

# Isännöinnin tulevaisuus

Selvityshenkilöraportti

Kaj Hedvall  
Matias Johansson  
Tuuli Kaskinen





# Isännöinnin tulevaisuus

**Selvityshenkilöraportti**

**Kaj Hedvall  
Matias Johansson  
Tuuli Kaskinen**

Helsinki 2011

YMPÄRISTÖMINISTERIÖ



YMPÄRISTÖMINISTERIÖ  
MILJÖMINISTERIET  
MINISTRY OF THE ENVIRONMENT

## YMPÄRISTÖMINISTERIÖN RAPORTTEJA 14 | 2011

Ympäristöministeriö

Rakennetun ympäristön osasto

Taitto: Ainoliisa Miettinen & Leila Haavasoja

Kansikuva: David Trood/Kuvatoimisto Gorilla

Julkaisu on saatavana myös internetistä:

[www.ymparisto.fi](http://www.ymparisto.fi) > Ympäristöministeriö

> Julkaisut > Ympäristöministeriön raportteja -sarja

Helsinki 2011

ISBN 978-952-11-3904-8 (nid.)

ISBN 978-952-11-3869-0 (PDF)

ISSN 1796-1696 (pain.)

ISSN 1796-170X (verkkokj.)



441 002

Painotuote

## ESIPUHE

Asuntopoliittinen ja asuntopoliittinen ministeri Jan Vapaavuori kutsui 22.12.2010 KTT Kaj Hedvallin, KTM Tuuli Kaskisen ja FM Matias Johanssonin selvitysryhmäksi, jonka tehtävänä oli selvittää erityisesti asuinkiinteistöjen isännöinnin nykytilanne sekä toimialan kehittämiseen liittyvät esteet ja tehdä selvitystyön perusteella ehdotukset kehittämistoimenpiteistä.

Suomessa on rivi- ja kerrostalorakennuksia noin 123 000 kappaletta. Asunto-osakeyhtiöitä on noin 80 000 kappaletta, joista isännöintipalveluja käyttää noin 50 000 yhtiötä. Rakennusten arvo on luokkaa 320 miljardia euroa eli noin puolet Suomen kansallisvarallisuudesta. Asuinrakennusten osuus rakennusten arvosta on yli 60 prosenttia. Eli kaikilla mittareilla arvioiden kyse on merkittävästä asiasta. Rakennuskannan laatu, toimivuus ja palvelukyky vaikuttavat välittömästi ihmisten hyvinvointiin.

Rakennuskannan korjaustarve on kasvussa johtuen rakennuskannan ikärakenteesta, ikääntyvän väestön laadullisista odotuksista sekä kunnossapito- ja korjaustoiminnan puutteista. Ennakoivalla ja suunnitelmallisella toiminnalla voidaan merkittävästi vaikuttaa kiinteistön palvelutasoon ja kiinteistönpidon kustannuksiin.

Selvityksen keskeisenä havaintona on, että isännöinnin toimialaan vaikuttavat hyvin samantyyppiset haasteet kuin kiinteistöalan muihinkin palveluihin: aidon asiakassuhteen rakentaminen on hankalaa, laadukas palvelu ei erotu huonolaatuisesta ja hinnoitteluperusteet ovat epäselvät. Raportin johtopäätöksenä on, että näiden haasteiden ratkaiseminen lainsäädäntöä muuttamalla ei ole mahdollista, vaan ratkaisevaa on toimialan oma kehitystyö.

Muita tärkeitä selvityksessä käsiteltyjä kehitysalueita ovat asiakassuhteen kehittäminen, hintojen ja palveluiden vertailtavuuden parantaminen ja isännöinnin tehtävien uudelleenjärjestely sekä verkostoituminen. Selvityksessä käsitellään myös isännöitsijän melko vähäisen roolin vahvistamista energiatehokkuuden parantamisessa. Energiatehokkuuden parantaminen osana lisääntyvää korjausrakentamista voisi kuitenkin luoda isännöitsijöille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä isännöintipalvelujen ja isännöinnin kehittämiseksi tulee aivan uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Nyt julkaistava selvitysryhmän raportti luo tuoreilla näkökulmilla hyvää pohjaa keskustelulle ja toimille isännöinnin ja isännöintialan kehittämiseksi.

Selvityksen laadinnassa on yhdyshenkilönä Isännöintiliitossa toiminut toimitusjohtaja Tero Heikkilä ja ympäristöministeriön rakennetun ympäristön osastolla rakennusneuvos Erkki Laitinen.

Helena Säteri  
Ylijohtaja  
Ympäristöministeriö



## SISÄLLYS

<b>Esipuhe</b> .....	3
<b>Johdanto</b> .....	7
<b>Taustaa</b> .....	8
<b>Selvityshenkilöiden yhdeksän väitettä</b> .....	9
1. Isännöinnin on tehtävä asiakkaista kuninkaita .....	9
2. Markkinat toimivaksi – hinnat ja palvelut reilusti näkyviin ja neuvottelut säännöllisiksi .....	11
3. Yleismies-jantusesta isännöintijoukkueeksi – mutta yritysten kasvusta ollaan monta mieltä .....	13
4. Isännöintiala on palvelualoille tyypillisellä kehityspolulla .....	16
5. Talon avoin tieto on isännöitsijälle resurssi, ei uhka .....	18
6. Talo tarvitsee identiteetin – isännöitsijä kehittämään talon arvoa .....	21
7. Isännöitsijästä asumisen energiankäytön tärkein portinvartija .....	24
8. Koulutusta on, mutta parhaat on saatava alalle .....	27
9. Toimialaa ei voida kehittää sääntelyllä .....	30
<b>Tausta-aineisto ja lähteet</b> .....	33
<b>Kuvailulehti</b> .....	34
<b>Presentationsblad</b> .....	35





# Johdanto

Tämä raportti on syntynyt ympäristöministeriön selvitystoimeksiannon tuloksena.

Toimeksiannon tehtävänä oli:

- Selvittää ja arvioida erityisesti asuinkiinteistöjen isännöinnin ja isännöintipalvelujen nykytilanne sekä toimialan kehittämiseen liittyvät esteet.
- Tehdä selvitystyön perusteella ehdotukset isännöinnin kehittämiseksi vastaamaan tulevia tarpeita huomioiden erityisesti osaaminen.
- Tehdä ehdotuksia toimenpiteiksi isännöintipalveluiden kehittämiseksi.

Tekemämme havainnot ja niistä johdetut päätelmät edustavat alan ulkopuolista näkemystä ja ovat todennäköisesti varsinkin yksityiskohdiltaan epätarkkoja ja osittain puutteellisia. Toimialajärjestöjen ja muiden toimialan osapuolten ja sidosryhmien toimesta on tehty useampia kattavia selvityksiä, joissa kuvataan toimialarakennetta ja sen painotuksia ja haasteita.

Tässä raportissa ei ole tehty yhteenvetoa näistä töistä, vaan ne on listattu raportin lopussa. Aiemmat selvitykset antavat hyvän tilannekatsauksen ja kuvaavat toimialan oman näkemyksen nykytilasta ja kehityskohdista oivasti. Raportin tekstissä ei kattavasti viitata lähdeiteksiin vaikka ne luonnollisesti muodostavat merkittävän osan siitä taustasta, johon tämän työn tuotokset ja useat johtopäätökset perustuvat.

Raportissa esitetyt havainnot ja toimenpide-ehdotukset ovat syntyneet käytyjen keskustelujen sekä lähdeaineiston pohjalta ja innostamana. Siksi on selvää, että useimmat näkemykset pohjautuvat alalla jo tiedossa oleviin ajatuksiin ja toimepide-ehdotukset jo käynnissä oleviin aloitteisiin tai suunnitelmissa oleviin aihioihin. Olemme kiitollisia kaikista niistä ideoista ja ehdotuksista, jotka ovat haastatteluissa ja muissa keskusteluissa nousseet esiin.

Keskustelut ovat lähes poikkeuksetta osoittaneet, että alalla on avoin ja myönteinen asennoituminen toiminnan kehittämiseen ja nykykäytäntöjen pöyhimiseen. Ideoiden alkulähteille ja todellisille innovaattoreille olemme kiitollisuudenvelassa ja toivomme, että alan tekijät ja muut hyödyntäjät osaavat tunnistaa ne, joille kunnia kuuluu. Raportin kirjoittajat tunnistavat oman riittämättömyytensä tässä asiassa.

## ISÄNNÖINTI NUMEROINA

**3** miljardia euroa vuodessa käytetään asunto-osakeyhtiöiden omistamien talojen korjaamiseen.

**2** miljoonaa suomalaista asuu asunto-osakeyhtiön omistamassa talossa.

**2 500** isännöitsijää ja **3 000** muuta ammattilaista toimii isännöintialalla.

**800** on isännöintiyriyten lukumäärä Suomessa.

**600** on niiden vuosittain valmistuvien tradenomien ja insinöörien lukumäärä, jotka ovat voineet opiskella isännöintiä.

**3** ihmistä on keskimäärin töissä isännöintiyrityksessä.

## Taustaa

Isännöintitoimiala on juuri nyt valtavan kiinnostava. Asumiseen käytetyn rahan määrä kasvaa. Asumisen kulut kasvavat edelleen energian hinnan noustessa ja vanhojen talojen korjaustarpeen kasvaessa. Myös kuluttajien preferenssit muuttuvat. Sisustamiseen, pihan laittamiseen ja muihin asumismukavuutta parantaviin asioihin ollaan valmiita panostamaan.

Kaksi miljoonaa suomalaista asuu taloyhtiöiden omistamissa asunnoissa. Heidän kaikkien asumisen laatuun isännöitsijä vaikuttaa keskeisenä vastuunkantajana ja palveluntarjoajana siinä missä keittiökalusteliike tai tapettikauppakin.

Enemmistö meistä on isännöinnin asiakkaita ja kiinnostuneita asumisesta ja sen laadusta. Siksi isännöinnistä myös puhutaan paljon. Lehdet kirjoittavat isännöitsijän roolista ja tehtävistä, koska ala vaikuttaa meidän kaikkien arkeen ja siksi kiinnostaa laajasti.

Isännöinnin painoarvoa nyky-yhteiskunnassa lisää keskustelu ilmastonmuutoksesta ja luonnonvarakysymyksistä. Suomessa asumisen energiankulutusta on lähi-vuosikymmeninä kyettävä pienentämään merkittävästi, jotta ilmastonmuutoksen torjumiseen liittyvät tavoitteet saadaan täytettyä.

Isännöitsijät ovat keskeisiä asumisen energiankäytön portinvartijoita. Nämä portinvartijat voivat omaa liiketoimintaansa kehittämällä tuottaa muutoksia, jotka vähentävät energiankäyttöä ja pienentävät asiakkaan energialaskua.

Isännöinti vaikuttaa yhteiskuntaan myös epäsuorasti. Ilmastonmuutoksen seurauksena tiiviin kaupunkiasumisen tarve kasvaa. Valtion ja kuntien tasolla mietitään parhaillaan, miten joukkoliikennealueilla asumisesta saadaan houkuttelevaa ja kustannustehokasta. Tässä koko kerrostaloasumisen palveluketjulla on tärkeä rooli ja isännöinti on yksi ketjun osista. Jos tulevaisuuden isännöinti pystyy merkittävästi parantamaan taloyhtiöissä asumisen laatua, on ilmastonmuutoksen hillitseminen Suomessa askeleen verran helpompaa.

Isännöinti siis kiinnostaa ja herättää keskustelua. Se herättää myös tunteita, eikä turhaan. Isännöitsijät voivat halutessaan olla ratkaisemassa tämän yhteiskunnan hankalimpia ongelmia. Samalla on mahdollista tehdä entistä kiinnostavampaa ja toimivampaa liiketoimintaa. Jotta tämä voi onnistua sekä alan että sen asiakkaiden on muutettava toimintaansa. Siitä kertovat seuraavat väitteet ja niihin liittyvät toimenpide-ehdotukset.

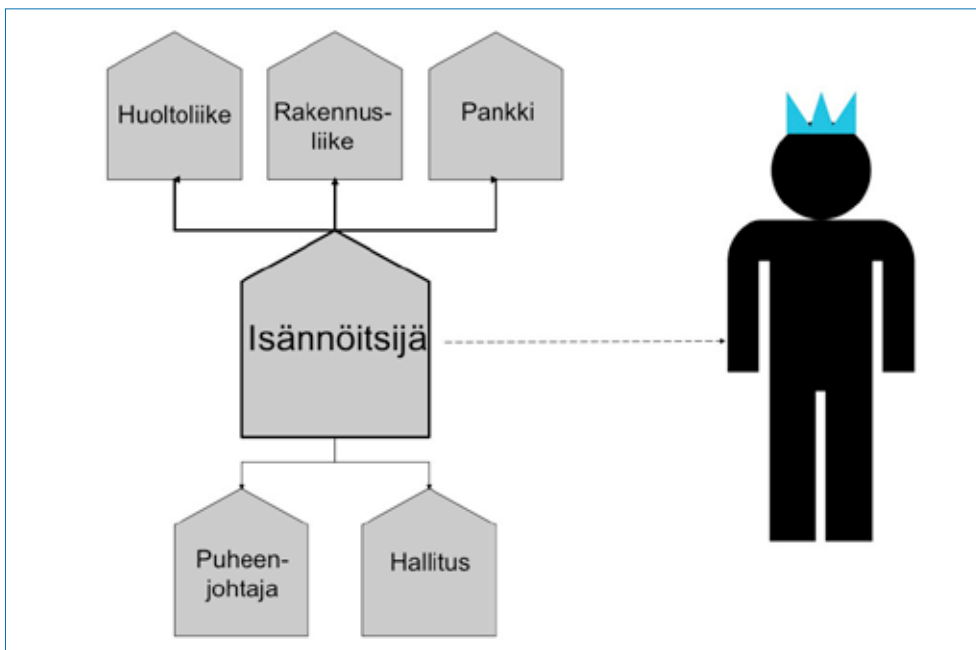
# Selvityshenkilöiden yhdeksän väitettä

## I. Isännöinnin on tehtävä asiakkaista kuninkaita

Kun isännöitsijän puhelin soi, on soittaja usein toinen ammattilainen kiinteistön arvoketjussa tai jonkun isännöitävän yhtiön hallituksen puheenjohtaja. Kaikkein useimmin puhelimesta on kuitenkin talon osakas eli isännöitsijän varsinainen asiakas. Osakkaiden kysymykset vaihtelevat korjausluvista vastikkeiden maksuun ja rikkoutuneen ovikellon korjaamiseen. Huonoimpia ovat ne puhelut, joissa kerrotaan isosta vahingosta yhtiössä. Hälytyssoitto tarkoittaa isännöitsijälle kiireisiä aikoja ja vähemmän aikaa muiden talojen hoitoon. Tähän rikkonaiseen ja pienten asiakkailta tulevien toiveiden virtaan tuntuu kiteytyvän suuri osa isännöintialan haasteesta. Uuden kehittäminen on vaikeaa, kun on koko ajan kiinni kiireisten pikkuasioiden hoidossa.

Isännöinti on palveluliiketoimintaa, joka lähtökohtaisesti on kuluttajapalvelua. Palvelun maksavat osakkaat, jotka usemmiten itse asuvat omistamassaan osakkeessa. He siis ostavat itselleen asumispalvelua, jossa isännöitsijä on palveluntuottaja.

Isännöitsijän toimenkuvassa korostuu kuitenkin tavanomaisesti asiakassuhteen sijaan isännöitsijän suhde taloyhtiön hallitukseen. Hallituksen kanssa istutaan kokoukset, se tekee suunnitelmat ja taloyhtiön hallitus myös yleensä solmii isännöintisopimuksen. Todelliset asiakkaat ja laskun maksajat eli osakkaat joutuvat tässä analyysissä monesti marginaaliin.



Kuva I. Isännöintiyrityksen suhde asiakkaaseen ja ammattilaisverkostoon.

Kun isännöitsijät itse kuvaavat omaa ammattitaitoaan, he korostavat osaamista hallitustyöskentelyssä sekä toimittajaverkoston hallinnassa. Isännöintiä kuvataan lähes BtoB-yrityspalvelun argumentein. Asiakastyö tuodaan esiin lähinnä työnkuvan hankaloittajana ja resurssien syöjänä. Koska isännöinnin ansaintalogiikka perustuu pääosin kiinteähintaiseen kuukausiveloitukseen, joka monesti on melko alhainen, asiakkaat kannattaa pitää mahdollisimman kaukana ja heidän viestintäänsä vastata mahdollisimman niukasti. Vain siten isännöitsijä pystyy hallitsemaan omaa työtään ja pitämään työmäärän järkevänä.

Isännöintitoimialalta näyttäisi kuitenkin puuttuvan erityisesti osaamista asiakastyöskentelystä. Palvelualttiuden puutteet näkyvät argumenteissa, joissa asiakkaiden amatöörius tuodaan esiin ongelmana. Suuri osa haastatelluista isännöitsijöistä toivoi, että taloyhtiöiden hallitukset koostuisivat ammattilaisista ja että halitusten kokoukset voitaisiin pitää työaikaan. Monet tuntuivat ajattelevan, että kunhan vähän vielä aikaa kuluu, niin asiakaskunta ammattimaistuu.

Se, että jokaisen talon hallitukseen riittäisi kiinteistöalan ammattilaisia, on kuitenkin toiveajattelua. Puolet suomalaisista asuu taloyhtiöiden omistamissa taloissa. Siihen joukkoon mahtuu myös tulevaisuudessa sekä erittäin hyvin valveutuneita että asumistottumuksiltaan ja palveluvaateiltaan hankalia asiakkaita. Nämä hankalat asiakkaat ovat tuttu ilmiö kaikilla palvelualoilla. Kuluttajaa ei juuri koskaan voida pitää toiminnan asiantuntijana, ei myöskään isännöinnissä. Asiakkaan arvostuksen lisääminen ja asiakkaan nostaminen kuninkaaksi on se reitti, jonka kautta isännöitsijä voi nostaa omaa profiiliaan.

Myös asiakkaiden eli asukkaiden ja osakkaiden on oivallettava, ettei isännöintiyritys ole virkamies, vaan palveluntarjoaja. Asiakkailla on vastuu ostamansa palvelun laadusta. Jos palvelu ei tyydytä, se täytyy kertoa isännöintiyritykselle. Asiakkaan on myös syytä esittää toiveita ja näkemyksiä omasta palvelutarpeestaan. Tällä hetkellä liian moni taloyhtiö pyytää tarjousta isännöinnistä erittäin puutteellisin tiedoin ja kilpailun jälkeen valitsee halvimman tarjouksen. Tällöin ainoa määrittävä tekijä on halpa hinta. Alalla, jossa asiakkaat eivät ole valmiita ottamaan selvää ja vaatimaan laatua, parempien palveluiden ilmestyminen olisi melkoinen ihme.

Hyvän asiakassuhteen rakentaminen lähtee kuitenkin tarjonnan paranemisesta. Tarjoamalla laadukkaampia palveluita ja kuvaamalla ne asiakkaille huolella, isännöitsijä kouluttaa itselleen parempia asiakkaita. Myös taloyhtiöihin muuttavien uusien ihmisten nopea kontaktointi on tärkeää, jotta luottamus isännöitsijään kehittyy. Tätä kautta syntyy luonteva ja toimiva suhde, jossa osakkaat tietävät, keneen olla yhteydessä ja millaista palvelua näiltä henkilöiltä voi odottaa.

Alalla puhutaan nytkin asiakkaiden kouluttamisesta ja osaamisen kasvattamisesta. Ne koetaan kuitenkin lähinnä toiminnoiksi, joilla haetaan asiakkaan ymmärryksen lisäämistä alan toimintoja ja logiikkaa kohtaan. Se, että asiakas voisi tuoda lisäarvoa ja muutosta, kannattaa kuitenkin ottaa myös huomioon. Kun esimerkiksi ympäristö- ja energia-asiat tulevat entistä keskeisimmiksi eikä niitä voida ratkaista ilman asukkaan oman toiminnan mukaan ottamista, on odotettavissa, että asiakkaan näkeminen toiminnan osana tulee olemaan edellytys sille, että jo todettuihin haasteisiin kuten energiansäästöön voidaan vastata ja todellista muutosta asumiseen ja siihen liittyviin palveluihin saadaan aikaan.

#### Havainnot:

- Isännöinti palveluliiketoimintaa, joka on kuluttajapalvelua. Osakas on isännöitsijän asiakas.
- Osakkaat ja hallitusten jäsenet ovat amatöörejä kuten kuluttajat kaikilla palvelualoilla. Asukasdemokratian vahvistaminen ja ihmisten kanssa työskentely ovat keskeinen osa isännöitsijän toimenkuvaa.
- Osakkailla vastuu hyvän palvelun ostamisesta ja palautteen antamisesta. Isännöitsijä ei ole virkamies.

#### Tehtävät:

- Asiakaslähtöisyys isännöintialan ammattikuvan ytimeen: asiakas on subjekti ja kehityksen voimavara.
- Valveutuneet asiakkaat vaatimaan ja myös maksamaan hyvää palvelusta. Laadukkaan palvelun arvostamisen kulttuuria on kasvatettava. Asukkaita ja osakkaita edustavat yhteisöt ovat tässä avainasemassa.

## 2. Markkinat toimivaksi – hinnat ja palvelut reilusti näkyviin ja neuvottelut säännöllisiksi

Kymmenet lehtiartikkelit ovat viimeisen puolen vuoden aikana käsitelleet sitä, miten isännöitsijät ja isännöintiyhtyritykset rahastavat uusilla palveluilla. Keskustelu on osoittanut, että väitteiden todenperäisyydestä riippumatta alan hinnoittelu antaa mahdollisuuden spekulointiin. Kun vertailutietoja on vähän, asiakas kokee helposti tulleensa väärin kohdelluksi, eikä palveluntarjoaja pysty perustelemaan omaa hinnoitteluaan asikkaan näkökulmasta uskottavasti.

Isännöintiliiketoiminta on sikäli erikoinen liiketoiminnan alue, että se sitoo hyvin vähän pääomia. Kiinteät kustannukset ovat lähellä nollaa. Esimerkiksi huoltoyhtiön on omistettava koneita ja laitteita, jotta se voi toteuttaa tehtävänsä. Se, että isännöitsijän ei tarvitse tehdä vastaavia investointeja, johtaa siihen, että alalle on helppo tulla ja uuden tulijan kannattaa tarjota palvelujaan hyvin edullisella hinnalla.

Isännöintiyhtiöiden liikevaihdosta noin 80 prosenttia tulee sopimukseen perustuvasta kiinteästä kuukausiveloituksesta. Isännöitsijän kannattaa siis maksimoida kuukausisopimusten määrä. Kun asiakkaita on paljon ja hintakilpailu on voimakasta, isännöitsijän aika ei tunnu aina riittävän korkean palvelutason ylläpitämiseen kaikissa kohteissa.

Hinnoittelua pidetäänkin toimialan keskuudessa isännöintiyhtyritystoiminnan keskeisenä haasteena. Asiakkaalta saatavat toimeksiannot ovat alan toimijoiden mukaan alimitoitettuja palvelun sisältöön nähden. Isännöitsijöiden mukaan kiinteä kuukausiveloitus johtaa siihen, että palvelun laatua on vaikea parantaa ja uusien palvelumuotojen myyminen asiakkaille on lähes mahdotonta.

On totta, että kiinteä palkkiorakenne johtaa ristiinsubventioon asiakkaiden välillä. Vähätöisten yhtiöiden osakkaat maksavat palvelustaan huomattavasti enemmän kuin ne yhtiöt, joissa on käynnissä remontteja tai jotka muuten teettävät keskimääräistä enemmän työtä isännöitsijälle. Vakioitujen tehtäväkuvauksien käyttö puolestaan johtaa epäoptimaalisiin palvelukokonaisuuksiin kiinteistöjen elinkaaren eri vaiheissa. Kiinteistöliiton viimeisimmän tehtäväluettelon rakenteena on että perustehtävät, joihin lainsäädännössä viitataan, oletetaan kuuluvan perusveloitukseen kun taas muista tehtävistä kehoitetaan neuvottelemaan sopimuskohtaisesti. Käytännössä tätä määrittelytyötä ja siihen liittyvää neuvottelua on kuitenkin pidetty haastavana ta-

loyhtiöissä. Toisaalta muunlaisiin sopimusmalleihin pyrkineet taloyhtiöt kertovat, että tarjouksia on vaikea saada tavallisesta poikkeaviin isännöintitarjouspyyntöihin.

Tällä hetkellä isännöinnin hinnoittelun muuttuva osa tulee suurelta osin kokouspalkkioista, monistuskuluista ja muista ikään kuin pakollisista kuluista. Toimialan eturivin yritykset ovat tuoneet markkinoille myös varsinaisia erikseen veloitettavia palveluita, joita hankkimalla taloyhtiö voi hankkia isännöintiyritykseltä esimerkiksi remonttien suunnittelupalveluita tavallisen isännöintipalvelun lisäksi. Näiden palveluiden osuus toimialan koko liikevaihdosta on kuitenkin edelleen pieni.

Tulevaisuuden ratkaisuliiketoiminnassa yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia lisäarvoa tuovia ja kokonaan erikseen veloitettavia tuotepaketteja. Esimerkiksi erilaiset suunnitelmat, strategiat, energiatehokkuustoimenpiteet tai ison remontin aikaiset palvelut voisivat olla tällaisia tavanomaisesta isännöinnistä erotettuja osia. Isännöintiyrityksessä näitä hyvin suunniteltuja ja brändättyjä erillispalveluita tarjoavat ja projekteja johtavat projektipäälliköt. Tällöin myös asiakkaat ovat valmiit maksamaan palveluista. Tämä helpottaa ostopäätöksen tekemistä ja tuo näkyville lisäpalvelusta saatavat hyödyt. Lisäksi esimerkiksi remontin yhteydessä tarvittavat isännöinnin lisäpalvelut voidaan tällä menetelmällä laskea osaksi koko remonttibudjettia ja kulut jakaa rahoitusvastikkeen avulla pitemmälle aikavälille.

Tällä hetkellä näitä erillisveloitettavia palveluita on vain vähän tarjolla, ne tehdään usein osana kiinteää veloitusta tai ne tilataan joltain kolmannelta osapuolelta kuten insinööri-toimistolta.

Näiden palveluiden liittäminen isännöitsijän palveluportfolioon voisi olla isännöinti-liiketoiminnan kannalta edullista.

Kun staattisiin sopimusmalleihin yhdistetään alan keskimäärin varsin vanha sopimuskanta, haasteena on palvelualoja yleisesti vaivaava hinnoitteluongelma. Laadukkaiden toimijoiden erottautuminen edukseen on vaikeaa, kun palvelukuvaukset ovat lähes identtisiä ja kun toiminnan todellista sisältöä ja laadukkuutta on arvioitava kokemuseräisesti.

Näyttää siis todennäköiseltä, että isännöintialan on kehitettävä uusia sopimuskäytäntöjä uudistaminen ja avattava hinnoittelua. Tällä hetkellä sekä isännöitsijät että taloyhtiöt pelkäävät, että sopimuskäytäntöjen avaaminen johtaisi kustannusten kehittymiseen epätoivottavalla tavalla. Siksi sopimuksia ollaan haluttomia uudistamaan.

Jotkut isännöintiyritykset kertovat perustiedot hinnoista avoimesti kotisivuilla ja ISA-auktorisoitujen yritysten noudattama Hyvä Isännöintitapa edellyttää että yritys "kertoo palveluistaan ja hinnoitteluperusteistaan selkeästi". ISA-auktorisointia voisi edelleen kehittää niin, että avoin perushinnoittelu, joka sisältäisi sekä taloyhtiölle että osakkaille tarjottavat palvelut olisi osa ISA-auktorisoinnin vaatimuksia. Hinnoittelun ja sopimuskäytäntöjen läpinäkyvyys yleensä auttaa osapuolia tuomaan aidot palveluhyödyt paremmin näkyviin ja hinnoittelun vastaamaan palvelutasoa.

Hinnoittelun kehittämisessä yksi mahdollinen reitti erillisveloitettavien palveluiden lisäksi olisi palkitsevien sopimusmallien käyttöönotto. Uudenlaisia sopimusmalleja on toimitilapuolella otettu menestyksekkäästi käyttöön sekä ammattimaisessa asuntovuokraustoiminnassa että kiinteistöjen ylläpitopalveluissa. Tulokset viittaavat siihen, että jo varsin vaatimaton kannustinosa parantaa toiminnan mittausta, kehittää sopimusmalleja ja yhtenäistää tavoitteita tilaajan ja tuottajan välillä. Isännöintialalla tulisi esimerkiksi toimialajärjestöjen toimesta jatkossakin kehittää yhteistä sopimuskulttuuria. Vaikka asiakkaat ja toimittajat eivät ehkä vielä ole valmiit omaksuma tulokseen perustuvia sopimuksia, on selvää, että palkitsevia sopimusmalleja nähdään lähivuosina myös isännöintitoimialalla.

Palkitsevien sopimusmallien kehittäminen edellyttää uudenlaisten tuloksellisuuden mittareiden kehittämistä. Yksi palvelualoillakin paljon käytetyt mittari on tulokortti. Se selkeyttää toiminnan tavoitteita ja sen avulla arvioidaan työn tuloksellisuutta. Tulokortti on tyypillisesti toimialan itsensä kehittämä väline, jonka avulla

toimialan kehitystavoitteet selkiytyvät. Isännöintitoimialan on itsensä luotava tulokortin kriteerit. Asiakastyytyväisyys, energiatavoitteet sekä palvelun suorituskyky ja laatu ovat kiinteistöliiketoimintaomistajasektorin tyypillisiä tulokortin osioita. Jo näiden osatekijöiden läpinäkyvä seuranta toisi hyvälle isännöintiyrityksille mahdollisuuden erottautua edukseen. Käytännössä hallitus tekisi alan yleisten ohjeiden pohjalta isännöitsijälle tulokortin, jossa määritellään, millä perusteella ohjaava palkkiomalli voidaan rakentaa. Isännöinnin laadukkuutta arvioidaan tulokortin avulla isännöitsijän ja hallituksen välisessä keskustelussa vuosittain.

Yhteinisen tulokortin käyttö edistää myös alan suoritus tietojen vertailukelpoisuutta. Tulokorttien avulla asiakkaiden on helpompi arvioida isännöintiyrittäjien palvelun laatua. Tämä on erityisen tärkeää, koska nyt isännöinnin asiakkaan on vaikea tunnistaa laatua ja maksaa siitä. Tuotteen kuvaukset ovat identtisiä ja toiminnan todellista sisältöä ja laadukkuutta on arvioitava kokemukseräisesti. Arviointitiedon tason parantaminen on eräs keskeinen keino jolla mahdollistetaan sopimuskulttuurin parantaminen alalla.

#### **Havainnot:**

- Sopimuskanta on vanhaa ja molemmat osapuolet kaihtavat sopimusneuvotteluja.
- Kiinteä kokonaispalkkiomalli on vallitseva käytäntö, vaikka sen haasteet tunnistetaan.
- Uusia malleja on kehitetty mutta käyttöönotossa on kynnyksiä.

#### **Tehtävät:**

- ➔ Sopimusneuvotteluissa kissa pöydälle ja sopimukset ajan tasalle.
- ➔ Hinnoittelu reilusti esiin.
- ➔ Toimiala kehittämään kannustavia sopimusmalleja. Esimerkiksi isännöitsijän palkkiojärjestelmään palkitsemisosa, jonka perusteina esimerkiksi: asiakastyytyväisyys, vuosivakioitu energiankulutus ja hallituksen arvio yhdessä tehtyjen hommien hoitamisesta (työkaluksi isännöinnin tulokortti)
- ➔ Toimiala jo nyt laatimaan tulokorttia tulevaisuutta ennakoiden.

### **3. Yleismies-jantusesta isännöintijoukkueeksi – mutta yritysten kasvusta ollaan monta mieltä**

Isännöitsijän tyypillinen työpäivä sisältää loputtoman määrän erilaisia hommia. Kuuratie 4:n asukas soittaa ja kertoo, että keittiön katosta on yön aikana alkanut valua vettä. Sähköpostissa odottaa iso läjä muuttoilmoituksia. Parvekkeen korjaajat soittavat ja kertovat, että poraustöissä on vahingossa porattu asuntoon sisälle asti. Ja Päijänteen tie 147:ssä on yhtiökokous illalla. Isännöitsijän puhelin soi ja sähköpostilaulaa taukoamatta. Voidaan puhua kanavakaaoksesta. Silti suuri osa isännöitsijöistä hoitaa tätä tehtäväkenttää ”mies ja puhelin” -mallilla. Yksi ihminen vastaa kaikkiin asiakasrajapinnan tapahtumiin.

Isännöitsijän tehtäväkuva on muodostunut aikojen kuluessa erittäin moninaiseksi. Alun perin isännöitsijä on ollut taloyhtiön osakkaiden keskuudesta valittu hallituksen jäsen, joka luottamus pohjalta tai pientä korvausta vastaan hoitaa talon asioita. Tällaisia sisäisiä isännöitsijöitä on edelleen jonkin verran. Vastuiden, toiveiden ja odotusten moninaistuminen on kuitenkin johtanut siihen, että suuri osa taloyhtiöistä ostaa nykyään isännöintipalvelut ulkoa. Myös osa ammatti-isännöitsijöistä mieltää itsensä ensisijassa hallituksen jäseneksi. Siis yhdeksi siitä joukosta, jonka tehtävänä on pitää hyvää huolta kiinteistöistä ja hallinnoida sitä hyvin.

Nykyään isännöitsijä mielletään usein taloyhtiön **toimitusjohtajaksi**. Hän on vastuussa yhtiön päivittäisestä hallinnosta ja juoksevien asioiden hoidosta. Asunto-osakeyhtiölain perusteluissa isännöitsijä rinnastetaan toimitusjohtajaan. Samoin tekee patentti- ja rekisterihallitus rinnastaessaan isännöitsijän ja toimitusjohtajan toisiinsa. PRH myös rekisteröi kaupparekisteriin taloyhtiöiden isännöitsijät. Käytännön hallinnon organisoimisen lisäksi toimitusjohtajan toimenkuvaan muissa yhtiöissä kuuluu myös vankka strateginen johtaminen ja strategisista valinnoista viestiminen. Tämä edellyttää laajaa tietämystä yhtiön asioista, tämän tiedon monipuolista käsittelyä ja edelleen välittämistä hallitukselle ja omistajille. Isännöitsijät tekevät kuitenkin tyypillisesti melko vähän talouden pitkän tähtäimen suunnittelua ja siihen on melko heikot välineet. Niinpä strateginen johtaminen on hankalaa. Isännöitsijällä ei myöskään yleensä ole kovin laajaa työntekijäjoukkoa, jota hän toimitusjohtajan tavoin voisi ohjastaa asioiden toimeenpanoon. Kun isännöitsijän siis yksin pitäisi pystyä toimimaan 10 yhtiön toimitusjohtajana, toimenkuva on ainakin aika erilainen kuin muunlaisten yhtiöiden toimitusjohtajille.

Isännöitsijän toimenkuvaan on viime aikoina kohdistunut monia uusia paineita. Energia- ja ympäristöhaasteen ratkaiseminen edellyttää entistä laajempaa teknistä osaamista. Tätä osaamista on hankittu vuokrataloyhtiöihin ja isoihin isännöintiyrityksiin palkkaamalla teknisen koulutuksen saaneita **teknisiä asiantuntijoita** tai kiinteistöpäälliköitä. He keskittyvät taloteknisten säätöjen tekemiseen, laitehankintoihin ja korjausten suunnitteluun. Isännöitsijät ovat tyypillisimmin saaneet kaupallisen koulutuksen ja sen vuoksi nämä tekniset tehtävät istuvat huonosti perinteiseen isännöinnin toimenkuvaan.

Kaupallisen alan ammattilaisten toimenkuvaan paremmin sopiva uusi haaste liittyy paremman laskentatiedon tarjoamiseen hallitukselle ja osakkaille. Heille tieto siitä, miten asunnon arvo kehittyy ja mikä on investoinnin takaisinmaksuaika, vaikuttaa korjauspäätösten tekemiseen. Kun remontit ja korjaukset pitäisi saada etenemään, tarvittaisiin uutta helposti ymmärrettävää laskentatietoa korjauksen vaikutuksista kiinteistön arvoon ja asuntojen hintoihin. Myös uudessa asunto-osakeyhtiölaissa asuntojen hintakehitys ja osakkaiden tasa-arvo asunnon arvon suhteen ovat keskeisiä lähtökohtia. Tarvittaisiin siis eräänlainen **taloyhtiön controller**, jonka tehtävänä olisi tuottaa laskentatietoa ymmärrettävästi asukkaiden ja osakkaiden käyttöön.

Isännöitsijän taukoamatta soiva puhelin ja täyttymisestä hälyyttävä sähköpostilaitteikko asettavat isännöitsijän toimenkuvalle vielä yhden haasteen. Jotta jokapäiväinen työ olisi mielekästä ja palkitsevaa, isännöitsijän pitäisi olla taitava **projektinjohtaja**, joka saa koko prosessin erilaiset palaset toimimaan. Hän pystyy toimimaan laajan alihankkijaverkoston kanssa, on taitava johtamaan hallitusten työskentelyä ja osaa ratkaista myös yksittäisiltä osakkailta tulevien pyyntöjen tulvan.

Kun kaikki nämä vaatimukset laittaa yhteen, yhden ihmisen on oltava melkoinen fakiiri selvittääkseen koko paketista. Haasteena, tämänkaltaisessa "mies ja puhelin" toiminnassa on, että palvelualalla tuotanto on lähes aina myös osa asiakasrajapintaa. Taloja ei viedä korjaamolle korjattavaksi vaan ne huolletaan ja korjataan niiden ollessa käytössä. Yhden hengen isännöintiyrityksellä pitäisi täten olla takanaan toimittajaverkosto, jonka osapuolten on myös osattava kohdata asukkaat ja pystyttävä hallitsemaan suora asiakasvuorovaikutus. Esimerkkinä on putkiremontit, joihin aina liittyy asukkaan omia lisätöitä. Tiedonkulku muodostaa tavanomaisesti kapeikon tämänkaltaisessa verkostoidussa toiminnassa, kun toimittajaketjun tekijäosapuolet (esimerkiksi alurakoitsijat) pitävät asiakkainaan toimitusketjun seuraavaa tekijää eikä lopullista maksajaa. Asiakasvuorovaikutus ei käytännössä toimi, mikäli tiedonkulun oletetaan ohjautuvan kokonaan isännöitsijän kautta.

Tulevaisuudessakin isännöintimarkkinoilla toimii todennäköisesti monenkokoisia yrityksiä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että isännöinnin tehtävien hoitaminen ei ehkä tulevaisuudessa onnistu parhaalla mahdollisella tavalla yhdeltä hengeltä. Tulevaisuu-



dessa yhtä taloyhtiötä voi hoitaa useamman hengen monialainen tiimi. Tällöin isännöitsijä on yksi toimenkuva isännöinnin sisällä. Isännöintiin kuuluu eri alojen osaajia, joista jokaisella on tärkeä rooli kiinteistön hallinnassa ja kunnossapidossa. Kuinka tämä tulee vaikuttamaan toimialan yritysraenteeseen, on useampia koulukuntia.

Suuremmissa yrityksissä nähdään alan keskeisenä trendinä **yrityskoon kasvu ja toimialarakenteen konsolidoituminen**. Tämän koulukunnan edustaja esitti, että "isännöinti tullaan hoitamaan tulevaisuudessa 6–7 yrityksen toimesta". Perusteluna tälle näkemykselle on, että osaamisvaateet ovat kasvaneet liian monimuotoisiksi generalisti-isännöitsijälle. Ratkaisuna on, että tehtävät jaetaan yrityksen sisällä ja tuotetaan yrityksen sisäisten resurssien toimesta.

Toinen alan toimijoiden keskuudessa oleva koulukunta, pitää todennäköisenä, **että alan yrityskoon jakauma tulee säilymään tai muuttumaan niin, että markkinat jakautuvat suurempiin organisaatioihin ja lähes mikroyrityksiin**. Vastavoimiksi konsolidaatiokehitykselle esitetään taloyhtiöiden kokoeroja ja taloyhtiöiden elinkaarivaiheen eroja. Pieniä yhtiöitä hoidetaan jatkossakin vähemmän ammattimaisesti ja pienempien toimijoiden toimesta. Perusteluina on myös esitetty ansaintalogiikkaa. "Pienet taloyhtiöt ovat kannattamattomia suurelle organisaatiolle". Pienissä taloyhtiöissä omistajat ovat myös lähempänä toimintaa ja joissain tapauksissa valikoituneempia. Esimerkiksi pienissä erillistalojen, paritalon tai rivitalon yhtiössä asukkaat voivat hoitaa suurta osaa yhtiön yhteisistä asioista omin voimin ja tarvita vain kevyttä isännöintiä.

Myös taloyhtiö, jossa ei ole odotettavissa korjauksia tai muita vaativia muutoksia voidaan hoitaa hyvin kevyellä isännöinnillä, **jolloin isännöintiyritykset erikoistuvat eri elinkaaren vaiheen isännöintiin**. Suuremmat organisaatiot hoitavat elinkaaren vaativat vaiheet kuten peruskorjaukset ja pienemmät organisaatiot muut.

**Verkostoajattelu** on kenties vielä eräs koulukunta alalla. Tämän ajatusmaailman mukaan, isännöinti on palveluiden paketoija, joka hankkii osaamista verkostoistaan. Tämän näkemyksen mukaan osaamista voidaan ostaa ja isännöintiorganisaation koko ei ole merkittävä tekijä. Nainen ja puhelin voi tämän ajatuksen mukaan toimia yhtä osaavasti kuin suurempi organisaatio. Tämä koulukunta hakee esikuviaan toimitilapuolen manageerausesta, jossa lisäarvolupaus tulee toimittajien avoimen ja läpinäkyvän kilpailutuksen ja verkoston johtamisen kautta.

Myös aluehuoltoyhtiömallit saattavat olla tämän toimintamallin ajatuksellisia edustajia. Aluehuoltoyhtiössä hoito ja isännöinti toimitetaan paketissa ilman avointa kilpailutusta. Ajatuksena on, että kustannussäästö syntyy onnistuneesta projektitoiminnasta. Varsinainen korjausosaaminen hankintaan ulkoa ja yhdistetään huoltotoiminnan kautta syntyvään paikallisten olosuhteiden ja talojen historian tuntemukseen. Tällöin voidaan ajatella, että verkostomallin edut toteutuvat.

Yksiselitteistä arviota eri mallien kustannusvaikutuksista ei voida tässä esittää, mutta on todennäköistä, että kannattavaa liiketoimintaa ja hyvää palvelua voidaan jatkossakin tarjota yhdistämällä arvoketjun eri osia eri tavoin. Voidaan, jopa väittää, että esimerkiksi aluehuoltoyhtiömallin tulevaisuuden näkymät paranevat sitä mukaa kun läpinäkyvä vertailutieto lisääntyy alalla. Tällöin itse tuotetun huollon kustannustasoa ja laatua voidaan arvioida ilman kilpailutuksia.

Alan toimijat ovat kuitenkin lähes yksimielisiä siitä, että isännöinnin yritysten keskikoon kasvu on lähtökohtaisesti myönteinen muutos. Toiminnan rajaaminen johonkin tiettyyn muotoon tai kokoon ei kuitenkaan ole ratkaisu alan kehittämiseen. Isännöinti vaatii aina jossain määrin paikallista läsnäoloa, joten kattavan maanlaajuisen organisaation rakentaminen isännöintiin tuntuu yhtä haasteelliselta kuin kiinteistöpalveluissa yleensä. Olettavaa on, että sellainen rakentuisi verkottumiseen paikallisten toimijoiden kanssa kuten esim. kiinteistöhoitopalveluissa on tapahtunut. Franchising-tyyppiset toimintamallit ovat yksi mahdollinen ratkaisu.

Yhden hengen toiminimien rinnalle onkin syntynyt joukko eri kokoisia useampia henkilöitä työllistäviä isännöintiyrityksiä. Suomen suurin isännöintiyritys Realia työllistää noin 500 ammattilaista. Markkinoilla on myös paljon yrityksiä, joissa väkeä on muutamia kymmeniä.

Isännöintimarkkinat Suomessa ovat monella tapaa verrannolliset muihin Euroopan maihin. Esimerkiksi Isännöintiliiton teettämässä kansainvälisessä selvityksessä todettiin, ettei muista Euroopan maista ole suoraan löydettävissä sellaista isännöinnin mallia, joka ratkaisisi alan haasteet.

Asunto-osakeyhtiö -malli, jota joskus ollaan esitetty ongelmien aiheuttajaksi, ei näytä olevan merkityksellinen tästä näkökulmasta. Asunto-osakeyhtiö -mallia on keskusteluissa jopa esitetty vientituotteeksi. Esimerkiksi Ruotsin markkinat vaikuttavat selvästi kehittymättömämmiltä. Ranskan esimerkki, jossa toiminnalle on asetettu rajoituksia, näyttää tekevän toiminnasta kankeampaa.

#### **Havainnot:**

- Isännöitsijän työnkuvassa keskeisenä on kanavakaoksen hallinta.
- Osaamistarpeet kasvavat räjähdysmäisesti: pitäisi olla insinööri, controlleri, toimitusjohtaja ja projektijohtaja.
- Alalle syntynyt edelläkävijätoimintaa, jossa isännöintiä hoidetaan usean eri alan ammattilaisen tiimeissä.
- Toimenkuvan muutoksen vaikutuksesta markkinoiden rakenteeseen ollaan monta mieltä
- Yrityskoko tulee kasvamaan, mutta pienyritystoimintaakin tarvitaan. Tulevaisuudessakin monenkokoisia yrityksiä, mutta konsolidoitumista tapahtuu.
- Suomalainen isännöinti kestää kansainvälisen vertailun ja ala on vähintään hyvää eurooppalaista keskitasoa.

#### **Tehtävät:**

- ➔ Isännöintiin 4–5 hengen monialaisia tiimejä. "Mies ja puhelin" -isännöitsijät osaksi verkostoja, joiden kautta tietojärjestelmät ja osaaminen jaetaan.
- ➔ Isännöinti on palvelu, ei henkilö. Lainsäädäntöön isännöintiyhteisöille selkeä rooli koko isännöinnin toteuttajana. Myös taloyhtiöiden yhtiöjärjestyksiä on muutettava niin, että isännöintiä voi hoitaa isännöintiyhteisö.

## **4. Isännöintiala on palvelualoille tyypillisellä kehityspolulla**

Isännöinti on monen tahon mielestä työnkuvaltaan lähes umpikujassa. Jotkut sanovat roolin olevan epäselvä, toiset tulkitsevat, että yrityskoon on kasvettava, jotta nykyvaatimukset voidaan täyttää. Palvelukehityksen näkökulmasta esitetyt haasteet ja koetut ongelmat vaikuttavat kuitenkin varsin yleisesti kaikkia kiinteistö- ja rakennusalan palvelumuotoja koskevilta.

Isännöinti on toimintana ammattimaistunut vasta aika hiljattain. Takavuosina isännöinti oli tehtävä, johon valittiin kollegiaalisesti joku omistajista. Aluerakentamisen seurauksena syntyi aluehuoltoyhtiömalli, jolla rakentajat organisoivat myynnin jälkeiset ylläpito- ja muut toiminnot uudella alueella. Nykyään isännöinti on yhä selkeämmin ammattimaista liiketoimintaa, jota hoitavat siihen erikoistuneet organisaatiot ja ihmiset.

Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelumarkkinoilla on jo pitkään metsästetty parasta mahdollista keinoa erinomaisten palveluiden ostamiseen. Tilajaat haluavat palvelutehtäviin hyviä ja osaavia ihmisiä eivätkä koe organisaation tuovan lisäarvoa palveluun. Palvelukonseptien ja niihin liittyvien brändien koetaan olevan varsin merkityksellisiä palvelua ja sen laatua arvioitaessa. Hyvien yksilöiden nähdään tuovan palvelulle sen todellisen arvon. Siivousfirman brändi ei paljon paina, jos meidän siivooja tekee huonoa jälkeä. Tämä on tieteenkin totta, mutta aiheuttaa skaalattavuusongelman palveluntuotannossa. Henkilöitynyt palvelu ei kasva tekijäänsä laajemmaksi. Kun palvelua toimittavan asiantuntijan käytössä olevat työtunnit ovat täynnä, tasalaatuinen palvelu loppuu.

Isännöinti on asiantuntijapalvelua kuten esimerkiksi suunnittelu ja rakennuttaminen. Kun näitä palveluita halutaan kasvattaa, puhtaasti henkilökeskeinen palveluprosessi ei skaalaudu tekijänsä resursseja pidemmälle. Toinen esimerkki tällaisesta puhtaasta palvelusta on hieronta. Prosessi on ihmis- ja asiakaskeskeinen ja se kulutetaan samanaikaisesti kun se tuotetaan. Palvelukokemus on usein hyvä mutta mittakaavaongelma rajoittaa palvelutuotantoa. Tämänkaltaisen puhdas palvelu toimii ilman infrastruktuuria tai muita rakenteita kuten tiedonhallintaa ja järjestelmiä.

Mikäli palvelua halutaan laajentaa, eikä asiantuntijaresursseja ole käytettävissä rajoittomasti, on palveluja ryhdyttävä tuotteistamaan. Palvelu voidaan esimerkiksi jakaa osiin. Joku erikoistuu asiakkaiden vastaanottoon ja toinen varsinaisiin asiantuntijatyötä vaativiin osioihin. Tämä vaatii paitsi palveluelementtien tunnistamista ja niiden yhtensovittamisen prosessia, myös organisaatiota sekä järjestelmiä. Isännöinnissä useat suuremmat yritykset ovat tällä kehityspolulla. Palvelun sisältö on viipaloitu ja tavoitteena on kohdistaa asiantuntijaresurssit varsinaiseen ydintoimintaan. Mittakaava kasvatetaan konseptoiduilla toimintamalleilla ja niitä tukevilla tietojärjestelmillä.

Palvelujen sähköistäminen johtaa poikkeuksetta monen rinnakkaisen asiakas-kanavan käyttöön. Monikanavamalli on resursseja syövä, mikäli asiakasvirtoja ei onnistuta kanavoimaan niihin tehokkaasti. Isännöinnissäkin on perinteisesti lähdetty siitä, että avainresurssit pitäisi aina olla saavutettavissa. Kun tiedetään, että isännöitsijä hoitaa tavallisesti lukuisia kohteita, ei ole yllättävää, että asiakkaat pitävät sekä isännöitsijän saavutettavuutta että toiminnan ripeyttä ongelmana.

Kun isännöintipalvelujen kypsyysastetta arvioidaan voidaan sen sanoa olevan samassa kehitysvaiheessa kuin valmistavan teollisuuden palveluistuminen oli noin 8–10 vuotta sitten. Palveluja tuotteistetaan, mutta pääasiassa tuotannon järjeistämisen näkökulmasta. Alan kehitys ei vielä ole vaiheessa, jossa ajurina olisi asiakkaalle lisäarvoa tuottavien valmiiden ratkaisujen tarjoaminen. Kun palvelut on tuotteistettu ja niistä osataan koota ratkaisuja, joiden lisäarvon asiakas oikeasti tunnistaa, voidaan puhua ratkaisuliiketoiminnasta.

Ratkaisuliiketoiminnan ansaintalogiikan löytäminen ei ole ollut yksinkertaista teollisuuden asiantuntijapalveluissa. Siellä se kuitenkin nyt erottaa rakennemuutoksesta hyvin selvinneitä yrityksiä ja niitä, joiden liiketoiminta on nyt vaikeuksissa. Palveluiden ansaintalogiikan löytäminen on ratkaisevaa mutta haastavaa myös isännöinti-toimialan yrityksille. Ero valmistavaan teollisuuteen on se, että kiinteistöpalveluiden tuottamaan lisäarvoa pidetään yleisesti alhaisempana kuin valmistavan teollisuuden. Aihioita ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen on kuitenkin aistittavissa myös asumisen isännöinnissä. Valmiiden asiakasorientoituneiden ratkaisujen tuottaminen on tulevaisuuden trendi.

Isännöinnin nykyparadigma on kuitenkin varsin kaukana siitä maailmasta, jossa asiakas muuttuu objektista subjektiksi. Subjektina palvelun maksava osakas osallistetaan aidosti palvelujen kehittämiseen ja toiminnan muutokseen. Nykykäsitteitä tämänkaltaiselle yhteisölliselle kehittämiseen ovat co-creation tai crowd-sourcing. Niiden avulla asiakkaat ja sidosryhmät valjastetaan kehityskumppaneiksi ja liiketoiminnan tekijöiksi toimimaan yhdessä palvelun ytimessä olevan yrityksen kanssa.

Mikään ei kuitenkaan viittaa siihen, etteikö isännöillä olisi vähintään yhtä hyvät edellytykset onnistua asiantuntijapalvelujensa konseptoinnissa ja ajan mittaan ratkaisuliiketoimintaan siirtymisessä kuin muilla alan palveluilla. Voidaan jopa ajatella, että isännöitsijärooli arvoketjun palveluintegraattorina ja portinvartijana olisi helpompi tuotteistaa ja differoida tyypillisenä osaamisintensiivisenä asiantuntijapalveluna. Lisäksi korjausrakentamisen lisääntyessä isännöinnin käsien kautta kulkevat rahavirrat kasvavat. Ratkaisuliiketoimintaa kehittämällä isännöintitoimialan on osana tätä mahdollista kasvattaa liiketoimintaansa ja katteitaan.

#### **Havainnot:**

- Asiakkaat määrittelevät osaamisvaatimuksensa henkilötasolla ja kauppaa käydään osajista eikä yrityksen tai organisaation toimintamalleista tai tuotteistetuista konsepteista. Kiinteistöalaa vaivaa "ruumiskauppa", jossa ostajat metsästävät hyviä tyyppejä.
- Konsepteilla ja brändeillä on vähän merkitystä.
- Palvelukehitys on tuotantolähtöistä, ja asiakas ei ole vielä kehittämisen kumppani.
- Sähköisissä toimintamalleissa ollaan nopeassa kehitysvaiheessa.

#### **Tehtävät:**

- Isännöintiyritystenkin tulee pyrkiä asiakaslähtöisien ratkaisujen tuottamiseen ja palvelujen tuotteistamiseen.
- Toimialan kehitettävä omia välineitä laadun parantamiseen ja hyvien toimien erottautumiseksi. Esimerkiksi laatupalkintokilpailut ja sisäiset benchmarkkaukset.
- Isännöintiala aktiivisesti mukaan palvelualojen edelläkävijöiden joukkoon kehittämään laatuarviosystemaatiikkaa palveluliiketoiminnalle sopivammaksi.

## **5. Talon avoin tieto on isännöitsijälle resurssi, ei uhka**

Taloyhtiöiden hallinnoimisessa ja johtamisessa vaatimus läpinäkyvyydestä ja vertailukelpoisuudesta on lisääntynyt merkittävästi. Haastatteluissa on käynyt selvästi ilmi, että taloyhtiöiden hallitusten, osakkaiden ja asukkaiden mielestä tiedon avoimuus, ja sen ymmärrettävyyden ja saatavuuden lisääminen ovat keskeisiä toimialan kehittämisalueita. Tiedon avoimuudesta kuluttajilla on jo kokemusta monilla muilla alueilla, siksi osakkaat ja asukkaat alkavat vaatia tätä myös taloyhtiöiltä.

Kun korjaustarve kasvaa ja osakkaiden kiinnostus asumista ja sen kustannuksia kohtaan lisääntyy, taloyhtiöitä on pystyttävä johtamaan suunnitelmallisesti ja ennakoiden. Suunnittelu ja ennakointi edellyttävät hyviä lähtötietoja päätöksenteolle: esimerkiksi hyvää historiatietoa talossa tehdyistä toimenpiteistä sekä vertailutietoja muista vastaavista kohteista ja toimenpiteistä. Nykyinen tilanne, jossa merkittävä osa tiedosta on isännöitsijän hallussa ja tieto kootaan asukkaiden nähtävillä ainoastaan kerran vuodessa, rajoittaa hallituksen ja osakkaiden mahdollisuuksia arvioida oman talonsa isännöinnin ja hallinnon laatua sekä heikentää korjauksiin ja ylläpitoon liittyvän päätöksenteon laatua.

Huolimatta isännöintialalle syntyneistä sähköisistä tietojärjestelmistä taloyhtiöiden ja isännöitsijän välinen sähköinen asiointi on toistaiseksi melko kehittymätöntä. Isännöinti tulee lähivuosina kamppailemaan samankaltaisessa tilanteessa kuin pankkiala aikaisemmin, pankit joutuivat panostamaan uusien sähköisten asiakaskanavien rakentamiseen merkittävästi resursseja ja aikaa ennen kuin asiakkaat hyväksyivät ne käyttöönsä.

Asunto-osakeyhtiöiden ja isännöitsijöiden suhdetta voidaan tässäkin yhteydessä verrata toimitilapuolen kehitykseen. Toimitilapuolella käytiin 2000-luvun alussa kiivasta keskustelua kiinteistöihin liittyvien tietojen omistusoikeuksista. Silloin havahduttiin siihen, että toimintojen ulkoistamiset sekä toimitusketjujen pitenemiset hajauttavat kiinteistöjen tiedot. Omistajalle tärkeitä tietoja kertyi palveluntuottajille sekä muille sidosryhmille. Kiinteistöjen omistajien vastuulle jäi varmistaa, että heillä on oikeus omiin tietoihinsa ja että tiedot ovat sellaisessa muodossa, että ne voidaan siirtää esimerkiksi palveluntuottajalta toiselle tai järjestelmästä toiseen ilman että tietoa menetetään tai sen käytettävyys kärsii.

Toimitilapuolella ymmärrettiin myös, että kyse ei ole pelkästään immateriaalioikeuksista vaan tietojen laadusta, vertailukelpoisuudesta ja läpinäkyvyydestä. Ammattimaiset omistajat ymmärsivät vertailutiedon arvon ja toimialan kiinnostus toimialakohtaisiin benchmarking-vertailuihin kasvoi ripeästi. Tätä nykyä kattavat kustannus-, vuokra-, tuotto-, asiakastyytyväisyys- ja erilaiset benchmarking-vertailut ovat olennainen osa toimitilakiinteistöjen johtamista.

Asuntopuolella tilanne on ei ole yhtä selkeä. Asuntomarkkinoiden ja asuntojen arvojen kohdalla markkinat ovat melko läpinäkyvät ja hintojen vertailtavuutta parantavia sovelluksia on luotu myös valtion toimesta. Sen sijaan asumisen ylläpitoa ja kulutustietoja koskevien tietojen osalta ollaan vasta alkuvaiheessa läpinäkyvyyden ja vertailukelpoisuuden osalta. Tällä hetkellä tärkein näihin tietoihin liittyvä tietokanta ovat Tilastokeskuksen julkaisemat tiedot asunto-osakeyhtiöiden kustannuksista. Näistä puuttuu kuitenkin tärkeitä tietojen vertailtavuuteen liittyviä tietoja.

Taloyhtiöissä on poikkeuksellista, että asukkailla on mahdollisuus avoimesti ja ymmärrettävästi vertailla esimerkiksi oman taloyhtiönsä kustannus- ja kulurakennetta muihin kiinteistöihin. Lainsäädännössä edellytetään, että isännöitsijän on oma-aloitteisesti annettava ne tiedot hallitukselle, jotka ovat tarpeen sen tehtävien suorittamiselle. Jotta päätöksenteko ja tehtyjen päätöksien arviointi olisi taloyhtiössä mahdollista, on käytettävissä oltava myös vertais- ja historiatietoa.

Vertaistiedon puutteellisuus on tullut esiin kun taloyhtiöt suunnittelevat laajempia korjaus- ja parannushankkeita. Päätöksenteon pohjaksi teetetään teknisiä selvityksiä ja mahdollisesti kustannusarvioita, mutta hinta- ja toteutuskelpoisuusarvioita ei ole helposti saatavissa. Toimialan järjestöt kokoavat kiitettävästi tietoa esimerkiksi linjaneerausten kustannuksista, mutta esimerkiksi energiatehokkuuden parannushankkeiden mahdollisia tuloksia on vaikea arvioida etukäteen vertailutiedon puuttuessa. Tämän voidaan nähdä myös hillitsevän näiden hankkeiden toteutusta.

Suurempien isännöintiyritysten ja alueellisesti toimivien organisaatioiden etuna on talojen ylläpito-, korjaus- ja kulutustietojen kertyminen yritysten käyttöön. Asukkaiden ja yksittäisen taloyhtiön kannalta haitallista on kuitenkin se että vertailutieto kertyy nimenomaisesti palveluntuottajalle, jonka omaisuutena ja resurssina se on arvokasta. Vastaava tilanne on myös asuntomarkkinoilla, joilla paras tieto on vain ammattimaisten asuntovälittäjien käytettävissä.

Yrityksillä on oikeus keräämänsä tiedon hyödyntämiseen ja yrityksillä on parhaat edellytykset kehittää myös tiedon jalostamista. Tämä voidaan nähdä yritysten toiminnan kehittämisenä ja sen pitäisi lopulta parantaa myös asiakkaiden vastaanottaman palvelun laatua. Energiatehokkuuden parantamiseen ja peruskorjauksien edistämiseen liittyy kuitenkin tärkeitä yleisiä etuja, jotka perustelevat näiden tietojen saattamista osittain julkisiksi esimerkiksi avoimeen tietokantaan. Tämä parantaisi näiden hankkeiden suunnittelun edellytyksiä myös niissä taloyhtiöissä, joissa ei ole isännöitsijää tai joiden isännöitsijän toiminta ei ole riittävän laajaa vertailutietojen keräämiseksi.

Nykyisten tilinpäätöstietojen lisäksi avoimeen tietokantaan tulisi koota esimerkiksi kunnossapitotarveselvitys sekä kiinteistön kulutustiedot riittävien kiinteistön ikää, rakennetta ja kokoa koskevien tietojen kanssa. Tällaisen tietokannan ylläpito voisi

kuulua esimerkiksi ympäristöministeriölle, samaan tapaan kuin asuntojen hintatietoja koskeva tietokanta.

On tärkeää huomata, että edellä mainittujen tietojen julkisuudesta huolimatta isännöintiyrityksillä on mahdollisuus kerätä tarkempia tietoja ja alueellista ja kohdekohtaista tietoa ja tuottaa niiden pohjalta nykyistä laadukkaampia palveluita. Laajemmat tiedot voisivat lisätä myös taloyhtiöiden riippumatonta vertailua. Tulevaisuudessa voidaan kuvitella tilanne, jossa parhaat taloyhtiöt listattaisiin ja pisteytettäisiin Kaup-palehdessä tai Talouselämässä.

Omaa kiinteistöänsä koskeviin tietoihin liittyen asunto-osaakeyhtiöiden on varmistettava omien tietojensa säilyvyys ja käytettävyys isännöintipalvelun jatkumisesta riippumatta. Nykyiset isännöintialan yleiset sopimusehdot toteavat että näistä tiedoista on sovittava erikseen ja ottaen huomioon se, että isännöintisopimuksen ovat pääasiallisesti melko vanhoja, asiasta on todennäköisesti harvoin sovittu. Tämä koskee sekä kiinteistön kirjanpitoa, kulutus- ja osakastietoja että itse rakennusta ja sen ylläpitoa, korjauksia ja rakennetta koskevia tietoja.

Taloyhtiöiden ja isännöintiyritysten tiedon hallintaan ja käytettävyyteen liittyy ratkaisevalla tavalla tietojärjestelmien kehitys. Isännöintialalla on kehitettävä ratkaisuja sekä toiminnanohjaukseen, kiinteistöjen tietojen säilyttämiseen ja asiastiedotukseen että eri järjestelmien keskinäiseen tiedonsiirtoon.

Saksassa paikallinen isännöintialan kattojärjestö DDIV on tehnyt yhteistyötä toimialan ohjelmistojen tuottajien kanssa. Tällainen yhteistyö voi vaikuttaa laajasti toimialojen työkalujen ja yhteisten standardien luomiseen, joiden kehittäminen yrityskohtaisessa ohjelmistokehitystyössä jää tavallisesti toissijaiseksi. Yhteistyö työkalujen kehittämisessä vapauttaa yksittäisten isännöintiyritysten resursseja varsinaisten palvelutuotantoprosessien parantamiseen ja nopeuttaa toimialan kehitystä.

Suomessa toimitilapuolelta esimerkkejä tällaisesta kehitystyöstä ovat RAKLI:n kiinteistöjen avaintietojen siirtämistä ja säilyttämistä edistäneet e-Ehyt- ja e-KYY-hankkeet. Ohjelmistojen yhteistoiminnan kehittäminen kannattaa tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta niiden sulauttaminen eri järjestelmiin on yksinkertaisempaa.

Isännöintialalla on noussut esiin monipuolisia ohjelmistoja, jotka tulevat todennäköisesti kasvattamaan markkinaosuuttaan tulevaisuudessa. Ohjelmistokehityksen painottuminen toimialan ulkopuolelle on tärkeä kehityssuunta, joka tulee varmasti nopeuttamaan ohjelmistojen kehitystä ja parantamaan isännöintialan ohjelmistojen toiminnallisuutta. On kuitenkin tärkeää, että ohjelmistoissa kiinnitetään huomiota tiedon säilyvyyteen ja siirrettävyyteen. Ohjelmistotuottajien tehtävä tuottaa mahdollisimman hyvät työkalut taloyhtiöiden tiedon käsittelyyn ja isännöintiyritysten tehtävä käyttää ohjelmistoissa olevaan tietoa mahdollisimman hyvin, mutta tiedon on säilyttävä taloyhtiön omaisuutena.

Toinen tärkeä kehitysalue ovat isännöintiyritysten asiakkaiden tietojärjestelmät. Jatkossa nämä tulevat nousemaan taloyhtiön tietojen ja viestinnän pääasiallisiksi kanaviksi, mutta toistaiseksi niiden käyttö on melko vähäistä. Käytön yleistyminen riippuu ensisijaisesti tietojen saamisesta yritysten tietojärjestelmistä verkkoon ja asiakkaiden saamisesta palveluiden käyttäjiksi. Useimmat isännöintialan ohjelmistot yhdistävät jo nyt kiitettävästi toiminnanohjausjärjestelmän, kirjanpidon ja asiakasviestinnän toiminnot, mutta kaupallisten sovellusten yleistyminen on yhä melko alussa. Käyttäjämäärän kasvattamisessa auttaisivat etenkin syöteperhaiset järjestelmät kuten RSS-feedit, joissa käyttäjät voivat itse valita missä ja mitkä taloyhtiötään koskevat tiedot lukevat.

Sähköisten toimintamallien osalta ala näyttää joka tapauksessa olevan menossa kohti nopeaa kehitysvaihetta, jossa järjestelmät paranevat, monipuolistuvat ja yleistyvät selvästi. Tämä tulee varmasti vaikuttamaan isännöintiin, taloyhtiöiden hallintoon ja taloyhtiöiden sisäiseen viestintään merkittävästi.

#### Havainnot:

- Yleistyvät tietojärjestelmät, lisääntyvä kiinteistötekniikka sekä korjausten ja muutosten parempi suunnittelu ja dokumentointi lisäävät kiinteistöistä kerääntyvän tiedon määrää.
- Asunto-osakeyhtiön omien tietojen omistusoikeus on usein vahvistamatta.
- Tietojen heikko saatavuus vaikeuttaa muun muassa taloyhtiön toiminnan arviointia ja suunnitelmien vertailua.

#### Tehtävät:

- Asunto-osakeyhtiöiden varmistettava omien tietojen säilyvyys ja käytettävyys isännöintipalvelun jatkumisesta riippumatta.
- Energiatietokantaan ja peruskorjauksiin liittyvät tiedot koottava avoimeen tietokantaan. Tilinpäätöstietojen lisäksi avoimeen tietokantaan tulisi koota esimerkiksi kunnossapitotarveselvitys sekä kiinteistön kulutustiedot riittävien kiinteistön ikää, rakennetta ja kokoa koskevien tiedot. Tietokannan ylläpito esimerkiksi ympäristöministeriön tehtäväksi.
- Isännöintialan edistettävä taloyhtiöiden tietojen vertailtavuutta ja tietojen siirrettävyyttä.

## 6. Talo tarvitsee identiteetin – isännöitsijä kehittämään talon arvoa

Taloyhtiön remonttipäätökseen johtaa kaksi mahdollista reittiä. Toinen - ja ikävä kyllä edelleen melko laajalle levinnyt – lähtee osakkaiden ja asukkaiden havaitsemista ongelmista. Ikkunoista vetää tai vesivahingot seuraavat toistaan. Vikoja korjailaan silloin, kun huomataan, mutta lopulta todetaan, että tarvitaan iso remontti. Asia tuodaan yhtiökokoukseen ja korjausrumba pyörähtää käyntiin. Tässä tapauksessa isännöitsijän rooliksi jää tarjouspyyntöjen tekeminen ja remontin aikaisen viestinnän hoitaminen.

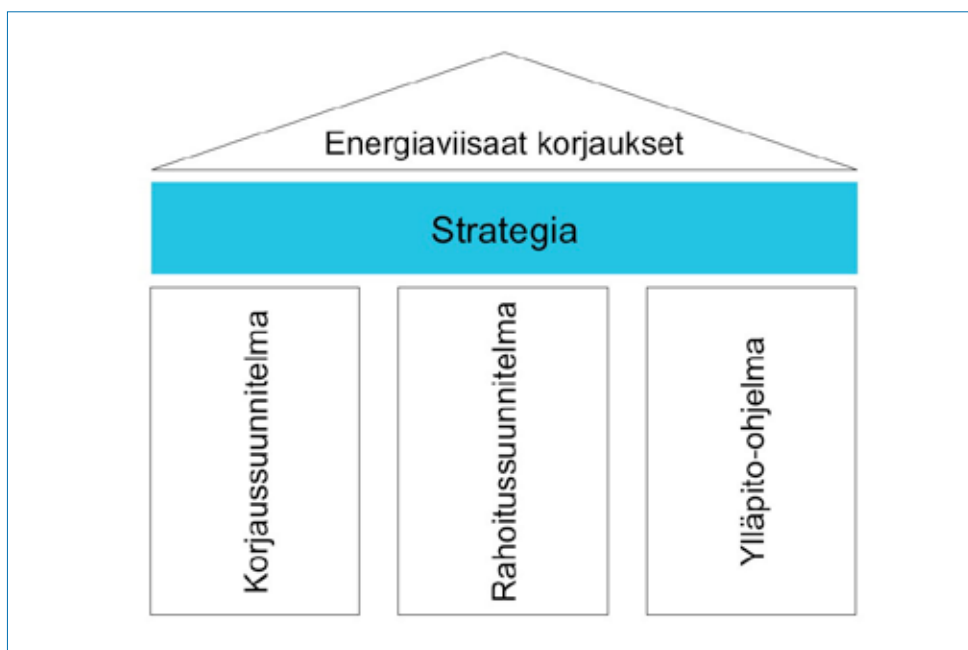
Parempi ja uuden asunto-osakeyhtiölain myötä leviävä käytäntö on se, että korjauksia tehdään kuntoarvion ja siihen liitetyn pitkän aikavälin kunnossapitosuunnitelman (PTS) mukaisessa aikataulussa ja järjestyksessä. Osakkaat voivat hyvin ennakoida, millaisia remontteja on tulossa ja pahoilta yllätyksiltä välttyään. Hyvä kunnossapitosuunnitelma on hyvä väline teknisten korjausten suunnitteluun, mutta se ei kerro, millaiseen asumismukavuuden tasoon talossa pyritään tai millaista palvelulaatua halutaan. Tähän tarvitaan uusia välineitä.

Taloyhtiöt ovat vain harvoin keskustelleet ja päättäneet, millaista tulevaisuutta ne itselleen toivovat eli millainen on talon identiteetti. Onko meidän talo korttelin kaunein, vai tarjoaako se läntisten kaupunginosien edullisinta asumista? Tämä siitä huolimatta, että asunto-osakeyhtiöissä suunnitelmallinen ja ennakoiva toiminta olisi ylivoimainen strategia. Mitä reaktiivisempaa talon johtaminen on, sitä huonompaan asumismukavuuteen ja korkeampiin kustannuksiin yleensä päädytään.

Strategian laatimisen ei pitäisi olla edes erityisen hankalaa. Asuminen on muuta kiinteistöalaa ennakoitavampaa. Asukkaiden eli osakkaiden ja vuokralaisten preferenssit muuttuvat huomattavasti hitaammin kuin vaikkapa vaate- tai ruokakaupassa. Esimerkiksi asuinkerrostalon ydintoimintoa ei siis ole syytä kovin usein muuttaa. Silloin tällöin se kuitenkin kannattaisi keskustella läpi ja kirjata ylös, jotta vaihtuvat asukkaat ja kehittyvä toimintaympäristö näkyvät strategiassa.

Haastatteluissa sekä isännöitsijät että alan muut toimijat kehuivat taloyhtiön strategiaa erinomaiseksi välineeksi taloyhtiön johtamisessa. Kun talon strategia tai toimintafilosofia on ensin kirkastettu, kaikki muut hankintoihin ja remontteihin liittyvät päätökset on sen jälkeen helpompi tehdä. Sekä lisäpalveluiden hankkiminen että korjausten tekeminen on taloyhtiölle helpompaa, kun talon väki on ensin yhdessä päättänyt, millaisessa talossa he haluavat asua. Kun perusstrategia on kirkastettu muu suunnittelu voidaan ankkuroida ydintoiminnan eli asumisen ja asumisviihtyvyyden tavoitteisiin.

Strategia helpottaa taloyhtiön päätöksentekoa erityisesti siksi, että strategian valmisteluprosessin aikana ihmiset joutuvat keskustelemaan isoista ja taloudellisesti vaikeista kysymyksistä jo ennen kuin ne ovat akuutteja. Kun isot kysymykset on selvitetty yhdessä, voidaan myöhempien ristiriitojen määrää vähentää. Tulevaisuudessa taloyhtiöissä ihmisillä on erilaisia intressejä ja insentivejä ryhtyä "vapaa- matkustajaksi". Sijoitusasunto kannattaa aina ostaa talosta, jonka muut asukkaat hoitavat taloa aktiivisesti, omaehtoisesti ja itseään säästämättä. Näihin ja muihin asukkaiden välisiin ristiriitoihin on luotu mallit lainsäädännössä ja ne näyttävät toimivan kohtuullisesti. Hyvin tehty strategia auttaa kuitenkin myös näissä tilanteissa. Se myös parantaa myös asuntomarkkinoiden laatua. Kaupat on helpompi tehdä, kun tiedossa on minkälaiseen asumiseen talossa pyritään ja millä periaatteilla taloa ylläpidetään.



Kuva 2. Taloyhtiön hallintoa helpottavat strategiat ja suunnitelmat.

Isännöitsijälle viisaasti tehty strategia voi olla kullannarvoinen. Kun talolle tehdään osakkaiden hyväksymä strategia, se yhtenäistää ja selkeyttää asukkaiden tavoitteita, edesauttaa päätöksentekoa sekä helpottaa toiminnan johtamista ja arviointia. Tämä auttaa isännöitsijän jokapäiväistä työtä, kun ylläpidon kustannuksia ja toivottavaa laatua on helpompi arvioida. Isännöitsijän perustyöstä tulee myös asiakkaiden silmissä laadukkaampaa, kun sen kautta konkretisoituu yhdessä määritelty strategia. Isännöinnillä on myös edellytykset kantaa vastuuta asukkaiden omaisuuden arvon pitkäjänteisestä kehittämisestä.



Isännöintiyritykselle strategia voi olla myös hyvä väylä lisäpalveluiden myyntiin. Jos isännöitsijän palvelutarjonta on kunnossa, hän pystyy tarjoamaan yhtiölle sellaisia lisäpalveluita, joita strategian mukaan tarvitaan. Ainakin suuremmissa isännöinti- ja muissa alaa konsultoivissa yrityksissä on nähty tämän ylätasoin ohjauksen tarpeellisuus. Tarjolla on selvästi kattavampi näkemys siitä mikä tulisi olla pitkän tähtäimen suunnittelun horisontti ja sisältö. Tarjolla on laissa edellytetyn kunnossapitotarveselvitys –tason lisäksi esimerkiksi kiinteistöstrategian laatimispalveluja ja useimmat konseptit tarjoavat selvästi systemaattisempaa lähestymistapaa kunnossapitotarpeiden ennakkointiin kuin mitä minimivaatimukset edellyttävät. Esimerkiksi insinööri-toimistot aloittavat yhteistyön taloyhtiöiden kanssa tekemällä yhtiölle strategian. Sen jälkeen tehdään muita suunnitelmia ja lopulta itse korjauksen suunnitelma, kilpailutus ja monesti myös valvonta. Strategian kautta avautuu mahdollisuus pitkäaikaiseen yhteistyöhön taloyhtiön kanssa.

Talon strategian määrittely ja siitä johdettavat tavoitteet ja vaatimukset talon ylläpidolle ja hallinnalle ei tietenkään edellytä konsulttipalvelujen käyttämistä. Tässä asukas on asiantuntija ja tavoitteiden muotoileminen voi olla vuorovaikutteinen yhteinen työ, joka edesauttaa asumisyhteisön yhtenäisyyttä ja parantaisi hallituksen ymmärrystä talon asukkaiden todellisesta tahtotilasta. Isännöitsijä asumisen ammattilaisena voi kuitenkin olla käynnistämässä prosesseja ja tekemässä niistä laadukkaampia.

PTS:n ja talon strategian lisäksi korjausten määrän kasvattamisessa voisi auttaa uudenlaisten rahoitussuunnitelmien tekeminen. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että taloyhtiöissä kaivattaisiin ikään kuin controlleria, joka pystyisi tuottamaan helposti ymmärrettävää laskentatietoa remonttien ja laadukkaamman ylläpidon kustannuksista ja niiden vaikutuksista asumiskustannuksiin ja asunnon arvoon. Tällä hetkellä luultavasti vain pieni osa taloyhtiöiden osakkaista kykenee lukemaan tilinpäätöstä ja budjettia niin hyvin, että ne aidosti tukisivat päätöksentekoa. Hyvä isännöitsijä tai hallituksen puheenjohtaja avaavat toki kokouksessa tilinpäätöksen keskeiset kohdat, mutta monessa kokouksessa paperit nuijitaan hyväksytyiksi ilman huolellista käsittelyä. Tulevaisuudessa yksi hyvän suunnittelun tavoista voisi olla hyvä ja ymmärrettävä rahoitussuunnitelma, joka sisältää arviot energian hinnan vaihteluiden vaikutuksista asumiskustannuksiin, erilaisten remonttivaihtoehtojen takaisinmaksuajoista ja myös asrviosta siitä, miten erilaiset investoinnit todennäköisesti vaikuttavat asuntojen arvoon.

#### **Havainnot:**

- Suunnitelmallisuus on asuintalossa keskeinen menestysstrategia.
- Talon strategia on usein määrittelemättä, mikä haittaa ylläpidon ja korjaamisen suunnitelmallista tekemistä ja arviointia.
- Toimialalla käynnissä kehityshankkeita, joissa kehitetään toimintamalleja taloyhtiöiden strategian laatimiseksi.
- Palvelutarjontaa on olemassa talon toiminnan määrittelemiseen ja toimenpiteiden ennakkointiin.

#### **Tehtävät:**

- ➔ Talon strategia keskeiseksi työvälineeksi tulevaisuuden suunnittelussa. Kirjallinen talon strategia edellytykseksi Ympäristöministeriön korjausavustusten saamiselle.
- ➔ Kehitteillä olevat yleiset strategian kehittämisen mallit on ankkuroitava laajasti koko alalle. Strategian tekeminen on saatava osaksi normaalia toimintaa ja se on koko alan yhteinen tehtävä.

## 7. Isännöitsijästä asumisen energiankäytön tärkein portinvartija

Suomalaisia rakennuksia on lähivuosikymmeninä korjattava ennen näkemättömän paljon. Ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ja siihen liittyvien kansallisten kasvihuonekaasujen päästövähennystavoitteiden saavuttaminen edellyttävät, että rakennusten energiankulutuksen on laskettava merkittävästi. Energiaviisaan rakentamisen aika -ohjelman mukaan Suomen on jo vuoteen 2017 mennessä saavutettava rakennetun ympäristön tilan osalta ne tavoitteet, jotka EU:n 20-20-20 paketissa asetetaan vuodelle 2020. Ohjelma sisältää korjausrakentamisen lisäämistä, energiantuotannon integrointia rakennuksiin ja ympäristöluokitusten käyttöönottoa. Ohjelma määrittelee isännöitsijät yhdeksi keskeiseksi portinvartijaryhmäksi ilmastotavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Myös isännöinnin asiakkaat muuttuvat. Ekologisten ostopäätösten tekeminen on tärkeää yhä suuremmalle joukolle kuluttajia. Kun tutkittiin kiinteistöväilyksen asiakkaita, yli 40 prosentille asunnon ostajista ekologiset kriteerit olivat vähintäänkin melko tärkeitä asunnon ostopäätöstä tehtäessä. Myös isännöitsijät sanovat haastatteluissa, että asukkaat ja osakkaat ovat kiinnostuneita talojen energiankulutuksesta. Kiinnostus energia-asioita kohtaan kasvaa energian hinnan noustessa. Kaikki merkit viittaavat siihen, että tämä kehitys on nopeutumassa. Energiategollisuuden arvion mukaan kaukolämmön hinta on vuodessa noussut keskimäärin 11 prosenttia. Kylmän talven seurauksena osakkaille koituva lasku on noussut tätä enemmän.

Vuoden 2050 rakennuskannasta puolet on jo nyt rakennettu. Olemassa olevaan rakennuskantaan täytyy lähivuosikymmeninä tehdä mittavat uudistukset. Tässä urakassa isännöitsijät ovat joka tapauksessa keskeinen osa toteutusta. Nyt isännöitsijäkunnasta riippuu kuinka nopeasti, tehokkaasti ja asukasystävällisesti toimet saadaan vietyä läpi - ja minkälaista liiketoimintaa isännöitsijälle syntyy.

Isännöinnin toimialan kehittäminen edellyttää uudenlaisten hinnoittelumekanismien lisäksi kokonaan uudenlaisten palvelutuotteiden kehittämistä. Palvelutoimialoilla menestyville yrityksille on tyypillistä, että ne osaavat kilpailijoitaan paremmin löytää yhteyksiä arvoketjun peräkkäisten osien välillä ja luoda näin lisäarvoa. Siinä missä tavallinen yritys keskittyy siihen, mitä ennenkin on tehty, menestyvä yritys etsii alihankkijoiltaan tai tilaajiltaan uusia palvelumahdollisuuksia.

Yksi lähellä isännöintiä oleva kasvava sektori on korjausrakentaminen. Talonrakentamisen painopiste on siirtymässä uudisrakentamisesta rakennusten ylläpitoon ja korjausrakentamiseen, kun suuressa osassa talokantaa on energian hinnan noustessa tehtävä mittavia korjauksia. Tässä isännöintiyrityksillä on hyvä mahdollisuus uuden palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

Myös yhteiskunta hyötyy isännöitsijäyritysten aktiivisuudesta. Uudenlaisessa energiankäytön portinvartijaroolissa isännöitsijät tarjoavat taloyhtiöille strategioita ja korjaussuunnitelmia, joiden toimeenpano vähentää energiankulutusta. Näin rakennusten energiatehokkuudelle asetettujen yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutuminenkin etenee.

Tekemiemme haastattelujen valossa näyttää siltä, että nämä mahdollisuudet eivät kuitenkaan tällä hetkellä ropise isännöitsijöiden laariin. "Meidän naama kuluu siellä jokapäiväisessä työssä ja sitten nämä isommat asiat tilataan insinööritoimistolta", tiivistä eräs haastatelluista isännöitsijöistä. Ongelmana on se, että isännöitsijät eivät pysty vakuuttamaan taloyhtiöitä osaamisestaan, vaan asiantuntijapalvelut halutaan ostaa muualta. Insinööritoimistot ja rakennusliikkeet tuntuvat luotettavammilta kumppaneilta. Isännöintiyritykset ovat tyypillisesti hyvin verkottuneita urakoitsijoiden ja insinööritoimistojen suuntaan, mutta isännöitsijälle jää vain kilpailutuksen tekijän rooli. Siitä tulovirtaa ei kovin paljon heru.

Kuitenkin korjausten suunnitteluun, kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoamiseen ja asukasviestintään tarvitaan sellaista osaamista ja verkostoja, joita juuri isännöintiyrityksillä itsellään tyypillisesti on. Ne voivat tuottaa osakkaille sellaista lisäarvoa, jossa muiden toimijoiden on vaikea kilpailla. Ne pystyvät toimimaan yhdessä osakkaiden ja asukkaiden kanssa koko talon strategian suunnittelemiseksi, ne tuntevat talojen tekniset ominaisuudet pitkän kokemuksensa kautta ja niillä on kanavat asukkaille viestimiseen.

Omakotitaloasujan postilaatikosta kolahtaa jatkuvasti mainosviestintää lämpöpumpuista, aurinkokeräimistä tai asumismukavuuden parantamisesta uusilla ikkunoilla. Suomalaiset tekevätkin remontteja ja sisustavat innokkaasti. Suomalaiset käyttävät nyt asumiseen rahaa enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Asumismenojen osuus on kasvanut tasaisesti 80-luvulta alkaen. Edelleen asumismenot kasvavat, kun energian hinta nousee ja sitä kautta sekä lämmitys- että korjauskulut kasvavat. Tämän seurauksena myös ihmisten kiinnostus korjausten tekemiseen ja niistä maksamiseen kasvaa.

Taloyhtiön osakkaalle kukaan ei kuitenkaan markkinoi palveluita suoraan. Hakusanalla "asumismukavuus" Googlen kuvahausta tulee vastaan vain omakotitalokohteita. Mukava taloyhtiöasuminen on jotain sellaista, jonka osakas kyllä maksaa, mutta josta muut päättävät.

Tässä isännöintiyrityksillä olisi erityinen mahdollisuus. Kommunikoimalla uusista tuote- ja palvelukonsepteista suoraan maksaville asiakkaille, se voi edistää hyvien korjauspäätösten syntymistä ja sitä kautta omien korjausrakentamiseen liittyvien lisäpalveluidensa myyntiä.

Isännöinnin edelläkävijäyritykset ovat jo tarttuneet toimeen. Joidenkin yritysten peruspalveluun kuuluu taloyhtiön oman energiaekspertin kouluttaminen tai kiinteistökatsojat. Toisilla taas on isännöintiyrityksessä energiatehokkuuden ammattilaisia, joiden projektiosaamista myydään yrityksille erikseen veloittavana palveluna.

Vastaavien palveluiden markkinoita on mahdollista laajentaa huomattavasti nykyisestä. Tämä edellyttää, että tuotteet paketoidaan vielä aikaisempaa paremmin, parannetaan niiden palvelulupausta ja tehdään hinnoittelusta avointa.

Hyväksi esimerkiksi tässä kelpaa WWF Suomen toimistoille kehittämä Green Office -palvelu. Se on auttanut merkittävästi toimistojen energiankäytön pienentämisessä. Green Office yhdistää käyttäjien motivaation, energiankulutuksen mittaamisen ja selkeät säästötavoitteet. Myös asumisen alalla on aihioita tämän tyyppiseen yhteistoimintaan kannustamiseen. Esimerkiksi Varsinais-Suomen alueella toimiva Pieniä tekoja -kampanja on tästä hyvä esimerkki.

Samalla tavalla isännöitsijät voivat paketoita asukkaiden neuvonnan, kulutusmittauksen ja taloyhtiöiden säästötavoitteet. Neuvonta ja mittaustiedon hallinta kytkeytyvät myös läheisesti talojen eri kokoisten energiaremonttien edistämiseen. Kun asukkaat on saatu kiinnostumaan energia-asioista ja hahmottamaan niiden taloudelliset mittaluokat, on isännöitsijällä aiempaa vahvempi asema myydä myös muita energiaan liittyviä suunnittelupalveluita. Ja vastaavasti, kun remontti on toteutettu, on siitä helpompi saada todellinen höyty irti, jos asukkaat saadaan sitoutumaan energiaviisaaseen käyttöön.

Taulukossa 1 on kuvattu viisi energiatehokkuutta parantavaa korjaustoimenpidettä. Ne alkavat kaikkein pienimmästä eli patteriverkoston tasapainotuksesta ja päättyvät kaikkein suurimpaan eli koko talon muuttamiseen passiivitaloksi. Kaikkien kohdalle on visioitu, millaisia lisäpalveluita isännöitsijä voisi näihin liittyen toteuttaa.

Taulukko I. Energiatehokkuuden parannusvaihtoehtoja taloyhtiöissä ja ideointia isännöinnin lisäpalvelutarjonnasta niissä.

Energiatehokkuustoimenpide	Hintaluokka	Energiansäästöpotentiaali	Isännöintiyritys tarjoaa...
Patteriverkoston tasapainotus ja ilmastoinnin säätö	Jos laitteet ovat kunnossa, työkuks-tannuksia tuhansia euroja. Jos tarvitaan uusia termostaatteja tms. kymmeniä tuhansia euroja.	0–15 %	laiteinvestointiin erillisen suunnittelupalvelun, jonka tekee teknisen puolen ammattilainen. Säännölliset säädöt osa vuosisopimusta.
Talon säännöllinen korjaus ja kunnossapito	Maksaa itsensä tutkimusten mukaan takaisin alhaisempina äkillisinä kuluina.	0–20 %	lupauksen hyvästä kunnossapidon suunnittelusta osana isännöitsijäyrityksen hyvää brändiä ja peruspalvelua.
Lämpimän veden käytön vähentäminen	Vanhojen vesikalusteiden uusiminen maksaa itsensä vuodessa takaisin. Mittari-investoinnit vanhoihin asuntoihin usein vaikea saada kannattaviksi pitkäläkään takaisinmaksujalla.	0–30 % lämpimästä käyttövedestä	vedenkäytön suunnitelman erillisenä tuotteena. Veden kulutuksen väheneminen on myyntiargumentti ja peruste suunnitelman ja toteutuksen ostamiselle.
Oman energiantuotannon rakentaminen	Satoja tuhansia*	0–100 %	kokonaan oman tuoteperheen tai tytäryrityksen tarjoamaan palveluita talojen omaan energiantuotantoon.
Täysremontti passiivitaloksi	Miljoonia euroja	80–100 %	palvelun, jonka avulla kustannukset on helppo arvioida ja projekti laittaa liikkeelle. Projektin aikana osakkaat tarvitsevat monenlaista neuvontaa ja neuvottelua, ja esim. väliaikaismajoitusta ja laadukasta viestintää.
Yhteistilojen kuten pihojen, pesutupien ja vierashuoneiden käytön kehittäminen		Vaikea laskea, mutta säästöpotentiaali voi olla erittäin merkittävä, jos asumisväljyyden kasvu pystytään pysäyttämään.	tilapalveluita, joiden avulla suunnitellaan laadukkaita yhteisiä tiloja ja huolehditaan niiden kunnosta. Näin taloyhtiö saa kaikki omistamansa tilat aktiiviseen, tuottavaan käyttöön.

\* 300 000 €, 62 asunnon yhtiö siirtyi kaukolämmöstä maalämpöön. Laskettu takaisinmaksuaika 7 vuotta.

#### Havainnot:

- Isännöintitoimialakin tarvitsee kehittyäkseen uutta liiketoimintaa. Sitä löytyy arvoketjusta erityisesti energiakorjauksista.
- Isännöintiyritys voisi tarjota asikkailleen tuotepaketteja suunnitteluun, kokonais-analyysiin ja asukasviestinnän tekemiseen.
- Erityishaasteena alalla on katteiden pienuus ja alan kokemattomuus T&K-toiminnan tekemisessä. Siksi isännöintitoimiala tarvitsee tukea erityisesti uusien palvelutuotekonseptien kehittämiseen.

#### Tehtävät:

- ➔ Isännöintiyrityksiltä tarvitaan mittavaa omaa tuotekehitystä.
- ➔ Alan kehitystä tukemaan käynnistetään hanke Tekesin uudesta Green growth ohjelmasta.
- ➔ Kaupunkipilotti isännöinnin kehittämisestä Living lab -hengessä ekokaupunkeihin esimerkiksi Lahteen tai Tampereelle.
- ➔ Green home -konsepti taloyhtiöille WWF:n Green Officen henkeen. Tekijöiksi toimialajärjestöt tai muut kolmannen sektorin toimijat kuten WWF.

## 8. Koulutusta on, mutta parhaat on saatava alalle

Pääosa uusista isännöitsijöistä on alanvaihtajia ja harva opiskelija suunnittelee isännöitsijäksi ryhtymistä opintojen alkuvaiheessa. Isännöitsijän tehtäviin, aivan kuten useimpiin toimihenkilötehtäviin, suoraan kouluttavaa tutkintoa ei ole. Isännöitsijän ammattiin tarvittava osaaminen hankitaan tyypillisesti yleisten talouden ja tekniikan koulutusohjelmien ja työkokemuksen.

Kaikkiaan kymmenessä ammattikorkeakoulussa tarjotaan lisäksi nimenomaan isännöintialan tehtäviin valmistavia opintokokonaisuuksia osana tradenomin, restonomin ja insinöörin tutkinto-ohjelmia. Kasvava määrä uusista isännöitsijöistä onkin suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon. Vuonna 2009 kaikkiaan 649 opiskelijaa aloitti ammattikorkeakouluopinnot koulutusohjelmissa, joissa on mahdollista opiskella myös isännöintiin suuntaavia opintoja.

Isännöinnin tehtävissä jo toimiva henkilö voi kehittää osaamistaan toimialakoh- taisen lisä- ja jatkokoulutuksen kautta. Tärkein lisä- ja täydennyskoulutusta tarjoava toimija on Kiinteistöalan Koulutussäätiö, joka järjestää vuosittain isännöitsijän kou- lutus- ja tutkinto- (ITS) sekä johtavan ammatti-isännöitsijän koulutus- ja tutkinto- ohjelmia (AIT).

Lisäksi isännöintialan tehtävissä hankittu osaaminen voidaan osoittaa ja vahvis- taa isännöintialan ammattitutkinnon (IAT) kautta. Isännöinnin ammattitutkinto on näyttötutkinto, mutta sitä varten on tarjolla myös valmistavaa koulutusta. Pääosa ammattitutkinnon suorittajista osallistuu myös valmistavaan koulutukseen.

Isännöitsijäuralle valmistavan koulutuksen läpikäy vuosittain merkittävä määrä ihmisiä. Vuonna 2009 eri oppilaitosten järjestämän isännöinnin ammattitutkinnon valmistavan koulutuksen aloitti hiukan yli 500 henkilöä. Isännöinnin ammattitutki- non aloittavien määrä on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 2007. Viimeisen vuoden aikana opiskelijamääriä on supistettu ja työkokemuksen ja -harjoittelun painoarvoa kasvatettu.

Taulukko 2. Isännöinnin koulutuskanavat jaoteltuna koulutusta antavien tahojen ja koulutuksen tason mukaan. (Lähde: Selvitys isännöintialan koulutuksesta, 2009)

		Tutkintoon johtava koulutus		Lisä- ja täydennyskoulutus
Toinen aste		Ammattiopistot		Kiinteistöalan koulutuskeskus
	Perus-tutkinnot	Isännöinnin ammattitutkinto 2 vuotta, 512 aloituspaikkaa		Isännöitsijän koulutus ja tutkinto ITS®, arviolta 80 aloituspaikkaa
	Jatko-tutkinnot	Isännöintialalle suunnattu yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto 1 vuotta, 24 aloituspaikkaa		Johtavan ammattisännöitsijän koulutus ja tutkinto AIT®, arviolta 80 aloituspaikkaa
Korkeaste		Yliopistot ja korkeakoulut	Ammattikorkeakoulut	
	Perus-tutkinnot	Kiinteistötalouden alempi korkea-koulututkinto, 3–4 vuotta (64 aloituspaikkaa)	Isännöinnin opintokokonaisuudet osana tradenomin, restonomin ja insinöörin AMK-tutkintoa, 3–4 vuotta (649 aloituspaikkaa)	Kiinteistönpidon ja teknisen isännöinnin ja isännöinnin erikoistumisopinnot, 1–2 vuotta, 117 aloituspaikkaa
	Jatko-tutkinnot	Kiinteistötalouden ylempi korkeakoulututkinto, 2–3 vuotta		

\* Suluissa olevat aloituspaikat viittaavat opetusohjelmiin, joihin sisältyy kiinteistö- ja isännöintialaan liittyviä opintokokonaisuuksia.

Vuonna 2009 isännöintiyritykset rekrytoivat noin 320 isännöitsijää, 90 teknistä asiantuntijaa ja 240 muuta ammattilaista. Lisäksi toimialan henkilöstön eläköitymisen seurauksena alalta tulee poistumaan jopa yli sata isännöitsijää vuosittain 2010-luvun puolen välin jälkeen. Isännöintialalla on siis kasvava tarve uusille ammattilaisille.

Muihin eurooppalaisiin maihin verrattuna isännöintialan koulutus on Suomessa melko kattavaa. Monissa Euroopan maissa isännöintialan koulutus nojaa lähes pelkästään toimialan kattojärjestöjen järjestämään lisäkoulutukseen. Kiinnostava poikkeus tästä on Alankomaat, jossa kiinteistö- ja isännöintialan tehtäviin suoraan johtavaa koulutusta on järjestetty jo pitkään sekä ammattioppilaitoksissa että ammattikorkeakouluissa. Isännöintiliiton teettämän tutkimuksen mukaan koulutuksen kehittäminen Alankomaissa on tukenut toimialan ammattimaistumista ja kehitystä.

Suomessa isännöintialan tehtäviin soveltuvaa koulutusta tarjoavien opetusohjelmien koulutusmäärät ovat riittävät myös isännöintialan tulevien tarpeiden täyttämiseen, mutta nykyisen koulutusjärjestelmän haasteena on ennen kaikkea uusien henkilöiden houkuttelemine alalle ja näiden perehdyttäminen. Pääosa isännöintialan yrityksistä on pieniä ja niiden mahdollisuudet rekrytoida ja kouluttaa ihmisiä, joilla ei ole käytännön työkokemusta toimialalta, ovat hyvin rajoitetut. Puolet isännöintiyrityksistä työllistää alle kolme henkilöä, jolloin uuden työntekijän rekrytoiminen on näille yrityksille merkittävä investointi. Tämä kynnys vaikeuttaa uusien henkilöiden siirtymistä isännöintialalle ja nykyisten isännöintiyritysten toiminnan jatkamista henkilöstön eläköityessä.

Etenkin toimialan yritysten haastatteluissa nousi esille toive kehittää isännöintialan koulutusta, jotta alalle saataisiin paremmin koulutettuja ja osaavampia henkilöitä. Nykyinen ammattikorkeakoulututkintojen tutkintorakenne ei kuitenkaan salli juuri nykyistä laajempia erikoistumisopintoja, eikä minkäänlaisella koulutuksella voida

tuottaa valmiita osajia. Ammatillinen osaaminen hankitaan ammatissa toimimalla. Niin isännöintialalla kuin muillakin toimialoilla vastuu koulutuksen saaneiden henkilöiden houkuttelemisesta alalle ja lisäkoulutuksesta on viime kädessä toimialan yrityksillä ja järjestöillä. Isännöintialan houkuttelevuutta opiskelijoiden keskuudessa on siis parannettava.

Isännöintiliitto ja Kiinteistöalan koulutussäätiö ovat vastanneet näihin haasteisiin toteuttamalla ohjelmia, joissa yhteistyössä alan yritysten ja koulujen kanssa on tarjottu isännöinnin opintopolkuja. Tarvitaan koko toimialan yhteisiä ponnistuksia, jotta isännöintiala pystyy kilpailemaan alalle parhaiten sopivista osajista. Harjoittelupaikkojen varmistaminen ja opiskelijoiden tutustuttaminen isännöintialaan on koko alan tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeää. Isoilla yrityksillä ja alan kasvuyrityksillä on tässä suurempi rooli, kuten muillakin toimialoilla, mutta myös pienten yritysten täytyy osallistua opiskelijoiden perehdytykseen. Muuten niille ei tulevaisuudessa riitä osaavaa työvoimaa.

Koska isännöitsijän työ on aiemmin ollut erittäin itsenäistä ja asiakkaat tottuneet tietynlaisiin tapoihin, isännöitsijän saappaisiin hyppääminen on vastavalmistuneelle nuorelle monesti hankalaa. Vaikeuksia voidaan vähentää luomalla isännöintiyritysten sisään tehtävänjakoa ja järjestämällä vastuita uudelleen. Jakamalla tehtäviä isännöintitiimeille esimerkiksi hallinnollisen isännöinnin, teknisen asiantuntijuuden ja asiakaspalvelun kesken nykyisen asiakaskohtaisen tehtävänjaon sijaan voidaan luoda isännöinnin tehtäviä, jotka sopivat paremmin aloitteleville ammattilaisille.

Vaikka koulutusmääriin ei välttämättä tarvita lisäystä, koulutuksen sisältöjä on lähivuosina kehitettävä. Energiatehokkuuteen liittyvä osaaminen on tulevaisuudessa monille isännöitsijöille erittäin tärkeää. Ilman selvästi nykyistä parempaa osaamista energiaterhokkuuteen liittyvien lisäpalveluiden kehittäminen on vaikeaa. Asiakaslähtöinen energiaterhokkuuskoulutus olisi siis yksi keskeinen keino alan kilpailukyvyn parantamiseksi.

Toinen koulutuksen kehittämisalue näyttäisi tämän selvityksen perusteella liittyvän myyntitaitojen ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Oman toiminnan ja tuotevalikoiman kehittäminen, asiakaslähtöisyyden lisääminen ja kyky uusien palvelukonseptien kehittämiseen ovat alueita, joilla isännöinnin koulutusta kannattaa tulevaisuudessa painottaa. Menestys näissä tulee ratkaisemaan sen, kehittykö isännöintitoimialasta huomattavasti nykyistä kannattavampi ja yhteiskuntaan laajemmin vaikuttava toimiala.

Laajemmassa mittakaavassa koulutusohjelmia voitaisiin rakentaa paremmin monialaista koulutusta tukeviksi. Isännöinti on tyypillinen moderni ala, joka leikkaa perinteisiä oppiainerajoja ja tästä syystä isännöinnin koulutus hyötyisi nykyisen koulutusparadigman muutoksesta erityisesti.

Nykymuodossaan isännöinnin koulutuksessa modulaarisuus on tärkeässä osassa ja isännöinnin laajan tehtäväkentän osaamiseksi monet alan ammattilaiset täydentävät kaupallista osaamistaan tekniikan opinnoilla ja päinvastoin. Tällaisten henkilökohtaisten opintopolkujen mahdollistamiseksi olisi tärkeää, että isännöinnin ammattikorkeakouluopintojen, isännöinnin ammattitutkinnon, AIT- ja ITS-tutkintojen sekä mahdollisten tulevien isännöinnin erityisammattitutkintojen ja kiinteistöalan jatko-opintojen opetusohjelmissa olisi tärkeää ottaa nykyistä selvemmin huomioon aikaisemmin hankittu koulutus ja osaaminen.

#### Havainnot:

- Nykyinen kaupallisen ja tekniikan alan ammattikorkeakoulutus tuottavat riittävästi uusia ammattilaisia isännöintialalle. Toimialakohtainen koulutus on luonnollista keskittää lisä- ja jatkokoulutukseen.
- Isännöinnin ammattitutkinnolla on tärkeä asema toimialan perusosaamisen tunnuksena.
- Yritysten pieni koko vaikeuttaa rekrytointeja ja työhön perehdyttämistä.
- Lisäämällä koulutusta ei voida parantaa yritysten mahdollisuuksia perehdyttää uusia työntekijöitä.

#### Tehtävät:

- Toimialan on itse houkuteltava isännöintialalle parhaat ihmiset sopivan koulutuksen saaneiden joukosta. Opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden siirtymistä isännöintialalle voidaan edesauttaa luomalla yhteistyömalleja, jotka helpottavat työ- ja harjoittelupaikkojen saamista.
- Hajanaisen ja paljolti pienistä yrityksistä koostuvan alan on tehtävä yhteistyötä tavoittaakseen opiskelijat. Tässä isoilla yrityksillä ja toimialajärjestöillä on tärkeä rooli.
- Asiakaspalvelu- ja myyntiosaamisen ovat isännöintipalveluiden ydin ja toimialan koulutuksen tulee heijastaa tätä painotusta. Tulevaisuuden haasteiden kannalta myös energiatehokkuusosaamisen painoarvoa isännöinnin koulutuksen sisällöissä tulee kasvattaa.

## 9. Toimialaa ei voida kehittää sääntelyllä

Merkittävä osa isännöintialan yleisistä pelisäännöistä on jo sovittu ja isännöinnin tehtävälistoilla, yleisillä sopimusehdoilla ja hyvän isännöintitavan määritelmällä on tärkeä asema toimialan yleisen toimintarungon määrittelyssä. Myös toimialan oma ISA-laatu järjestelmä tarjoaa oman vapaaehtoisen sääntelyrakenteen isännöinnille.

Isännöinnin sääntely Suomessa vastaa pääosin eurooppalaista käytäntöä. Monissa Euroopan maissa lainsäädännössä ja muussa sääntelyssä otetaan lähinnä kantaa isännöitsijän tehtäviin ja vastuisiin. Osaamiseen ja toimintatapoihin liittyvä sääntely on jätetty pääasiallisesti alan järjestöjen vastuulle. Etenkin Iso-Britanniassa ja Irlannissa toimialan omilla eettisillä säännöillä on tärkeä asema, mutta niitä on julkaistu myös esimerkiksi Alankomaissa.

Suurista eurooppalaisista maista ainoastaan Ranskassa isännöintialaa on säädelty voimakkaasti. Ranskassa lainsäädännön tavoitteena on suojella taloyhtiöiden osakkaita ja sääntely määrittää pitkälti isännöintiyritysten tehtäviä ja vastuita. Tiukat tehtävämääritelmät ja selvien laatumittareiden puute on ajanut isännöintialan Ranskassa kovaan hintakilpailuun, joka entisestään rajoittaa yrityksiä mahdollisuuksia kehittää palvelujaan. Sääntelyn määrittäessä palvelun sisällön ja hintakilpailun asettaessa hintakaton yritykset joutuvat karsimaan palvelun laadusta tuottaakseen tulosta. Tällä tavoin sääntelystä on muodostunut epäsuorasti palvelun laatua heikentävä tekijä.

Myös Suomessa isännöinnille on usein ehdotettu tiukempaa sääntelyä osakkaiden aseman ja isännöinnin palvelun laadun takaamiseksi. Muun muassa asunto-osakeyhtiölain viimeisimmän uudistuksen yhteydessä pohdittiin isännöinnin kelpoisuusvaatimusten asettamista. Nykyisellään asunto-osakeyhtiölaki ei aseta juurikaan vaatimuksia liittyen isännöitsijän kelpoisuuteen. Laissa määritellyt ehdot koskevat lähinnä yleistä esteellisyttä ja liiketoimikelpoisuutta.



Monet toivovat isännöintialalle tiukempaa sääntelyä ja sille on hyviä perusteita. Yhtäältä isännöitsijät nähdään asunto-osakeyhtiöiden hallinnon ainoina ammattilaisjäseninä, joilla on tärkeä rooli kiinteistön hallinnon ja ylläpidon varmistamisessa. Toisaalta isännöintipalveluiden laadun kohottaminen nähdään tarpeellisena sekä asiakkaiden että toimialan yritysten keskuudessa.

Lakiin perustuvien kelpoisuusvaatimusten tai säädellyn ammattilaisrekisterin ylläpitoa perustellaan usein myös sillä roolilla, joka isännöintialalla voidaan nähdä laajasti koko asuinkiinteistökannan hallinnoinnissa. Ajatuksena on, että varmistamalla asuinkiinteistöjen isännöitsijöiden osaaminen sääntelyllä, voidaan vaikuttaa suoraan asuinkiinteistökannan hallintoon ja ylläpitoon sekä varmistaa asunto-osakeyhtiön osakkaille tarjotulle palvelulle tietty laadullinen minimi.

Kelpoisuusvaatimuksiin ja ammattilaisrekisteriin liittyen isännöintiä verrataan usein kiinteistövälitys- ja tilintarkastusaloihin, joissa toimivien henkilöiden pätevyyttä valvotaan lisensointijärjestelmin. Näillä molemmilla aloilla lisensoinnilla on saavutettu hyviä tuloksia laadun ja luotettavuuden parantamisessa.

Isännöinti eroaa kuitenkin toimintana merkittävästi näistä vertailukohdista. Sekä tilintarkastus että kiinteistövälitys ovat aloja, jotka ovat palveluina pistemäisiä ja suurelta osin määrämuotoisia. Isännöinti sen sijaan on jatkuvaa ja vaihtuvaisältöistä riippuen isännöinnin kohteesta ja tavoitteista. Osana jatkuvaa tilaaja-tuottaja -suhdetta asunto-osakeyhtiön hallituksella on mahdollisuus valvoa ja kehittää isännöitsijän toimintaa. Tällaista mahdollisuutta ei ole pistemäisissä palveluissa, joissa tilaajan ja tuottajan suhde päättyy palvelusuorituksen jälkeen. Lisäksi vuosittain suoritettava tilintarkastus valvoo osaltaan isännöitsijän toimintaa ja laajemmissa teknisissä hankkeissa on omat valvojansa.

Isännöinnin lisensointia vaikeuttaa myös isännöintipalveluiden monipuolisuus. Erot taloyhtiöiden koossa, elinkaaren vaiheessa ja palvelujen järjestämistavassa estävät käytännössä sellaisen isännöinnin minimin määrittelyn, joka sopisi kaikkiin tapauksiin ja edelleen mittaisi jollain tapaa isännöinnin sisältöä. Myös tulevaisuudessa tulee olemaan tarve tarjota sekä sivutoimista hallinnollista isännöintiä että kokonaisvaltaista aluehuoltoyhtiöpalvelua eri kokoisille taloyhtiöille. Tiukka lisensointi myös vaarantaisi isännöintipalveluiden saatavuuden kaikkialla Suomessa.

Vertailtaessa isännöintiä Suomessa ja muissa maissa vaikuttaa siltä, että isännöinnin ongelmat eivät johdu laki- tai sääntelyjärjestelmästä, vaan ala kärsii vastaavista ongelmista myös maissa, joissa sääntelyjärjestelmä eroaa selvästi suomalaisesta. Laki- ja sääntelyjärjestelmän sijaan on todennäköistä, että syynä ovat hintojen ja palvelujen huono vertailtavuus. Näistä edellä mainittua on käsitelty tässä selvityksessä jo aikaisemmin.

Toimialan vapaaehtoisella sääntelyllä voitaisiin kuitenkin edesauttaa myös palveluiden vertailtavuutta. Asiakaslähtöisille palvelukokonaisuuksille luodut, koko toimialan hyväksymät, osaamissertifikaatit olisivat luonnollinen ostamista helpottava ja palveluiden sisältöä ja laatua määrittävä väline. Tällaiset palvelukokonaisuudet voisivat rakentua tavanomaisen isännöintipalvelun lisäksi asuinkiinteistön elinkaaren eri vaiheiden, kuten peruskorjausten ja lisärakentamisen ympärille. Selvät määritelmät palveluiden sisällölle ja laadulle helpottaisivat asiakkaiden omaa tarvemäärittystä, loisivat pohjan toimialan ratkaisuperusteiselle palvelupaketoinnille ja mahdollistaisivat eri toimittajien tarjonnan vertailun merkittävästi nykyistä tehokkaammin.

Vapaaehtoisen sertifiointin etuna verrattuna pakolliseen lisensointiin on nimenomaan sen markkinoita avaava ja selkeyttävä vaikutus. Pakottava lisensointia asettaa etenkin yritysten perustamiselle rajoitteita, jotka voisivat vaikeuttaa isännöintipalveluiden saatavuutta etenkin haja-ajatusalueilla. Lisensoitu isännöinti rajaisi myös uudet isännöinnin ratkaisut pois markkinoilta. Vapaaehtoisen sertifiointin ratkaisevana ajatuksena on markkinan omaehtoinen järjestäytyminen ja toiminnan mittarointi, joka

lisää läpinäkyvyyttä rajoittamatta yrityskohtaisia ratkaisuja isännöinnin laajuudessa ja toteutuksessa. Selvät palvelupaketit siirtäisivät keskustelun isännöinnin hinnasta isännöinnin sisältöön ja laatuun. Tämä kehitys olisi sekä asukkaiden että isännöintiyritysten etu.

#### **Havainnot:**

- Isännöinnin ongelmia ei voida ratkaista lainsäädännöllä.
- Kiinteistövälityksessä, tilintarkastuksessa tai sähköalalla käytettyjä pakottavia lisenssi- ja sertifiointijärjestelmiä ei ole perusteltua soveltaa isännöintiin.
- Toimialan pelisäännöt on kattavasti määritelty tehtäväluetteloin, yleisin sopimusehdoin ja toimintaohjein. Lisäksi isännöintialalla on oma laatu järjestelmänsä, joka on yleinen etenkin suurempien yritysten parissa.

#### **Tehtävät:**

- Pakollinen lisensointijärjestelmä tai rekisterijärjestelmä ei voi toimia kehityksen ajurina.
- Vastuu isännöinnin kehittämisestä on saman aikaisesti isännöintiyrityksillä ja asiakkailta eli osakkailla ja hallituksilla.
- Toimialalähtöinen, vapaaehtoinen ja laadullista ja osaamisperusteista erottautumista edistävä sertifiointijärjestelmä helpottaisi palveluiden ostamista ja toiminnan laadun arviointia.

## TAUSTA-AINEISTO JA LÄHTEET

### Haastattelut

**Turo Eklund**, Helsingin Energia  
**Heikki Elonheimo**, Excellent Element Oy  
**Pirkka Frosti**, Suomen Housebook  
**Ben Grass**, AKHA, Lexia  
**Tero Heikkilä**, Isännöintiliitto  
**Sakari Helve**, Eagle-I Oy  
**Petteri Hertto**, Palvelumuotoilutoimisto Palmuinc.  
**Harri Hiltunen**, Kiinteistöliitto  
**Jyrki Jauhiainen**, Oikeusministeriö  
**Keijo Kaivanto**, Kiinteistöalan koulutuskeskus  
**Marja Kallio**, Realcase  
**Timo Karén**, VAV Asunnot Oy  
**Jorma Kielesseniva**, Suomen Housebook  
**Samuli Koskela**, Lexia  
**Markku Kulomäki**, SKH Asuntopalvelu Kulomäki  
**Anu Kärkkäinen**, Kiinteistöliitto  
**Eija Maja**, Olympiakylän huolto  
**Mauri Marttila**, Kiinteistöliitto  
**Timo Multanen**, REIM Group  
**Petri Murtomaa**, Isännöinnin tutkintotoimikunta  
**Lasse Männistö**, asuntoministerin avustaja  
**Jani Nieminen**, Realia  
**Pertti Nurminen**, Suomen Housebook  
**Teija Ojankoski**, VAV Asunnot Oy  
**Mikko Peltokorpi**, Matinkylän huolto  
**Jari Porthén**, Isännöintiliitto  
**Sakari Pulakka**, VTT  
**Juhani Reen**, Newsec  
**Kimmo Rintala**, VVO  
**Ilkka Saarinen**, Isännöitsijöiden Auktorisointiyhdistys ISA  
**Reijo Savolainen**, Kruunuasunnot  
**Jussi Taanila**, Kiirava oy  
**Kauko Tulla**, Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
**Risto Vahanen**, Vahanen yhtiöt  
**Marjukka Vainio**, Kiinteistöliitto  
**Heikki Vedenoja**, Lexia

Lisäksi ajatuksemme ovat jalostuneet lukuisten ihmisten kanssa käydyissä epävirallisissa keskusteluissa. Kiitos niistä!

## Kirjalliset lähteet

- 10/2009 Ympäristövaliokunnan mietintö, koskien hallituksen esitystä uudeksi asunto-osakeyhtiölainsäädännöksi.
- 2008/0223 COD Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi rakennusten energiatehokkuudesta.
- Asunto-osakeyhtiölaki.
- Demos Helsinki, Peloton-projekti (2010) Our Möttöset -energiapalvelukonsepti isännöintiyritykselle. Ladattavissa <http://www.peloton.me/wp-content/uploads/2010/11/Our-Mottoiset.pdf>
- HE 24/2009 Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi asunto-osake-yhtiölainsäädännöksi.
- Kirjallinen kysymys 1188/2010, isännöitsijän pätevyysvaatimukset.
- Isännöintiliitto (2009) Selvitys isännöintialan koulutuksesta.
- Isännöintiliitto (2010) Isännöinnin kansainväliset mallit ja käytännöt.
- Isännöintiliitto (2010) Isännöintiliiton Talousbarometri 2010.
- Isännöintiliitto (2011) Isännöinnin Visio 2020, isännöintialan tulevaisuus selvitys.
- Isännöinnin auktorisointiyhdistys ISA (2008) Hyvä isännöintitapa – Isännöinnin eettiset ohjeet.
- Isännöintipalvelujen yleiset sopimusehdot ISE (2007).
- Kaskinen, T.; Kuittinen, O.; Neuvonen, A.; Mokka, R. ja Riala M. (2009) Portinvartijat – eli kuinka tehdä energiansäästöä mahdollista. Sitran julkaisusarja. Sitra 282. Ladattavissa: [http://www.demos.fi/files/DemosHelsinki\\_Portinvartijat.pdf](http://www.demos.fi/files/DemosHelsinki_Portinvartijat.pdf)
- Kiinteistöalan Koulutussäätiö (2010) Isännöinnin ammattilaiset 2010.
- Kiinteistöalan Koulutussäätiö (2008) Verkosto on A ja O – hyvän isännöinnin mallitus.
- Kiinteistöalan Koulutussäätiö (2009) Miten rakentamis- ja kiinteistöala on muuttumassa ja miten muutokset vaikuttavat tulevaisuuden osaamistarpeisiin?
- Kiinteistöalan Koulutussäätiö (2006) Isännöinnin ammattitutkimus 2006.
- Kiinteistömaailma (2010) Kiinnostavatko ekologiset aspektit tämän päivän asunnonostajia? – tutkimuksen julkistus 11.5.2010.
- Oikeusministeriö (2010) Uusi asunto-osakeyhtiölainsäädäntö ja sen perusteet.
- Suomen Kiinteistöliitto (2006) Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtäväluettelo.
- Tilastokeskus (2009) Kotitalouksien kulutus 1985–2006. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ympäristöministeriö, Sitra ja Tekes (2010) ERA 17 – Energiaviisaan rakennetun ympäristön aika 2017. Edita Prima Oy, Helsinki. Ladattavissa <http://www.era17.fi>

## KUVAILEHTI

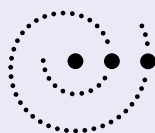
<i>Julkaisija</i>	Ympäristöministeriö Rakennetun ympäristön osasto			<i>Julkaisu-aika</i> Maaliskuu 2011
<i>Tekijä(t)</i>	Kaj Hedvall, Matias Johansson, Tuuli Kaskinen			
<i>Julkaisun nimi</i>	<b>Isännöinnin tulevaisuus – Selvityshenkilöraportti</b>			
<i>Julkaisusarjan nimi ja numero</i>	Ympäristöministeriön raportteja 14/2011			
<i>Julkaisun teema</i>				
<i>Julkaisun osat/ muut saman projektin tuottamat julkaisut</i>				
<i>Tiivistelmä</i>	<p>Ympäristöministeriö kutsui selvitysryhmän selvittämään asuinkiinteistöjen isännöinnin ja isännöintipalvelujen nykytilannetta sekä toimialan kehittämiseen liittyviä esteitä ja ehdottamaan toimenpiteitä, jotka tukisivat isännöintipalveluiden kehittymistä.</p> <p>Selvityksen keskeisenä havaintona on, että isännöinnin toimialaan vaikuttavat hyvin samantyyppiset haasteet kuin kiinteistöalan muihinkin palveluihin: aidon asiakassuhteen rakentaminen on hankalaa, laadukas palvelua ei erotu huonolaatuisesta ja hinnoitteluperusteet ovat epäselvät. Raportin johtopäätöksenä on, että näiden haasteiden ratkaiseminen lainsäädäntöä muuttamalla ei ole mahdollista, vaan ratkaisevaa on toimialan oma kehitystyö.</p> <p>Tärkeimpiä tässä selvityksessä esilletuotuja isännöintialan kehitysalueita ovat asiakassuhteen kehittäminen, hintojen ja palveluiden vertailtavuuden parantaminen ja isännöinnin tehtävien uudelleenjärjestely sekä verkostoituminen. Selvityksessä haastetaan myös asunto-osakeyhtiöiden hallituksia suunnittelemaan toimintaansa paremmin ja kantamaan vastuuta isännöitsijän valinnasta, isännöinnin tehtävien määrittelystä, valvonnasta ja toiminnan kehittämisestä.</p> <p>Selvityksessä käsitellään myös isännöitsijän roolin vahvistamista energiätehokkuuden portinvartijana. Tällä hetkellä isännöitsijöiden rooli energiätehokkuustoimien kannattavuusarvioinnissa, suunnittelussa ja toteutuksessa on melko vähäinen. Yhdessä korjausrakentamisen lisääntymisen kanssa energiätehokkuuden parantamishankkeet voivat kuitenkin luoda isännöitsijöille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.</p> <p>Koulutuksen osalta työryhmä toteaa, että kaupallisen ja teknisen koulutuksen koulutusmäärät ovat riittävät suhteessa isännöitsijöiden nykyiseen ja tulevaan tarpeeseen. Koulutukseen liittyen ongelmana on erityisesti sopivan koulutuksen saaneiden henkilöiden houkutteleminen isännöintialalle ja työhön perehdyttäminen. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan laajaa yhteistyötä isännöintialan ja koulutuslaitosten välillä harjoitteluhjelmien kehittämiseksi. Tärkeä kehityskohde on myös isännöintiin erikoistuneen koulutuksen painotusten muuttaminen. Isännöitsijöiden koulutuksessa palvelusaamisen merkitystä pitäisi kasvattaa selvästi.</p> <p>Keskeiset julkisen sektorin ohjausmahdollisuudet isännöintialan kehittämiseksi liittyvät tiedon avoimuuden edistämiseen esimerkiksi perustamalla asuinkiinteistöjen ylläpito-, korjaus-, perusparannus- ja kulutustietoja koskeva tietokanta ja luomalla yleisiä pienten yritysten työharjoittelua ja oppisopimuskoulutusta helpottavia järjestelmiä.</p>			
<i>Asiasanat</i>	isännöinti, asunto-osakeyhtiö, taloyhtiö			
<i>Rahoittaja/ toimeksiantaja</i>	Ympäristöministeriö			
	ISBN 978-952-11-3904-8 (pain.)	ISBN 978-952-11-3869-0 (PDF)	ISSN 1796-1696 (nid.)	ISSN 1796-170X (verkkoj.)
	<i>Sivuja</i> 36	<i>Kieli</i> suomi	<i>Luottamuksellisuus</i> Julkinen	
<i>Julkaisun myynti/ jakaja</i>	www.ymparisto.fi > Ympäristöministeriö > Julkaisut > Ympäristöministeriön raportteja -sarja			
<i>Julkaisun kustantaja</i>	Ympäristöministeriö			
<i>Painopaikka ja -aika</i>	Helsinki 2011, Edita Prima Oy			

## PRESENTATIONSBLAD

Utgivare	Miljöministeriet Avdelningen för den byggda miljön	Datum Mars 2011		
Författare	Kaj Hedvall, Matias Johansson och Tuuli Kaskinen			
Publikationens titel	<b>Isännöinnin tulevaisuus – Selvityshenkilöraportti</b> (Fastighetsförvaltningens framtid, föredragandens rapport)			
Publikationsserie och nummer	Miljöministeriets rapporter 14/2011			
Publikationens tema				
Sammandrag	<p>Miljöministeriet sammankallade en utredningsgrupp för att klargöra dagsläget i bostadsfastigheternas fastighetsförvaltningstjänster och hindren för branschens utveckling. Gruppens uppgift var också att föreslå åtgärder som skulle stöda en förbättring av fastighetsförvaltningstjänsterna.</p> <p>En väsentlig observation i utredningen är att fastighetsförvaltningsbranschen påverkas av mycket likadana utmaningar som annan service i fastighetsbranschen: att bygga upp en äkta kundrelation är svårt, högklassig service kan inte skiljas från svag och grunderna för prissättningen är oklara. Rapportens slutsats är att det inte är möjligt att lösa dessa utmaningar genom att ändra lagstiftningen, utan branschens eget utvecklingsarbete är avgörande.</p> <p>Enligt denna utredning är de viktigaste områdena som fastighetsförvaltningsbranschen bör stärka en utveckling av kundrelationen, förbättring av möjligheterna att jämföra priser och tjänster och omorganisering av uppdragen i fastighetsförvaltningen samt nätverksbyggande. I utredningen utmanas också bostadsaktiebolagens styrelser att planera sin verksamhet bättre och att ta ansvar för valet av disponent, definiering av fastighetsförvaltningens uppgifter, övervakning och förbättring av dess verksamhet.</p> <p>I utredningen behandlas också en stärkning av disponentens roll som portvakt för energieffektiviteten. Idag är disponenternas roll rätt liten i energieffektivitetsåtgärdernas lönsamhetsbedömning, planering och genomförande. Kombinerat med ökat reparationsbyggande kan projekten för att förbättra energieffektiviteten skapa betydande möjligheter till affärsverksamhet för disponenterna.</p> <p>Beträffande utbildningen konstaterar arbetsgruppen att utbildningsvolymerna i det ekonomiska och tekniska området motsvarar disponenternas nuvarande och kommande behov. Samtidigt är det ett problem att locka i synnerhet personer med lämplig utbildning till fastighetsförvaltningsbranschen och att vägleda dem i arbetet. För att lösa dessa utmaningar behövs ett omfattande samarbete mellan fastighetsförvaltningsbranschen och utbildningsinstituten för att förbättra träningsprogrammen. Ett viktigt utvecklingsobjekt är att ändra tyngdpunkterna i specialutbildningen för disponenter. Insikter i service bör få betydligt större vikt.</p> <p>Den offentliga sektorns styrmedel för att utveckla fastighetsförvaltningsbranschen ligger i att främja tillgången till information genom att till exempel etablera en databas över bostadsfastigheters underhålls-, reparations-, ombyggnads- och konsumtionsdata samt genom att skapa offentliga system som underlättar små företags arbetspraktik och läroavtalsutbildning.</p>			
Nyckelord	disponentskap, bostadsaktiebolag			
Finansiär/uppdragsgivare	Miljöministeriet			
	ISBN 978-952-11-3904-8 (hft.)	ISBN 978-952-11-3869-0 (PDF)	ISSN 1796-1696 (print)	ISSN 1796-170X (online)
	Sidantal 36	Språk Finska	Offentlighet Offentlig	
Beställningar/ distribution	www.ymparisto.fi > Ympäristöministeriö > Julkaisut > Ympäristöministeriön raportteja -sarja			
Förläggare	Miljöministeriet			
Tryckeri/tryckningsort -år	Helsingfors 2011, Edita Prima Ab			



Asuntoministeri Jan Vapaavuori kutsui 22.12.2010 KTT Kaj Hedvallin, KTM Tuuli Kaskisen ja FM Matias Johanssonin selvitysryhmäksi, jonka tehtävänä oli selvittää erityisesti asuinkiinteistöjen isännöinnin nykytilanne sekä toimialan kehittämiseen liittyvät esteet ja tehdä selvitystyön perusteella ehdotukset kehittämistoimenpiteistä. Selvityksen keskeisenä havaintona on, että isännöinnin toimialaan vaikuttavat hyvin samantyyppiset haasteet kuin kiinteistöalan muihinkin palveluihin: aidon asiakassuhteen rakentaminen on hankalaa, laadukas palvelu ei erotu huonolaatuisesta ja hinnoitteluperusteet ovat epäselvät. Muita tärkeitä selvityksessä käsiteltyjä kehitysalueita ovat asiakassuhteen kehittäminen, hintojen ja palveluiden vertailtavuuden parantaminen ja isännöinnin tehtävien uudelleenjärjestely sekä verkostoituminen. Selvityksessä käsitellään myös isännöitsijän melko vähäisen roolin vahvistamista energiatehokkuuden parantamisessa sekä koulutukseen liittyviä kysymyksiä. Selvityksen keskeiset tulokset on tiivistetty yhdeksään väitteeseen, väitteisiin liittyviin havaintoihin ja tehtäviin.



YMPÄRISTÖMINISTERIÖ  
MILJÖMINISTERIET  
MINISTRY OF THE ENVIRONMENT

**ISBN 978-952-11-3904-8 (nid.)**  
**ISBN 978-952-11-3869-0 (PDF)**  
**ISSN 1796-1696 (pain.)**  
**ISSN 1796-170X (verkkokj.)**