerkiksi uuden yhtiön hallitukseen. Kokematon hallitus ei välttämättä osaa luoda ja rakentaa uudelle yhtiölle suunnitelmallista toimintaa ja toimintarutiineja yms.

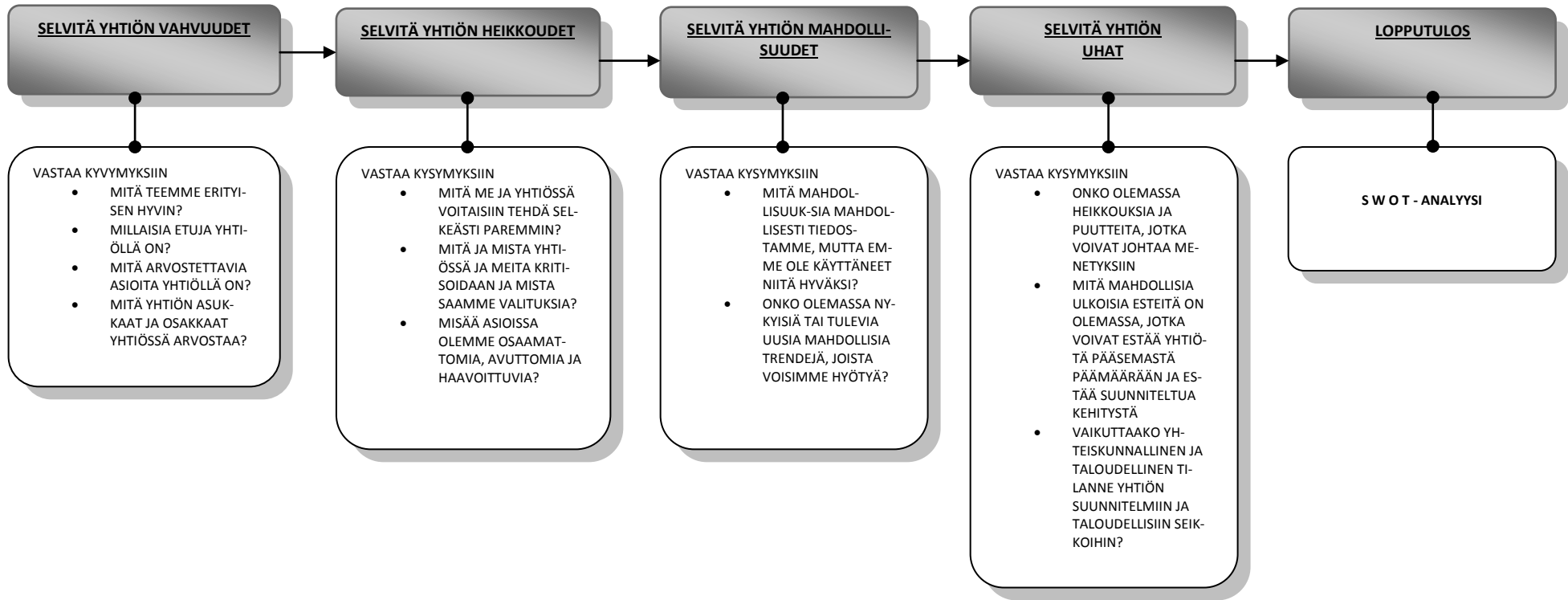
Mahdollisuudet ja uhat ovat organisaation ulkoisia tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus tavoitteen saavuttamiseen. Mahdollisuuksia saattavat luoda mm. muuttuva tekniikka, lainsäädäntö ja eri aikakausien trendit. Uhat puolestaan ovat esteitä halutun ja tavoittelun tilanteen välillä. Uhkia ovat esimerkiksi viereisen puistotontin kaavoitus asuin-alueeksi tai liikennejärjestelyt yhtiön lähetyillä. Mahdollisuuksista mainittakoon yhtiön nimekäs suunnittelija ja /tai arkkitehti.

Lopullisia toimintavaihtoehtoja punnitaan yhtiön visioon, johon liittyy tahtotilan lisäksi arvio tarvittavista resursseista sekä mahdollinen riski-analyysi.

Perinteinen S W O T – nelikenttä.⁴



⁴ Alpert Humphrey

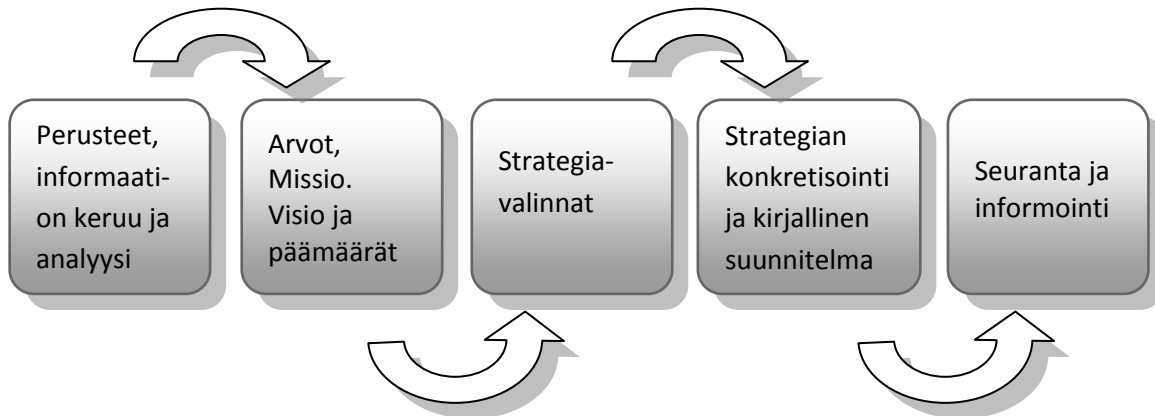


4. STRATEGIASUUNNITELMA

4.1. Strategiansuunnitelman rakenne

Huolellisesti laadittu strategian sisällön suunnittelu ja ”maastouttaminen” on strategian onnistumisen avain.

Strategian sisällön suunnittelu.⁵



Huolellisesti laadittu strategian sisällön suunnittelu ja ”maastouttaminen” on strategian onnistumisen avain. Sisällön suunnittelussa informaation keruu ja analyysi vaihe (tarvekartoitusvaihe) antavat strategialle toteutuskelpoisuuden ja perustan päätöksille. Visio ja päämäärät kertovat omistajien halun ja tahdon tulevaisuudesta; millaisena taloyhtiön asukkaat näkevät omat asumisolosuhteet tulevaisuudessa. Strategia- valinnat on tiivistelmä toiminnan linjoista, jotta visio ja päämäärä voidaan toteuttaa. Strategian konkretisoidaan ja tavoitteellisilla selkeillä suunnitelmilla ja keinoilla, joita voidaan seurata ja mahdollisesti jopa mitata. On tärkeää, että jokainen tehty päätös voidaan laittaa strategiasuunnitelmassa olevaan johonkin keinojen, toimenpiteiden ja tavoitteiden ”laatikkoon”, että osakkaat kokevat konkreettisesti strategiasuunnitelman toteutuksen. Strategiasuunnitelman tulee olla niin selkeä, että sen toteutusta voidaan selkeästi seurata. Suunnitelma tulisi olla ”jokapäiväinen” työkalu yhtiön päätöksiä tehtäessä.

Strategiassa ei ole tärkeintä aikaansaatu asiakirja, vaan yhteinen ajatus päämäärästä ja tavoite. Jokaisen on kuitenkin helpompi sisäistää ja ymmärtää jäseneltyä, ja ehkä jopa määrämuotoista kirjallista esitystä strategiasuunnitelmasta. Tässä tutkielmassa on päädytty rakenteeseen, jossa noudatetaan melko yleisiä ja tunnettuja osa-alueita. Joillekin yhtiöille kaikki ao. osa-alueet eivät suinkaan ole tarpeellisia, joskin on tärkeää, että asumiseen ja omistamiseen liittyvät tärkeimmät asiat tulee kartoitettua. Asunto-osakeyhtiö on kuin pal-

⁵ Mikko Syrjänen, Gaia Consulting Oy, Strategiaprosessi ja keskeiset tutkimusteemat

velulaitos, jonka palvelukonsepti tarjoaa yhtiön omistajille ja asukkaille haluamansa palvelun ja asumisolosuhteet. Strategiasuunnitelmassa tulee näkyä haluttu palvelukonsepti tietynä kokonaisuuksina ja mahdollisesti yksityiskohtina. Strategiasuunnitelman rakenteen tulee vastata omistajien ja asukkaiden haluamiin ja tärkeisiin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa mainitaan yleisemmin käytetyt strategiasuunnitelman osa-alueet, mutta jokaisessa yhtiössä voi olla erilaisia painotuksia. Tärkeintä on, että suunnitelmasta tulee esille omistajien ja asukkaiden tahtotila ja suunnitelmallinen tavoitetila järjestellä asumista ja siihen olennaisesti liittyviä asioita. Taloyhtiö on ennen kaikkea asumisyhteisö, omistusyhteisö sekä kiinteistönpidon- ja kiinteistönhoidonyhteisö. Nämä asiat tulisi ilmetä strategiasuunnitelmasta.

4.1.1. Arvot strategiasuunnitelmassa

Asunto-osakeyhtiön arvot ja asumisen arvottaminen lähtevät omistajien ja asukkaiden näkemyksistä ja halusta järjestellä omaa asumista. Arvot vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja jokapäiväisen elämisen lähtökohtaiseen päätöksen tekkoon. Yhä voimakkaammin globalisoitua maailmaa tuo erikulttuurisen taustan omaavat ihmiset asumaan entistä lähemmäksi. Yhteisöllisyyden, yksityisyyden yms. arvojen käsitteleminen strategiasuunnitelmassa on ehdoton edellytys, jotta voidaan saada käsitys asumisyhteisön yksilöiden halujen ja toiveiden erilaisuuksista, rajoitteista ja mahdollisuuksista. Asumisen yhteisön monimuotoisuus tulisi olla mahdollisuus, ei rajoittava tekijä.

4.1.2. Missio

Missio strategiasuunnitelmassa kertoo yhtiön tehtävän haluttuna palvelukonseptina. Mission tulisi olla selkeä ja tiivistetty esitys yhtiön tarkoitusperästä sekä olemassaolon tarkoituksesta. Sen pitäisi sisältää sosiaalisen tarkoitusperän ja mahdollisesti mitattavan tai arvioitavissa olevan kriteerin yhtiön olemassa olosta. Mission tarkoituksena on olla jokaiselle yhtiön omistajalle / asukkaalle selkeästi ymmärrettävä ytimekkäästi ilmaistu yhtiön osakkaiden tahtotila. Missiota tulisi yhteiskunnan kehittyessä ja muuttuessa ymmärtää laajemminkin merkityksessä kuin "olla olemassa asunto-osakeyhtiönä" ja tarjota asumispalveluja yhtiön osakkaille. Muun muassa turvallisuus, viihtyisyys, yhteisöllisyys sekä omaisuuden arvon kasvattaminen ja säilyttäminen ovat asioita, joista jokaisessa yhtiössä tulisi nykypäivänä keskustella. Yhtiön maineella ja "brändillä" on jo useasti merkitystä mm. osakkeen arvoa määritettäessä.

4.1.3. Yhteinen visio tulevaisuudesta

Strategiasuunnitelman visio tulevaisuudesta ja päämääristä on erittäin tärkeä. Ennen kuin voidaan lähteä kulkemaan kohti päämäärää, tulee kuitenkin tietää missä ollaan. Tämän johdosta tutkielmassa on kiinnitetty aikaisemmissa osioissa (tarvekartoitusvaihe) paljon huomiota informaation keruuseen ja analyysiin olemassa

olemasta tilanteesta, niin kiinteistön teknisestä tilasta, ylläpidollisesta ja hoidollisesta tilasta kuin omistajien ja asukkaiden näkemyksistä ja tavoista. Visiossa on tiivistetty yhteisesti hyväksytty päämäärä yhtiön tilalle, jossa omistajat ja asukkaat haluavat nauttia yhtiön tarjoamasta palvelukokonaisuudesta. Asunto-osakeyhtiön strategian visio kertoo, millaisena yhtiö näkee itsensä ja kuinka toimien se mielestään parhaiten edesauttaa omistajien ja asukkaiden asumista ja asunto-omaisuuden arvon kehitystä. Visio on selkeä päämäärä, johon strategia suunnitelman johdonmukaiset osa-alueet ja toimenpiteet selkeästi tähtäävät. Strategiasuunnitelman päämäärä visio, tulee olla saavutettavissa loogisesti rakennetun suunnitelman avulla. Tehdyt päätökset täytyy olla selkeästi kohdennettavissa strategiasuunnitelman konkreettisiin eri osa-alueisiin.

4.1.4. Strategiset päämäärät asunto-osakeyhtiössä

Yhtiön visiota voidaan tarkentaa mahdollisten osastrategioiden strategisilla päämäärillä. Osastrategioita voivat olla; talousstrategia, ylläpito- ja hoitostrategia, viestintästrategia, ympäristöstrategia, asumisen viihtyisyyden strategia yms. Nämä päämäärät edesauttavat strategiasuunnitelman selkeyttämistä ja konkretisointia. On kuitenkin syytä olla kriittinen useiden osastrategioiden mukaan ottamista suunnitelmaan, jottei strategiasuunnitelmasta tule liian monimuotoinen ja vaikeasti ymmärrettävä. Selkeät kokonaisuudet kuitenkin yleensä auttavat kokonaisuuden ymmärtämistä ja tehtyjä päätöksiä voidaan siten selkeästi perustella osakokonaisuuksilla. Osastrategiat ja strategiset päämäärät tulee olla loogisia ja johdonmukaisia osia strategiasuunnitelmassa, eivätkä ne saa olla irrallisia osia suunnitelmasta.

4.1.5. Mahdollisia osastrategioita

Tässä osiossa käsiteltävät osastrategiat ovat vain katsaus yleisemmin käytettyihin kokonaisuuksiin. Jokaisen yhtiön tulee harkita strategisten päämäärien ts. osastrategioiden käyttö omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan. Strategiasuunnitelman liiallinen pilkkominen osastrategioihin hämärtää kokonaisuuden ja saa strategiasuunnitelman tuntumaan epämääräiseltä. Strategisten päämäärien käyttö on hyvin tapauskohtaista ja niiden käyttöä on harkittava kriittisesti.

4.1.5.1. Talousstrategia

Vaikkakin taloyhtiö on voittoa tavoittelematon yhtiö, sitä tulee kuitenkin johtaa taloudellisessa mielessä kuten mitä muuta yhtiötä tahansa. Taloudellisessa mielessä asunto-osakeyhtiön ehkä tärkeimpiä tavoitteita on omaisuuden arvon säilyttäminen ja kasvattaminen sekä turvata omistajille kustannustehokkaat asumiskulut valitulla ja päätetyllä asumisen laatu- ja palvelukonseptilla. Omistajien ja asukkaiden monimuotoiset taloudelliset lähtökohdat tulee huomioida, jotta strategiasuunnitelmasta tulee motivoiva, kannustava ja toteuttamiskelpoinen. Liian raskaat ja haasteelliset taloudelliset uhraukset eivät tuota tarvittavaa perustaa ja voimavaraa strategian toteutukselle.

4.1.5.2. Ylläpito- ja hoitostrategia

Yhtiön toiminnan laatu arvioidaan yleisemmin taloyhtiön näkyvien juoksevien toimintojen tasosta. Niitä arvioidaan yleensä aina jokaisen arvioijan omista mieltymyksistä, arvoista ja lähtökohdista. Tämän johdosta on yhtiön ylläpidon- ja hoidon taso määriteltävä strategiasuunnitelmassa tai sen päämäärissä aina konkreettisesti. Vähimmäistavoitteena on omistajien ja asukkaiden informoiminen ylläpitoon ja hoitoon määritellyistä töistä ja velvoitteista esim. vuosittaisilla luetteloilla, jotka voivat olla liitteinä strategiasuunnitelmassa. Tällä tavoin ylläpidon ja hoidon arviointi saadaan lähtökohtaisesti samanlähtöiseksi. Ylläpidon ja hoidon vaatimusten ja töiden luettelointi on myös hyvä väline ja perusta käydä keskustelua strategiasuunnitelman päivitysvaiheessa. Halutut, ja ei toivotut toimenpiteet voidaan helposti lisätä ja poistaa luettelosta strategiasuunnitelman päivityksen yhteydessä.

4.1.5.3. Viestintästrategia

Piirros.⁶



Yhteisöllisyyttä ja yhteistyön voimaa ei synny ilman kattavaa, samanaikaista ja samansisältöistä informaatiota. Jotta yhteisö voidaan sitouttaa ja se voi ylipäättänsä sitoutua yhteisesti hyväksytyihin päämääriin, tiedon pitää liikkua ja tietoa pitää olla vähintäänkin saatavilla. Inhimillisesti ei kukaan voi sitoutua sellaiseen, josta ei tiedä tai saatava informaatio on puutteellista ja vajavaista. Onnistuneen ja toimivan strategiasuunnitelman ytimenä on riittävä ja selkeä viestintä. Internet kotisivut, asukasillat, kuukausitiedote, yhtiökokousten päätösten tiivistelmät, hallitusten kokousten päätösten tiedotteet jne. ovat olennainen ja välttämätön osa strate-

⁶ eBusiness Management 2005, Entegra Oy, 2005

giasuunnitelmaa. Hyvällä viestintästrategialla ylläpidetään joukkovoimaa ja yhteisöllisyyttä, jota tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhdessä luotu strategia sitouttaa osakkaat ja asukkaat taloyhtiön kehittämiseen. Yhteinen ja ajantasainen informaatio edesauttaa ja vahvistaa yhdessä tekemisen ja luomisen tunnetta.

4.1.5.4. Asumisen viihtyisyyden strategia

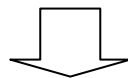
Viihtyisä asuminen lienee jokaisen asumiseen liittyvä tavoitetila. Kukapa meistä ei halua asua viihtyisästi? Viihtyisä asumisen käsite on kuitenkin monitahoinen ja jokaisella on siitä oma ja vankkumaton käsitys. On selvää, että useimmat joutuvat sopeutumaan olosuhteisiin, jotka eivät täydellisesti vastaa odotuksia ja tavoitteita. Siten onkin tärkeää, että strategiasuunnitelmassa ja prosessissa otetaan huomioon omistajien ja asukkaiden näkökulmia ja toiveita ja, että asianosaiset tuntevat tulleensa kuulluksi tässä asiassa. Asumisen viihtyisyyden mittaaminen on vaikeaa ja siihen liittyy inhimillisiä tunnetiloja, jotka koetaan hyvin yksilöllisesti. Kanssakäyminen naapuruston kanssa on toisille itsestään selvää ja helpompaa kuin toisille. Toisille viihtyisyys on yksityisyyttä ja toisille avointa yhteisöllisyyttä. Kaikelle tälle tulisi kuitenkin löytää yhteiset pelisäännöt, jotka ovat kaikkien asianosaisten tiedossa.

4.1.6. Kriittiset menestystekijät

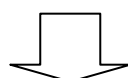
Missä asioissa tulee onnistua ja mitä tulee tehdä päästäksemme strategisiin tavoitteisiin ja / tai päämääriin? Kriittiset menestystekijät konkretisoivat strategiasuunnitelman ja antavat suunnitelmalle selkärangan. Kriittisten menestystekijöiden asettaminen ja niissä onnistumien johtaa strategiasuunnitelman tavoitteiden ja vision toteutumiseen. Oleellista kriittisissä menestystekijöissä on niiden konkreettisuus, ymmärrettävyys sekä olennaisuus strategiasuunnitelmassa. Epäoleellisten ja oleellisten menestystekijöiden joukosta tiivistetään muutamia oleellisia kriittisiä menestystekijäitä.

Kriittiset menestystekijät esimerkki

Missio: Omistaa ja hallinnoida yhtiötä ja ylläpitää yhtiön osakkaiden yhteisesti tekemää ja päättämää palvelukonseptia toimimalla suunnitelmallisen tavoitteellisesti asumisviihtyisyyden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi sekä huolehtia osakkeiden ja yhtiön arvon säilyttämisestä.



Visio: Yhtiö on vuoteen 2020 mennessä kaupunginosansa tunnettu, arvostettu kohde, joka tarjoaa asukkailleen kaikissa ikäryhmissä viihtyisän, turvallisen ja yhteisöllisen asuin ympäristön.



Kriittiset menestystekijät:

Asukastyytyväisyys: osakkaat ja asukkaat ovat mukana aktiivisesti kehittämässä yhteisöllisyyttä ja ottavat osaa asukasiltoihin, pihajuhliin ja taloksiin.

Mittari: vuosittaisessa asukastyytyväisyyskyselyssä keskimääräinen tyytyväisyys on ylimmässä kvartaalissa.

Talous: taloutta hoidetaan pitkällä aikajänteellä ja talousarvion puitteisissa. Tulevaisuuden hankkeisiin on saatu kerättyä vararahastoa.

Mittari: talousarvio- ja tase seurannat sekä hoitovastikevertailu

Jne.

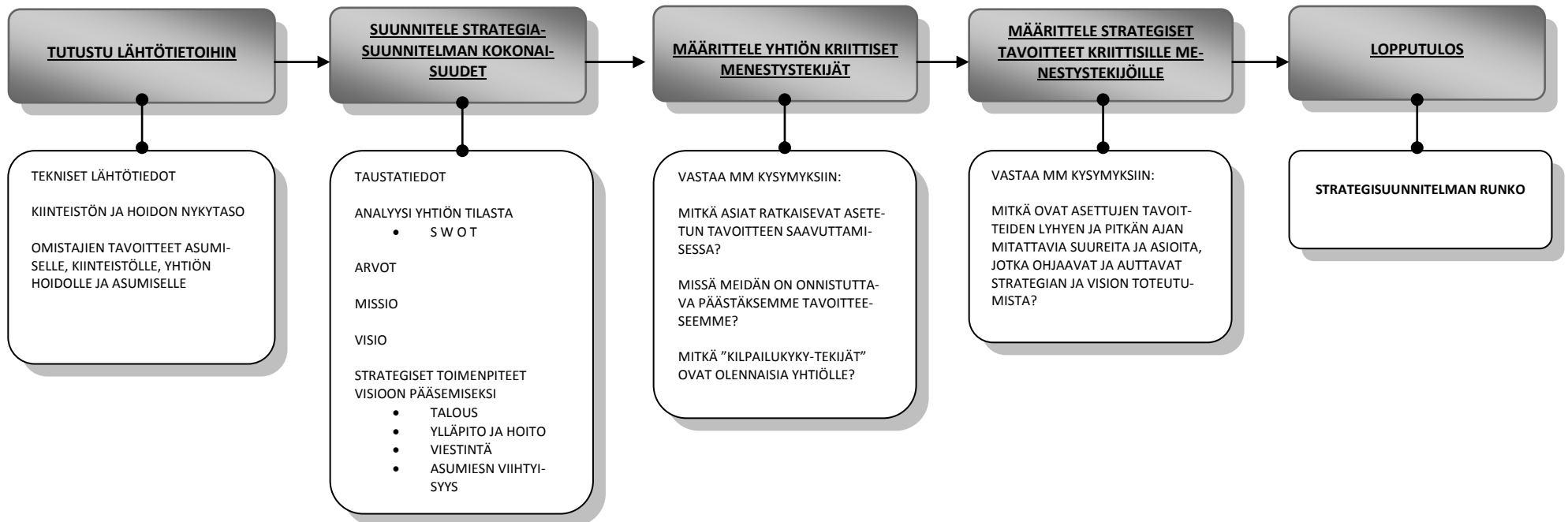
4.1.7. Strategiset tavoitteet kriittisille menestystekijöille

Strategiset tavoitteet kriittisille menestystekijöille tulisi olla mitattavia suureita; vuosittaiset osakas- ja asukaskysely, hoitovastikkeen kehitys, osakkeiden kauppohen hintojen seuranta, energiankulutuksen osuus hoitovastikkeesta jne. Tärkeää on, että kehityksen trendille ja tavoitteille saadaan kohtuullisen helposti seurattava suure.

Mittareiden tavoitteille asetetaan lyhyen aikavälin (yleensä yhden vuoden, myös 2 – 3 vuoden) tavoitearvot, jotka toteutuessaan johtavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja joiden avulla voidaan mitata onnistumista menestystekijöiden suhteen.

Mittareiden ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tarkoituksena on ohjata yritys saavuttamaan strategiset tavoitteet, päämäärät ja visionsa. Täytyy myös huomata, että jos ei voi mitata jotakin asiaa, sitä ei voi johtaa. Mittareille asetetaan tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisesta pannaan joku vastuuseen. Mittareiden avulla osakkaille kerrotaan, mikä on tärkeää. Mittareille asetetut tavoitteet siis ohjaavat toimintaa strategian mukaiseen suuntaan.⁷

⁷ Matti Hakanen, Modulcon Oy, Strategian konkretisointi



5. STRATEGIAN KIRJOITTAMISPROSESSI

Strategian valmistelu ja suunnittelu vaiheen jälkeen strategia tulee kirjoittaa selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Tässä tutkielmassa kerrottuja osa-alueita hyväksi käyttäen strategiasuunnitelmasta tulee jäsenlly esitys, jossa voi olla hyvinkin erilaisia yhtiökohtaisia painotuksia. Tärkeintä on, että esitys on selkeä ja ymmärrettävä ja siten kirjoitettu, että se voidaan jakaa kaikille yhtiön osakkaille jo ennen lopullista hyväksyntää yhtiökokouksessa. Yhtiössä tehtävät päätökset on myös helppo ”upottaa” hyvin selkeästi kirjoitettuun ja jäsenllyyn strategiasuunnitelmaan.

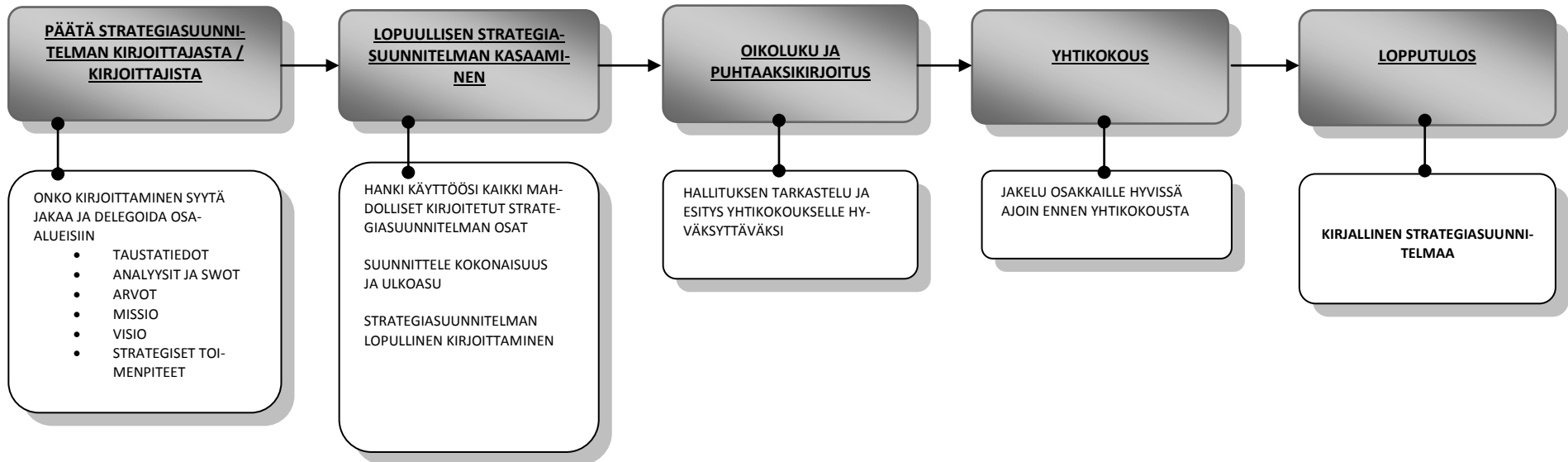
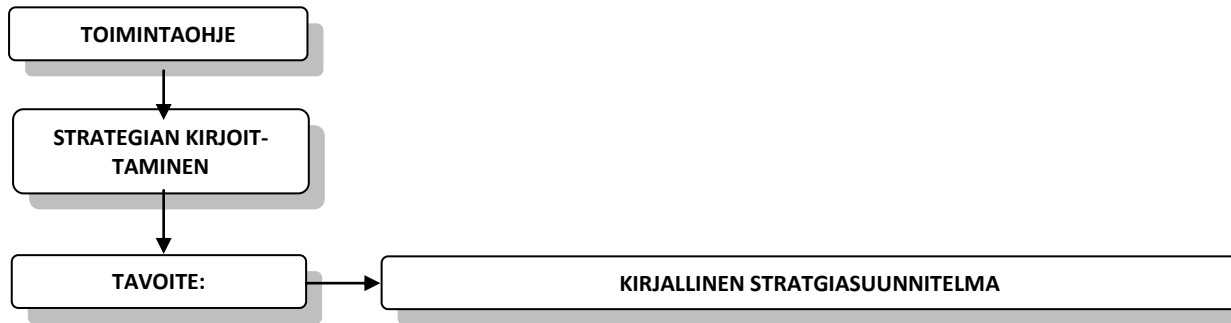
Strategian kirjoittamisprosessia voidaan myös jakaa esimerkiksi hallituksen sisällä tai, jos yhtiössä on halukkuutta ja osaamista niin myös yhtiön osakkaiden välillä. On kuitenkin huolehdittava, että kokonaisuus noudattelee samaa tyyliä ja asiasisältöä.

Strategiaprosessissa tärkeintä ei ole strategian saaminen kirjalliseen muotoon ja asiakirjaksi vaan yhtiön osakkaiden yhteinen tahtotila tavoitetilasta ja päämääristä. Paperille kirjoitettu strategiasuunnitelma on hyödytön, jos sitä ei toteuteta. Prosessin käytetty aika on hukkaan heitettyä, jos se ei johda konkreettisiin toimenpiteisiin ja päätöksiin.

Uuden strategia lanseeraus aloitetaan heti strategiaprosessin alussa, jolloin ryhdytään luomaan uutta strategiaa tai uudistetaan vanhaa. Hallituksen valmistelun jälkeen asia otetaan esille yhtiökokouksessa. Keskustelujen pohjaksi tarvitaan hallituksen tai isännöitsijän katsaus ainakin yhtiön ja kiinteistön kunnosta, taloudellisesta tilasta sekä hallinnosta. Useasti jo tällöin esille tulee jo ajatuksia yhtiön tavoitetilasta, haluista ja erilaisista näkemyksistä.

Yhtiökokouksessa tehdyn lanseerauksen jälkeen pääkohtia ja – linjoja tulee käsitellä ja jatkaa keskustelua esimerkiksi osakas- ja asukasilloissa. Kerrallaan ei tule ottaa esille liian paljon asioita ja / tai pääkohtia, jotta kaikki kykenevät sisäistämään asioita ja tapaamiset eivät venyisi turhan pitkiksi. Kaikkien halukkaiden tulee saada kertoa ajatuksensa, tavoitteensa ja näkemyksensä yhtiön tulevaisuudesta ja kehittämisestä. Kritiikillekin on syytä antaa riittävästi tilaa, joskin tulee huolehtia, että mahdollinen negatiivisuus ja muutos vastarinta eivät vie pohjaa pois tulevalta strategiaprosessilta. Rungas ja vilkas osanotto osakas- ja asukasiloihin on ehdottomasti toivottavaa ja se myös sitouttaa yhtiön osakkaat päätöksiin paremmin.

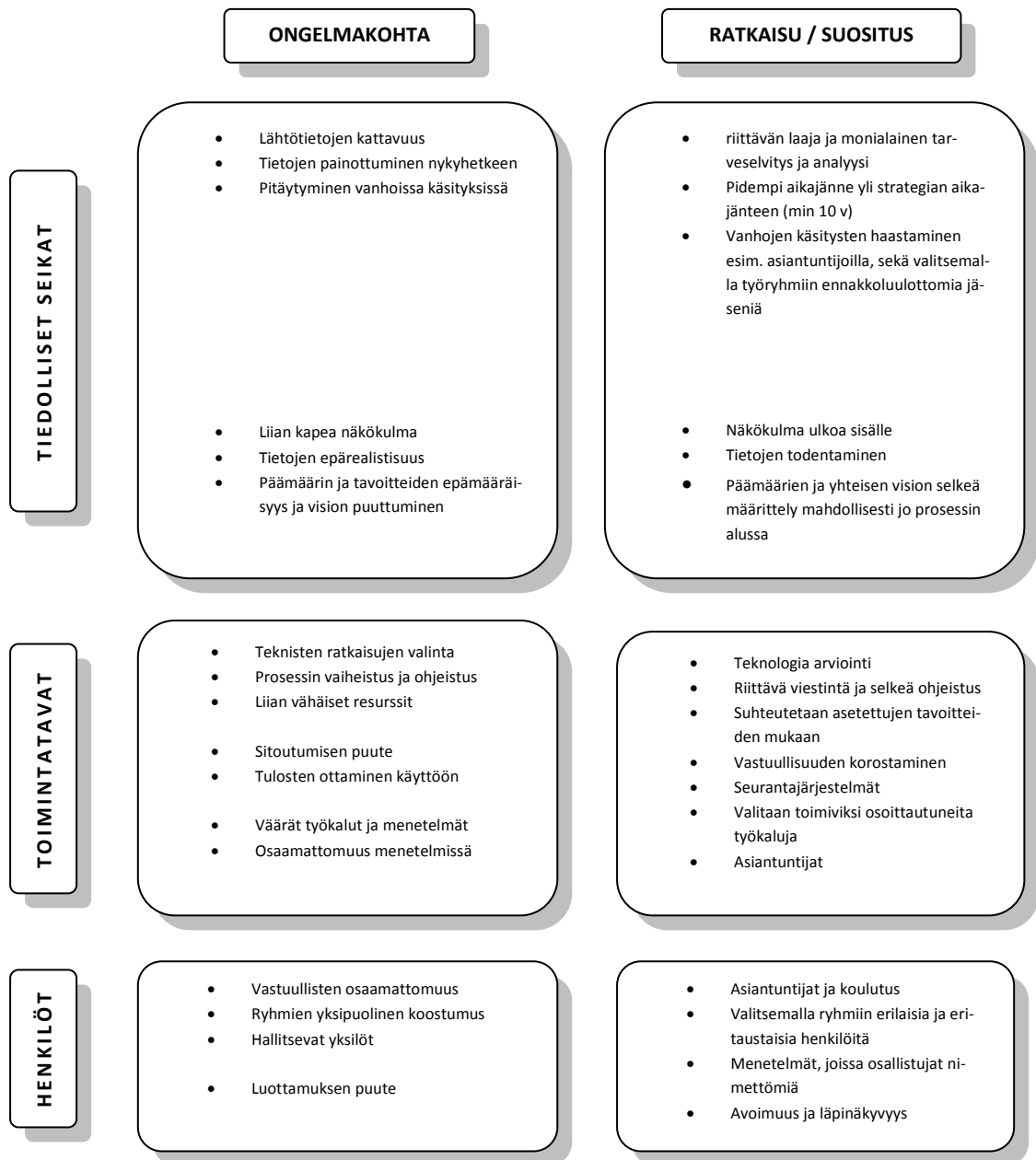
Puutteellisesti ja epäselvästi kirjoitetulla, huonosti valmistelulla ja lanseeratulla strategialla ei ole tulevaisuutta. Strategiaprosesseissa suurimpia ongelmia ovat uuden strategian käyttöön otto ja siihen sitoutuminen. Tässä auttaa selkeä strategiaprosessin johtaminen ja läpivieminen sekä ennen kaikkea strategian hyvä lanseeraus, joka alkaa siis jo heti strategiaprosessin alussa. Viestintä ja lanseeraus käyvät käsi kädessä hyvän strategiaprosessin aikana. Hyvin viestitettyyn ja lanseerattuun suunnitelmaan on jokaisen helppo sitoutua.



6. PROSESSIN KOMPASTUSKIVET

Onnistuessaan laadukas strategiaprosessi luo ja valmistaa yhtiölle toimintakelpoisen strategiasuunnitelman ja auttaa yhtiötä saavuttamaan yhteisesti hyväksytyn tahtotilan. Prosessiin sisältyy kuitenkin seikkoja, jotka saattavat olla onnistumisen esteenä. Kompastuskivet voivat liittyä tiedollisiin seikkoihin, toimintatapoihin tai prosessissa mukana oleviin henkilöihin.

Prosessin ongelmat ja ratkaisut.⁸



⁸ Laadukas SWOT; Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen, Tuohimaa

7. STRATEGIAN HYVÄKSYMISVAIHE

Taloyhtiön strategia hyväksytään yhtiökokouksessa. Strategian luominen tulisi aloittaa ehdottomasti yhtiökokouksen päätöksellä ja siellä käytävällä pohdinnalla ja keskustelulla. Strategiasuunnitelman valmistelun ja suunnitteluprosessin jälkeen lopullinen suunnitelma viedään yhtiökokouksen arvioitavaksi ja päätettäväksi. Ennen yhtiökokousta suunnitelma jaetaan riittävän ajoissa kaikille osakkaille tutustumista ja arvioimista varten.

Päätöksen teossa varmistetaan, että osakkaiden näkemys yhtiön tulevaisuuden tavoitetilasta ja yhtenevä. Muussa tapauksessa yhtiössä tehdyt toimenpiteet saattavat aiheuttaa jatkuvasti näkemyseroja ja polemiikkia. Osakkaiden yhtiökokouksessa hyväksymä strategiasuunnitelma ja tavoitetila ovat perusta suunnitelmalliselle, tavoitteelliselle ja johdonmukaiselle työlle.

8. STRATEGIASUUNNITELMAN TOTEUTTAMISEN SEURANTA

Yhtiön strategiassa tärkeintä on yhteinen tahtotila; ei kirjallinen suunnitelma ja tiettyjen muotoseikkojen täyttäminen vaan yhteinen näkemys halutusta päämäärästä ja tavoitteesta. Kirjallinen suunnitelma ei riitä – sen toteuttamista on ehdottomasti seurattava. Yhtiössä tehtävät ja toimenpiteet on oltava ”upotettavissa” strategiasuunnitelmaan. Strategia ja hallituksessa tehdyt päätökset strategian toteuttamiseksi esitellään vähintään vuosittain osakkaille yhtiökokouksessa, mieluummin useammin esimerkiksi isännöitsijän tekemissä kirjallisissa katsauksissa ja osakastiedotuksissa. Viestinnän merkitys tässäkin asiassa on erittäin oleellinen.



9. LOPUKSI

Asunto-osakeyhtiön toiminnot ovat palvelukonsepti, jonka laajuudesta omistajat yhdessä päättävät. Palvelukonseptin tarkoituksena on tarjota ja ylläpitää haluttua palvelutoimintaa yhtiössä. Ajatus on vielä suhteellisen nuori ja sisäistämätön, mutta yhä enenevässä määrässä yhtiöitä käsitellään palvelujen tuottajina, joka antaa lisäarvoa osakkaiden ja asukkaiden asumiseen ja osakkeiden omistamiseen.

Onnistuminen palvelujen tuottajana vaatii suunnitelmallisen tavoitteellista toimintaa, jolle on asetettu osakkaiden toimesta selkeät päämäärät, tavoitteet ja yhteisesti päätetty yhtiön tahtotila (visio) tulevaisuuden asumisen palvelujen tarjoajana. Ilman perusteellisesti mietittyä ja valmisteltua yhtiön strategiaa tulevaisuuden vaatimuksiin on vaikea vastata. Hyvän strategiasuunnitelman varaan on helppo tehdä muut pitkävaikutteiset suunnitelmat ja toimenpiteet. Hyvän suunnittelun ansiosta hallitusten työ helpottuu, osakkaiden tietotaito lisääntyy ja tarvittaville toimenpiteille saadaan helpommin yksimieliset päätökset. On tärkeää pitää mielessä, että suunnitelmaa toteutettaessa, päätökset on selkeästi johdettavissa suunnitelmasta, ja että päätöksistä ja toimenpiteistä tiedotetaan osakkaita. Hallituksen päätösten konkretisoiminen esimerkiksi strategiaan päämääriin ja tavoitteisiin luo luottamusta ja lisää osakkaiden kiinnostusta strategista suunnittelua kohtaa.

Tämän tutkielman strategiaprosessin kuvaus antaa yleiskuvauksen asioista, jotka ovat asunto-osakeyhtiön strategiaprosessin kannalta oleellisia. Prosessin kuvauksen pohjalta yhtiöt voivat kehittää omaan strategiaan luomis- ja päivitys toimiaan kullekin parhaaksi sopimalla tavalla. Toimintaohjeissa annettua ohjeistusta tulee käyttää kulloinkin sopivassa laajuudessa. Ohjeistusta ei ole syytä seurata orjallisesti, kun huomataan sen sopimattomuus. Kullakin yhtiöllä on omat painopisteet ja lähtökohdat. Tämän johdosta strategiasuunnitelmia ei tule kopioida tai kloonata, vaan niiden valmisteluun on syytä paneutua.

Analyysi ja tiedonkeruu vaiheilla on strategiasuunnitelman onnistumisen kannalta merkittävä painoarvo. Niiden tärkeyttä on vaikea ylikorostaa. Ilman kattavaa yhtiön, kiinteistön ja sen omistajien näkemysten informaatiota strategiasuunnitelmasta ei tule toteutuskelpoista. Tuloksena voi olla suunnitelma, jonka tavoitteet eivät vastaa todellisuutta. Siihen on vaikea kenenkään sitoutua. Huomioitavaa on, että kerran kunnolla tehty analyysi ja tiedonkeruu helpottavat tulevaisuudessa strategiasuunnitelman päivitystä. Tarvittava tekninen ym. tieto on olemassa, jota päivitetään olemassa olevien toimenpiteiden avulla. Voidaan siis keskittyä paremmin muihin prosessin vaiheisiin.

Kustannustehokas hallinto, suunnitelmallinen toiminta, ja kyky asunto omaisuuden arvon säilyttämiseen ovat isännöinnin nykypäivän kilpailutekijöitä. Tämän tutkielman strategiaprosessin kuvaus ja toimintaohjeet ovat apuvälineitä, joita isännöitsijät voivat hyödyntää muuttuvassa toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailussa.

LÄHDELUETTELO:

Hyvä hallintotapa taloyhtiössä, Kiinko, 2007

Salminen, Jari (2008) 7 askelta strategisiin tuloksiin, Talentum Media Oy

Strategiakartta yrityksen toiminnan kehittämisessä, yhteenveto diplomityöstä, Jari Ahtola, Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto.

Strategiakeskeisen organisaation toiminta, Ropert S. Kaplan, David P. Norton (v. 2000)

Laadukas SWOT, Työkalu PK – yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi, Tarja Meristö, Riitta Molarius, Sami Leppimäki, Jukka Laitinen, Hanna Tuohimaa, julkaisija: Corporate Foresight Group CoFi, / Åbo Akademi, Turku 2007.

Suorituskyky mittaristo osana kasvuyrityksen strategiaprocessia, diplomityö, Tampereen Teknillinen Korkeakoulu 2002, Jungman Hannu.

Tehokas strategia ja toimeenpano, vuorineuvos ja taloustieteiden tohtori, Kari Neilimo, Opetusministeriö 2009.

Strategian toteuttaminen kehittyvässä organisaatiossa, kehittämishankeraportti, Juha Kangas, Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2008.

Suoritus kyvyn johtaminen ”tiedä mitä teet, missä olet ja minne menet”, Juhani Pajala, toimitusjohtaja, Entegra Oy.

Strategia ja myyntityö markkinoiden taantumassa, Jukka Rantala, Balentor Oy, 27.3.2009.

Strategisen ajattelun soveltaminen taloyhtiössä (2009) Suomen Kiinteistölehti 5/2009 s 34–35.

Ostopalvelujen hankintaprosessi ja laadunhallinta, Tutkimuspäällikkö Jukka Puhto, Teknillinen Korkeakoulu, Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos, AIT 44 luentomateriaali

Asunto-omaisuuden hallinnan strategiat sekä asuntokiinteistökannan ja kiinteistötalouden kehittämisen elementit, toimitusjohtaja Reijo Savolainen, Kruunuasunnot Oy, AIT 44 luentomateriaali.

As Oy Ahonrinteen ja Kuhilaanpuiston alkavat strategiaprocessit

Haastattelut:

Aluejohtaja Olli-Pekka Teerijoki, Rakennusliike Hartela Oy. Haastattelun teemana uusien asunto-osakeyhtiöiden strategiat rakennuttajaosakkaan näkökulmasta. Lahti kevät ja kesä 2009.

Hallintojohtaja Pertti Merenluoto, Lahden Talot Oy. Haastattelun teemana strategiat ja strategiaprosessi vuokrataloyhtiössä.

Liite 1.⁹

Kirjallisen strategiasuunnitelman malli:

1. TAUSTATIEDOT
 - a. Yhtiön nimi:
 - b. Osoite:
 - c. Sijainti:
 - d. Rakennusvuosi:
 - e. Huoneistoala:
 - f. Asuntojen lukumäärä:
 - g. Talotyyppi:
 - h. Energialuokka:
 - i. Korjaushistoria:
 - j. Asukasrakenne:
 - k. Muuta oleellista:
2. ANALYYSI YHTIÖN TILASTA – SWOT
 - a. Vahvuudet
 - b. Heikkoudet
 - c. Mahdollisuudet
 - d. Uhat
3. ARVOT
4. MISSIO
5. VISIO
6. STRATEGISET TOIMENPITEET VISIOON PÄÄSEMISEKSI
 - a. Hallinto ja johto
 - i. riskit
 - b. Asuminen ja asumisviihtyvyys
 - i. riskit
 - c. Talous, vastikepolitiikka ja rahoitus
 - i. riskit
 - d. Kiinteistönhoito
 - i. riskit
 - e. Kunnossapito
 - i. riskit
 - f. Perusparantaminen
 - i. riskit
 - g. Turvallisuus
 - i. riskit
 - h. Viestintäpolitiikka

⁹ Reijo Savolainen, AIT 44 kurssimateriaali