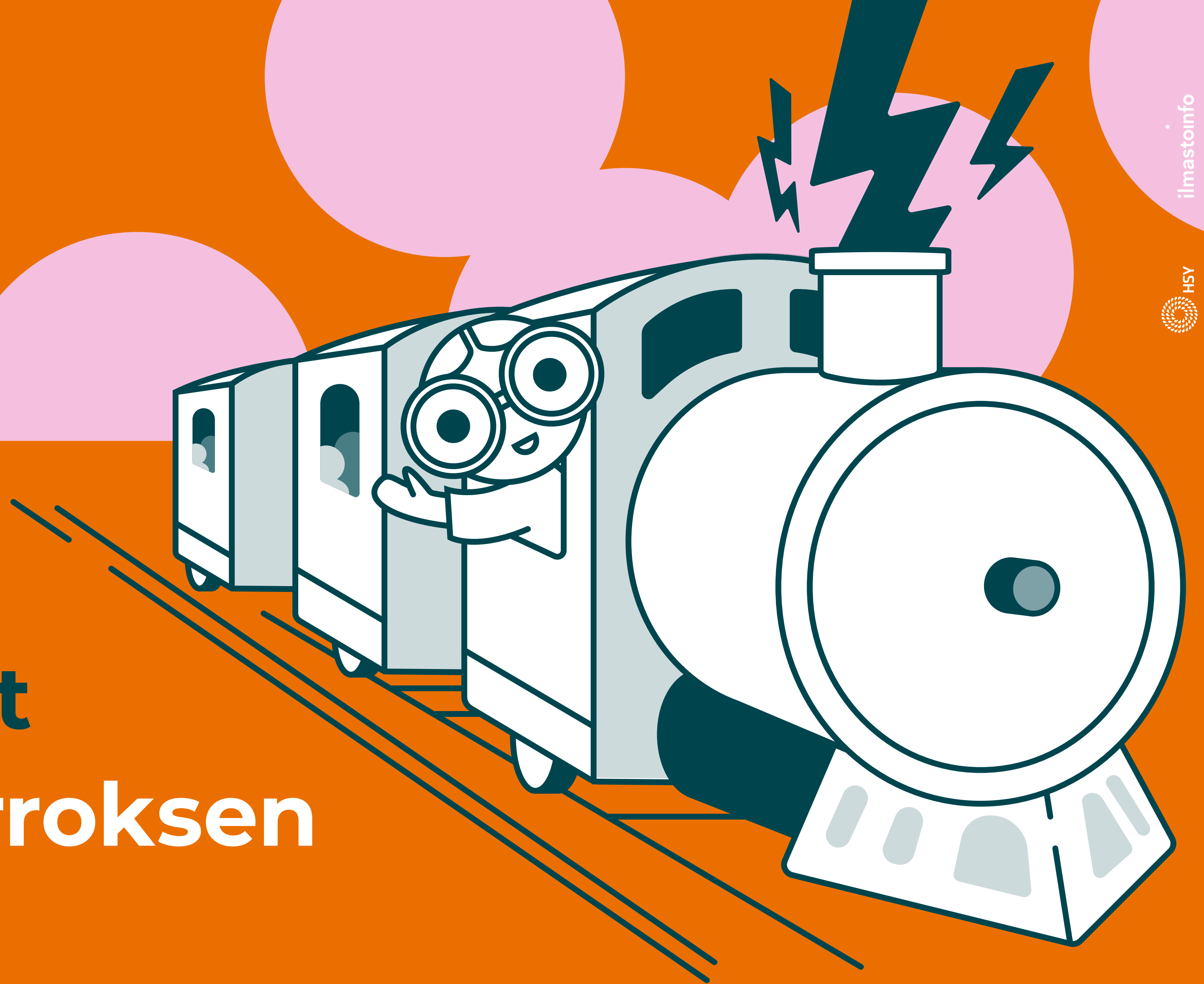


Isännöitsijät energiamurroksen vetureina



SISÄLLYSLUETTELO

ISÄNNÖITSIJÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN HAASTEET

Oppaan tarkoitus	3
Energiamurros kasvattaa isännöitsijän työn tärkeyttä	4
5 seikkaa, jotka jarruttavat taloyhtiön hallituksen yhteistyötä isännöitsijän kanssa ja päätöksentekoa energiaremontista	6
1. Kun tunteet ohjaavat - ei järki	7
2. Asukkaat eivät tunne isännöitsijän todellista tehtäväkenttää	8
3. Taloyhtiön toimintaa ei ymmärretä kokonaisuudessaan	8
4. Hallitus ei ole ajan tasalla rooleista ja tehtävistä	10
5. Keskustelukulttuuri puuttuu	11
Näin perustelet taloyhtiölle, miksi energiatehokkuutta on parannettava	12
Hyödynnä työssä supervoimiasi	14
Välittäjätoimija ja tulkki / Strategi ja kirittäjä	15
Terapeutti ja toimitusjohtaja / Tuki ja turva	16
Sparraaja ja edunvalvoja / Eettinen kumppani	17

TYÖKALUT ENERGIATEHOKKUUSHANKKEIDEN EDISTÄMISEKSI TALOYHTIÖISSÄ

Ole energiaveturi ja strategisen muutoksen käynnistäjä	20
Käynnistä strategiatyö taloyhtiöissä	21
Selkeytä taloyhtiön tahtotila ja tarkoitus	22
Mihin tahtotilaa ja tarkoitusta tarvitaan?	23
Millainen tahtotila taloyhtiössä vallitsee?	24
Näin perustelet tahtotilan, tiekartan ja tarkoituksen	25
Työkalut taloyhtiön energiatehokkuustyön johtamiseen	26
Kehity hankeosaajaksi	27
Työkalut energiatehokkuushankkeen johtamiseen	31
Loppusanat	33
Kiitokset ja lähdeluettelo	34

Oppaan tarkoitus

Taloyhtiöiden hallitukset kaipaavat isännöitsijältä opastusta, johtamista ja tukea energiaremonttien ja muidenkin energiatehokkuuteen liittyvien ratkaisujen löytämisessä. Tämä kävi käytännössä ilmi HSY:n Ilmastoinfon hankkeessa (Asukasviestinnällä energiatehokkuutta taloyhtiöihin, 2021–2022), jossa taloyhtiöitä autettiin asukasviestinnässä. Hankkeen tulosten pohjalta huomasimme, miten paljon isännöitsijöiden toimenkuvaan ajatellaan kuuluvan, ja miten vähän isännöitsijät saavat tukea omaan työhönsä. Haasteena ei yleensä ole isännöitsijän osaamisen puutteet, vaan oman roolin epäselvyys hallitukselle ja sen myötä isännöitsijälle itselleenkin. Tämän oppaan tarkoituksena on kiteyttää sinulle oma merkityksesi hallituksen sparraajana.

Tämä opas on siis sinun avuksesi, isännöitsijä. Saat eväät taloyhtiön hallituksen tukemiseen, jotta se uskaltaa viedä isoja asioita yhtiökokoukseen ja tietää sinun olevan tukena vaikeidenkin asioiden käsittelyssä. Vinkkien avulla saat energiaremontit käynnistymään entistä laajempina rintamana ja työsi sujumaan nykyistä tehokkaammin.

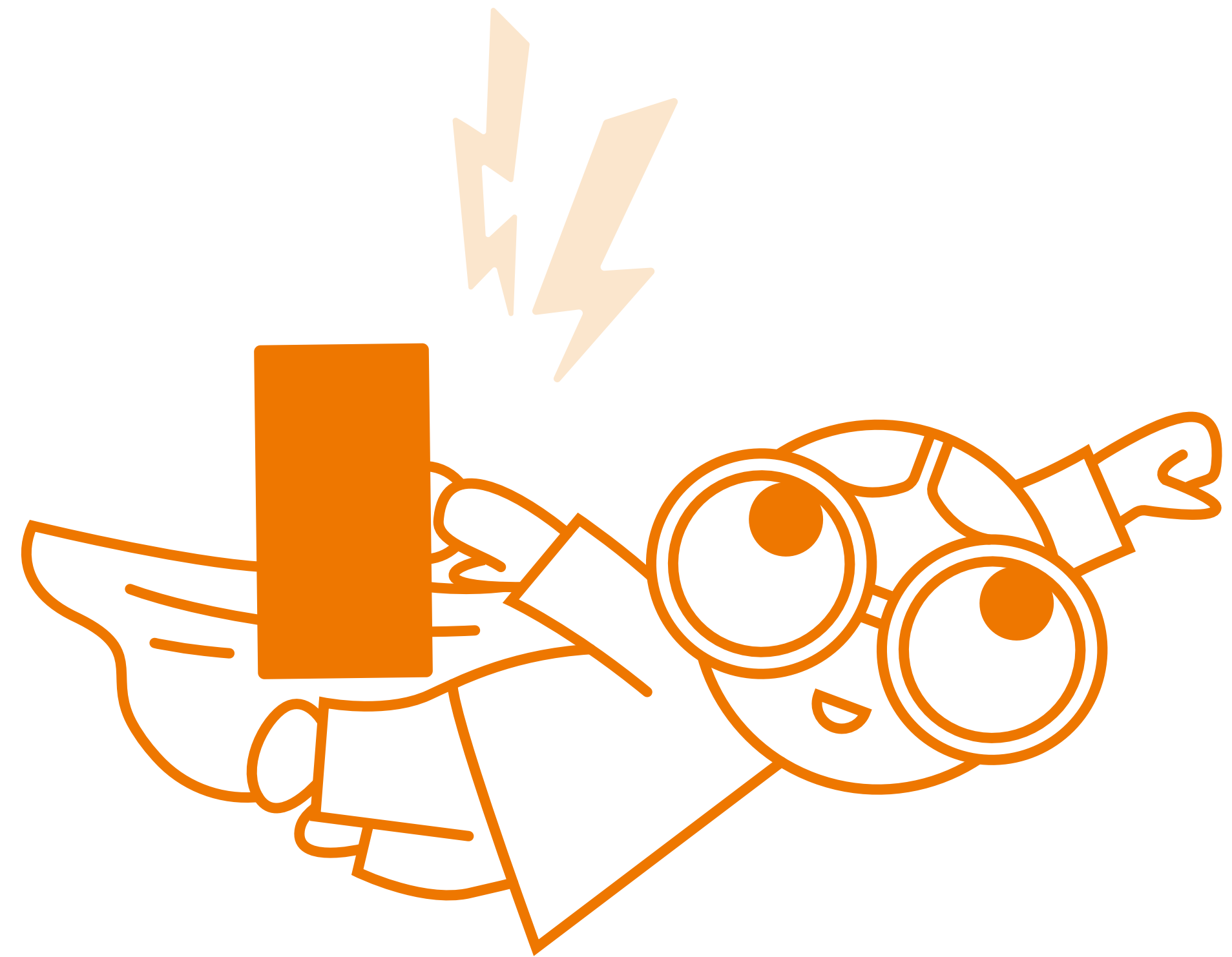
Energiakriisin ja -murroksen keskellä sinä olet kaikkein tärkeimmässä roolissa edistämässä vihreää siirtymää kohti hiilivapaata Suomea. Mitä useammassa asiakastaloyhtiössäsi saat muutoksia aikaan, sen suurempi on sinun **vihreä kädenjälkesi!**

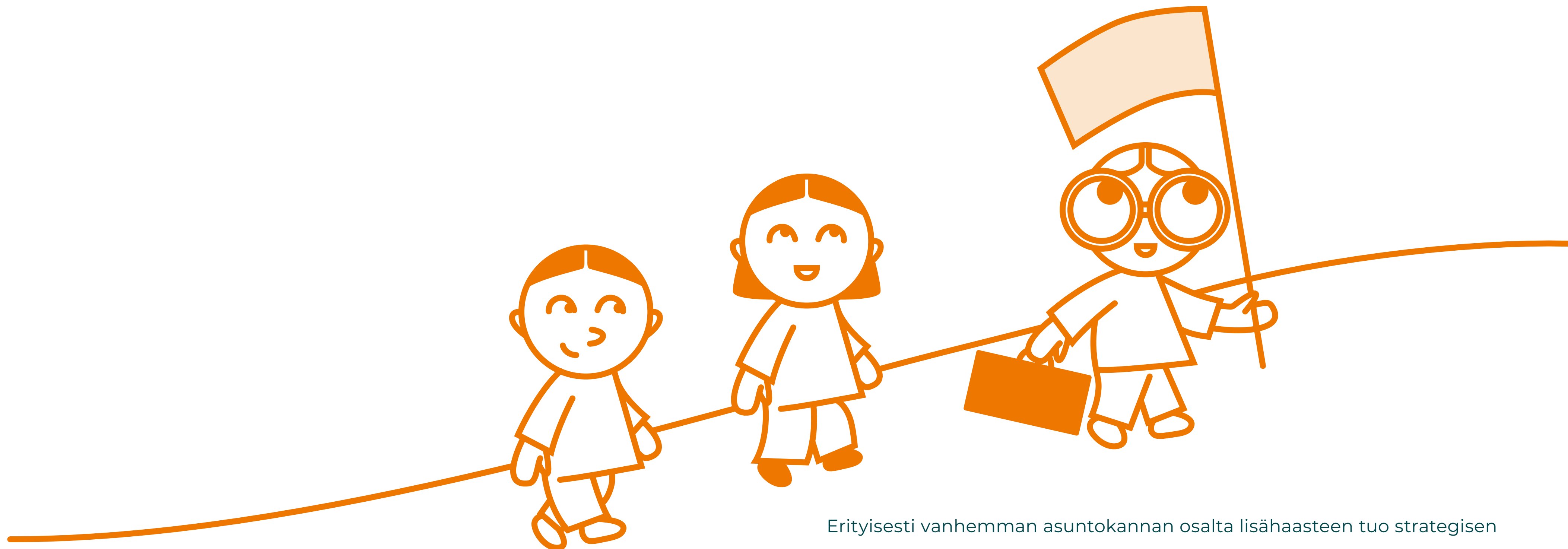


Opas on tuotettu Isännöitsijät energiamurroksen vetureina -hankkeessa Ympäristöministeriön tuella ja yhteistyössä Isännöintiliiton kanssa.

Energiamurros kasvattaa isännöitsijän työn tärkeyttä

Miksi taloyhtiöissä ei ymmärretä toimia oman edun mukaisesti?
Miksi päätöksiä junnataan? Miksi hyviä ehdotuksiasi vierastetaan?
Miksi miellämme isännöitsijän huoltomieheksi, vaikka oikeasti hän on manageri ja sparraaja? Taloyhtiöt tarvitsevat kipeimmin apuasi nyt, kun ilmastonmuutoksen aiheuttamat ongelmat ovat arkea. On aika tuoda todellinen tehtäväkenttäsi päivänvaloon.





Isännöitsijä saa opinnoissaan hyvän pohjan asiakirjojen, laskelmien ja muiden teknisten toimien hoitamiseen. Isännöitsijän työhön kuuluu myös lainsäädännön ja teknologioiden muutosten seuraaminen.

Taloyhtiöiden hallitusten mentorointiin ja ihmisten johtamiseen ei kuitenkaan löydy runsaasti tukea. Tämä on hämmästyttävää, sillä isännöitsijän työ on asiakaspalvelua. Isännöitsijän pitää saada taloyhtiö tekemään päätöksiä, jotta hän pystyy suoriutumaan omasta työstään onnistuneesti.

Erityisesti vanhemman asuntokannan osalta lisähaasteen tuo strategisen johtamisen puute. Taloyhtiöissä ei synny päätöksiä, jos osakkaat eivät tiedä, mihin taloyhtiötä ollaan viemässä ja miksi. **Ilmastokriisi tuo**

lisäpainetta taloyhtiöille:

- Energian hinnan arvaamaton kehitys aiheuttaa talouspainetta.
- Sopeutuminen uusiin sääolosuhteisiin pitää huomioida korjausrakentamisessa.
- Energiaomavaraisuus on tullut energiakriisin myötä yhä merkityksellisemmäksi.
- Monessa taloyhtiössä tämä tarkoittaa energiaremonttia, jonka esittämistä yhtiökokoukselle hallitukset saattavat empiä.

5 seikkaa,

jotka jarruttavat taloyhtiön hallituksen yhteistyötä isännöitsijän kanssa ja samalla päätöksentekoa energiaremontista



Tiivis ja hyvä yhteistyö sekä etujen ajaminen yhdessä ovat menestyvän taloyhtiön kulmakivet. Isännöitsijän ja hallituksen pitää olla samalla puolella puhaltamassa yhteen hiileen.

Isännöitsijän pitää saada hallitus ja asukkaat toimimaan sekä tekemään päätöksiä, mikäli he mielivät saada taloyhtiön kulut kuriin. Tunnistamalla ja ymmärtämällä taloyhtiöiden suurimmat päätöksenteon vaikeudet pystyt valmistautumaan niiden kohtaamiseen paremmin. Käy seuraavien oppien valossa omia asiakastilanteitasi läpi ja pohdi, miten voisit tulevaisuudessa edistää päätöksentekoa entistä tehokkaammin.

1. KUN TUNTEET OHJAAVAT - EI JÄRKI

Energiakriisin keskellä asukkaat ja osakkaat ovat heränneet siihen, että asuminen kallistuu liikaa, jos energiatehokkuutta ei paranneta. Hallituksissa etsitäänkin kuumeisesti tietoa, mutta ei osata välttämättä tehdä oikeita valintoja.

Hallituksen työtä ei helpota se, että se tekee päätöksiä naapureidensa omaisuudesta. Yhtiökokoushan ei ole laitos, vaan talon asukkaista muodostuva yhteisö. Ei ole kovin helppoa päättää isosta lainanotosta ja isoista remonteista, kun rappukäytössäkin pitäisi voida tervehtiä naapureita.

Päätöksiä joko lykätään tai niihin saatetaan päätyä täysin tunnepohjalta. Tämä tulee esille esimerkiksi siten, että välttämättömiinkin korjauksiin ryhdytään vasta vahingon satuttua.

Siihenkin isännöitsijä törmää työssään, että taloyhtiössä innostutaan teknisestä ratkaisusta, josta on esitetty huimia säästölukemia ilman todellisuuteen pohjautuvia laskelmia. ”Helppoihin” ratkaisuihin lähdetään ajattelematta taloyhtiön kiinteistöä kokonaisuutena.

Näistä sudenkuopista isännöitsijä voi pelastaa taloyhtiön ja ohjata hallituksia suunnitelmallisen kiinteistönpidon tielle.



2. ASUKKAAT EIVÄT TUNNE ISÄNNÖITSIJÄN TODELLISTA TEHTÄVÄKENTTÄÄ

Asukkailla ja osakkailla voi olla hyvinkin epäselvä kuva isännöitsijän ja hallituksen tehtävistä. Osakkaat saattavat kokea isännöitsijän olevan hallituksen taustalla hääräävä hämärä takapiru, eikä niinkään isännöitsijäsopimuksen valtuuttama yhteistyökumppani.

Isännöintisuhteen alkaessa asukkaille lähetetään yleensä tiedote, jossa kerrotaan isännöitsijätoimiston ja vastuuhenkilöiden yhteystiedot. Mutta tämä tiedote ei välttämättä avaa isännöitsijän roolia ja perustehtävää asukkaille riittävästi. Isännöitsijän tehtäviä ja roolia yhtiössä on hyvä avata näihin tiedotteisiin mukaan. Muistuta säännöllisin väliajoin mikä roolisi oikeasti on. **Saavutat tällä useita hyötyjä:**

- Luottamus ammattitaitoosi ja vastuullisuuteesi kasvaa.
- Hallitukselle kirkastuu, ettet sinä ole päätöksentekijä yhtiössä.
- Turhat yhteydenotot vähenevät.
- Auttaa asukkaita ymmärtämään, miksi isännöinnistä maksetaan.

Jos taloyhtiön ja isännöitsijän asiakassuhde on kestänyt jo pitkään, roolijaosta voi kertoa vaikkapa yhtiökokoustiedotteissa. Yhtiökokouksessa toimintakertomusta läpikäydessä voi myös avata, mikä on ollut isännöitsijän ja mikä hallituksen rooli vuoden aikana.

3. TALOYHTIÖN TOIMINTAA EI YMMÄRRETÄ KOKONAISUUDESSAAN

Useimmilla ei ole käsitystä siitä, millainen kokonaisuus taloyhtiö on. Pahimmillaan osakkaat eivät piittaa siitä, kuka taloa johtaa ja miten sitä hoidetaan. Tämä on hämmästyttävää etenkin siksi, että oma koti on useimpien ihmisten koko elämän suurin taloudellinen investointi!

Seuraavan sivun kaavio kertoo yksinkertaisuudessaan sen, miten kaikki liittyy kaikkeen. Tarvitaan yhteistyötä kaikkien osapuolten välillä, jotta asukkaiden elämän suurin investointi säilyttää ja ehkä jopa kohoaa arvossaan.



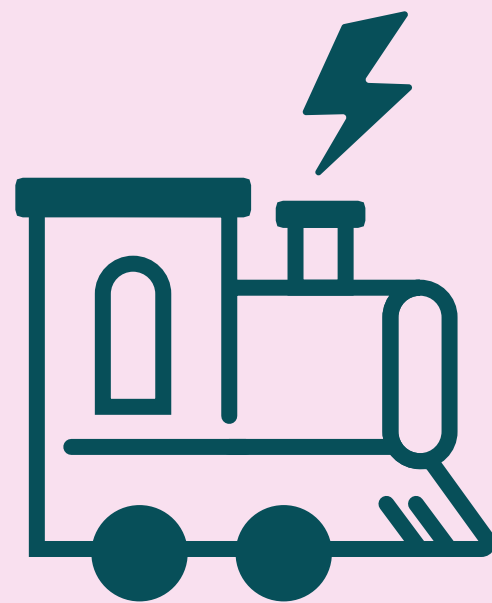
- ✓ Huolehtii sopimuksen mukaisesti kiinteistön huolto- ja korjaustoimista
- ✓ Raportoi isännöintiin mm. energiankulutuksesta ja isommista vioista
- ✓ Ylläpitää huoltokirjaa



- ✓ Huolehtii vastuulleen kuuluvien rakenneosien ja järjestelmien ylläpidosta ja korjauksesta
- ✓ On velvollinen ilmoittamaan vioista yhtiölle - viottunutta patteritermostaattia ei tarvitse hävetä!



- ✓ Hyväksyy vuosikorjausbudjetin
- ✓ Päätää isompien korjausten laajuudesta ja aikataulusta
- ✓ Päätää taloyhtiön strategiasta eli miten tavoitteet saavutetaan



- ✓ Huolehtii sopimuksen mukaisesti päivittäisestä valvonnasta ja toimeksiannoista
- ✓ Raportoi hallitukselle energiankulutuksesta, taloudesta ja korjaustoimista



- ✓ Valitsee kiinteistönpidon kumppanit
- ✓ Valmistelee ja toimeenpanee yhtiökokouksen päätökset
- ✓ Valvoo sovittujen tehtävien toteutumista
- ✓ Laati KPTS:n ja budjetin

4. HALLITUS EI OLE AJAN TASALLA ROOLEISTA JA TEHTÄVISTÄ

Epäselvä roolitus

Tuntuuko toisinaan siltä, ettei asiakastaloyhtiösi hallitus oikeastaan tajua, mitkä tehtävät kuuluvat sinulle ja mitkä hallitukselle itselleen? Epäselvä työnjako isännöitsijän ja hallituksen välillä sekä säännöllisen viestinnän puuttuminen lisäävät helposti epäluottamusta. Hallituksessa saatetaan pelätä, että isännöitsijän tekemät uudet ehdotukset ovat vain rahastuskeinoja. Tästä syntyy epäluuloisuuden kierre, joka ei hyödytä kumpaakaan osapuolta.

Isännöintisopimusta ei ymmärretä täysin

Vaikka isännöintisopimus olisikin käyty yhteistyön alkaessa läpi, siihen kirjatusta työnjaosta puuttuu usein konkretia. On hyvä muistaa, että hallituksen jäsenillä ei tyypillisesti ole sellaista perustason hallinnollista osaamista, joka auttaisi heitä täysin ymmärtämään jonkin sovitun työtehtävän sisällön. Siksi on viisasta avata sovitut tehtävät käytännön esimerkein.

Yhteistyön sisältö on unohtunut

Mitä työn sisällöstä oli alun perin sovittu? Ajan kuluessa voi käydä niin, ettei kukaan muista, millaisesta työnjaosta alun perin sovittiin ja mitä tehtävät oikeastaan pitävät sisällään.

Hallitus vaihtuu

Hallituksen vaihtuessa työtehtävien sisällöistä ja roolituksesta sovitut asiat eivät yleensä ole uuden hallituksen tiedossa. On hyvä tapa käydä hallituksen järjestäytymiskokouksessa läpi yhteistyön pelisäännöt, käytännöt ja työnjako – vaikka hallituksen jäsenet eivät vaihtuisikaan.

Työkuorma kasvaa

Jos huomaat, että nykyisessä isännöitsijäsopimuksessa ei ole otettu huomioon kasvanutta työtehtävien määrää, ota asia puheeksi. Kerro hallitukselle, mitä nykyinen sopimus tarkoittaa ja mitä muuta teet sopimuksen ulkopuolella jo nyt. Taloyhtiön tarpeisiin on saattanut tulla muutoksia. Jos tarpeet muuttuvat, niistä on syytä käydä neuvottelut ja tarkastella hinnoittelua uudelleen.

Mihin isännöitsijä pystyy ja mihin ei

Etenkin isojen päätösten äärellä hallitukset tuntuvat odottavan isännöitsijältä erityisosaamista, jotta he uskaltaisivat viedä suuria päätöksiä yhtiökokoukseen. Heillä voi kuitenkin olla epärealistisia odotuksia, jotka vaikuttavat heidän suhtautumiseensa isännöitsijään. Kerro hallitukselle rehellisesti se, että sinä et pysty edistämään isoja hankkeita, ellei niistä ole ensin tehty päätöstä ja sovittu budjettia. Vasta sen jälkeen tulee sinun vuorosi hoitaa oma osuutesi työstä.

Lisäksi on syytä tarkentaa, mitä asioita sinä et pysty hoitamaan, eli mihin asioihin pitää hankkia konsultti tai joku muu erityisasiantuntija. Hallituksessa ei välttämättä ymmärretä, ettei isännöitsijän tehtäväkenttään kuulu esimerkiksi päätös siitä, mikä tekninen järjestelmä taloyhtiöön pitäisi valita energiakulujen pienentämiseksi. Tämäkin asia saattaa hämärtyä hallituksen mielessä. Hallitus saattaa vain odottaa, että asiat tulee tehtyä, ja useimmiten niin, että sinä hoidat koko homman ja vieläpä ilmaiseksi.

5. KESKUSTELUKULTTUURI PUUTTUU

Taloyhtiön kulttuuri vaikuttaa paljon siihen, onko energiaremonteista tai muista isoista muutoksista edes mahdollista keskustella, saati ehdottaa niitä taloyhtiössä.

Onko ilmassa skismaa tai puhumattomuutta, joka heikentää yhteistyötäsi hallituksen kanssa? Keskustele mahdollisuudesta ottaa käyttöön jonkin-asteinen kehityskeskustelu. Se olisi molempiin suuntiin toimiva työkalu, jolla voitaisiin yhdessä kartoittaa näkemyksiä kuluneesta vuodesta ja mahdollisista kehittämistarpeista.

Näin voidaan "nostaa kissa pöydälle" kerran vuodessa, ettei tyytymättömyys pikkuhiljaa kasaudu. Kehityskeskustelussa molemmat osapuolet pystyvät sanoittamaan toiveita ja odotuksia yhteistyön parantamiseksi sekä oikomaan matkan varrella tulleita väärinkäsityksiä.

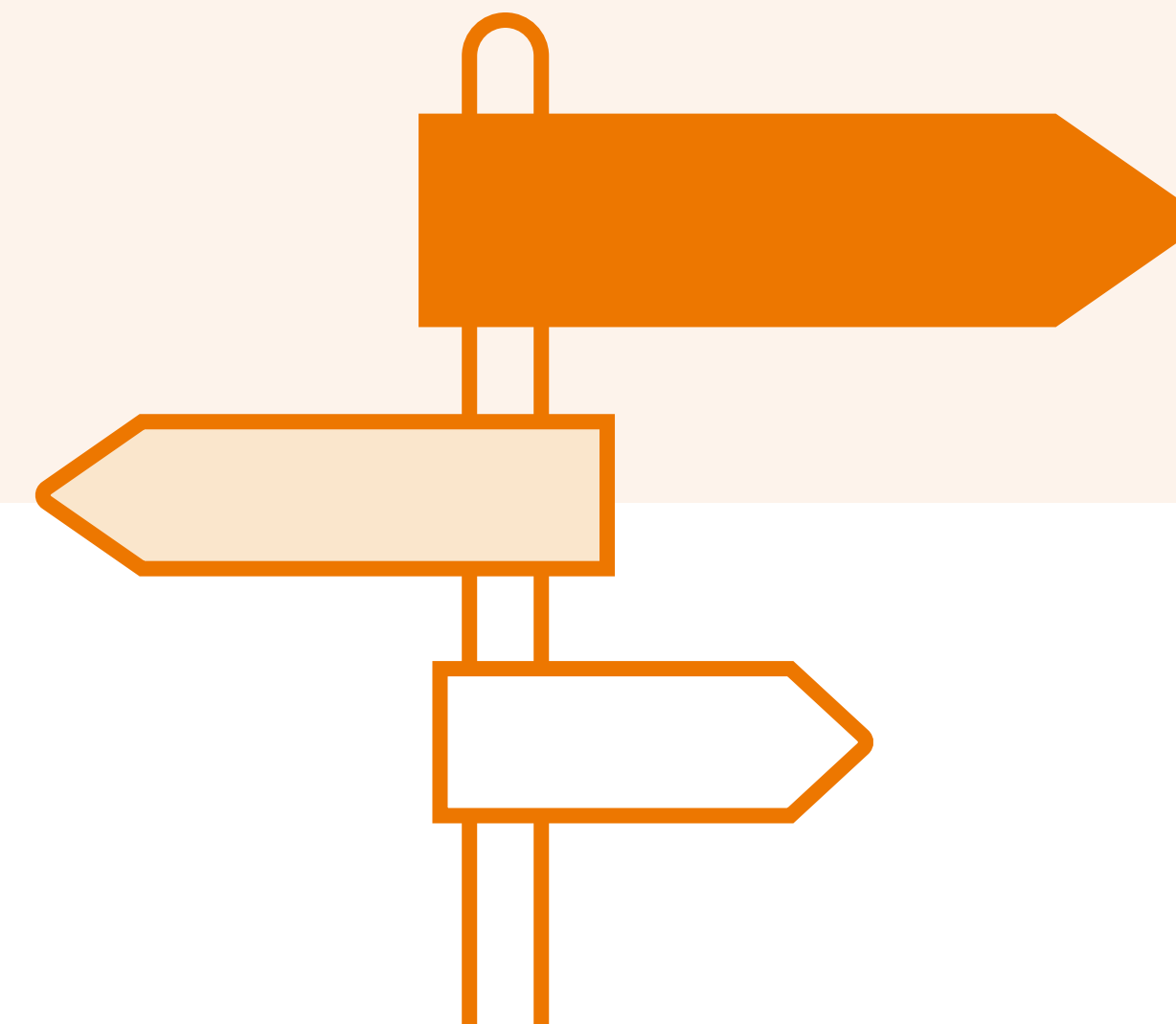
Näin perustelet taloyhtiölle, miksi energiatehokkuutta on parannettava

- **Energiatehokkuus on osakkaiden etu hallittujen vastikekustannusten vuoksi.**
- **Hyvin hoidettu, energiatehokas ja ajan hermolla oleva yhtiö on kiinnostava kohde myös ostajalle.**
 - Sijainti, sijainti, sijainti -hokema asunnon tärkeimmästä ominaisuudesta on muuttunut energia, energia, energia -hokemaksi.
 - Iso korjausvelka heikentää yksittäisten asuntojen myytävyyttä ja vaikuttaa siten viime kädessä kiinteistön vakuusarvoon.
- **Energiatehokkuus on lakisääteinen pakko niin uudis- kuin korjausrakentamisessa:**
 - Rakennusten energiatehokkuusdirektiivi ohjaa rakentamisen lakeja ja niitä täydentävää rakentamismääräyskokoelmaa.

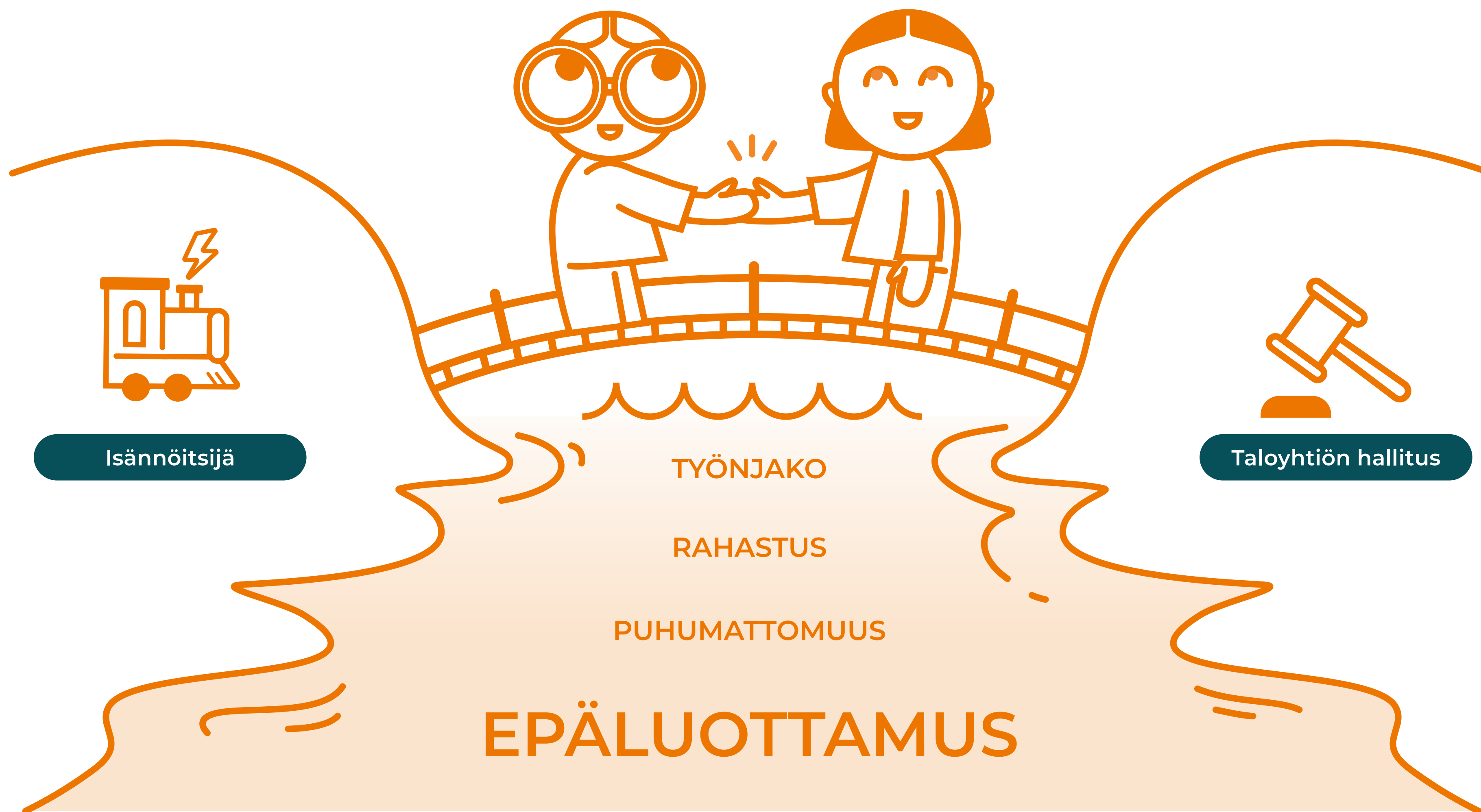
Päätöksiä energiaremonttien tekemiseksi ei usein rohjeta tehdä, jos taloyhtiötä ei johdeta suunnitelmallisesti. Tähän tarvitaan isännöitsijän apua, jotta taloyhtiössä löytyy uskallusta ottaa oikeat askeleet.

Energiaremontti ei kuitenkaan ole se, mistä taloyhtiön energiatehokkuustoimet aloitetaan. Energiaa säästyy jo siinä, että tilkitään vuodot, tasapainotetaan lämmitys ja lopetetaan suihkuissa asuminen. Aloittakaa näiden toteutus, ja suunnitelkaa samalla rauhassa isommat toimet.

Energiatehokkuudessa ei saada pikavoittoja vain jostain tietystä teknologiasta. Taloyhtiötä on ajateltava laajempänä kokonaisuutena. Siten pitkäjänteinen suunnitelmallisuus on kaiken A ja O taloyhtiön arvon säilyttämiseksi ja osakkaiden odotusten lunastamiseksi. Ole sinä se, joka johdattaa hallituksen tälle tielle.



Rakenna keskustelun silta yli synkän virran!



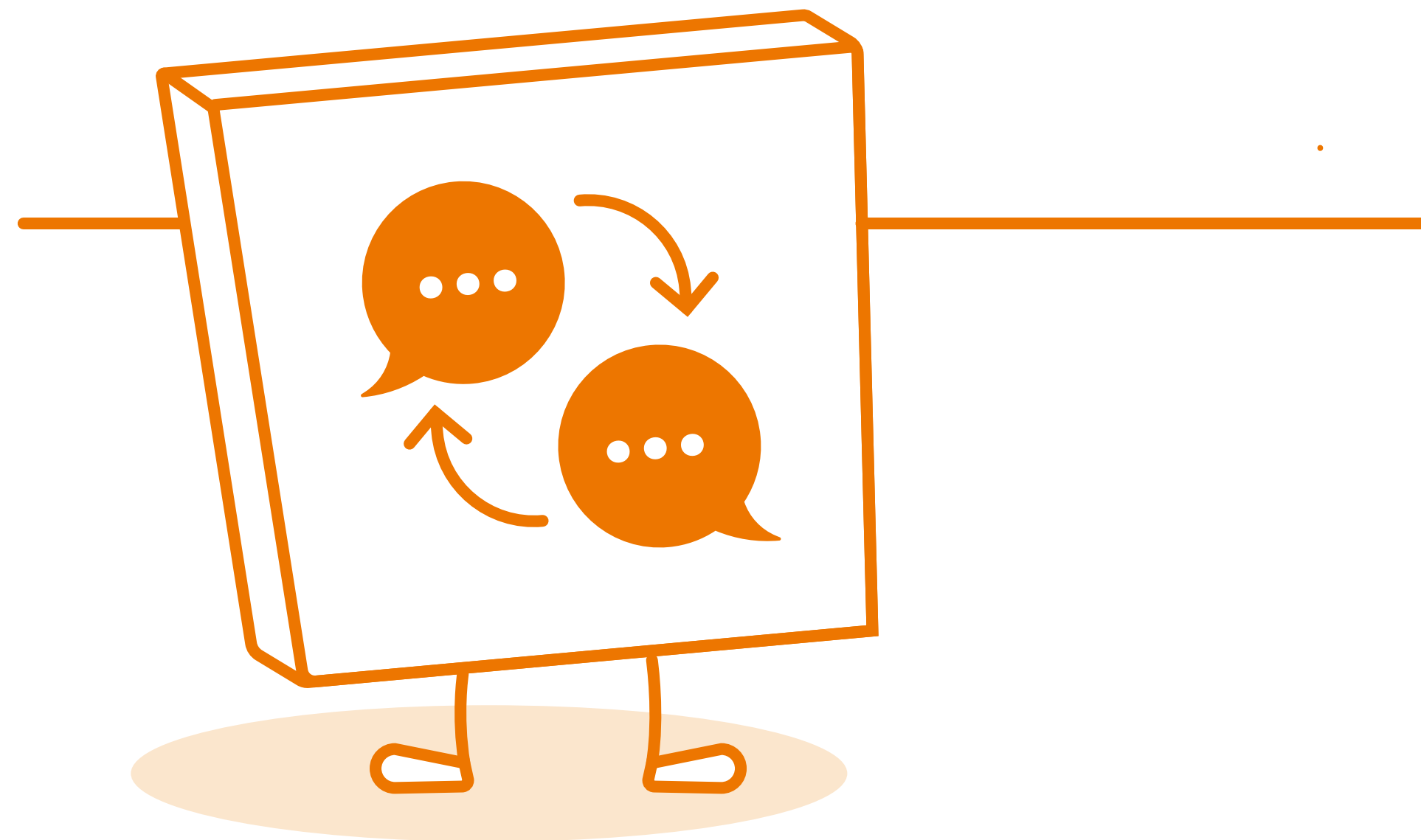
Hyödynnä työssä supervoimiasi

Isännöitsijän työ on vaativaa, kuten kaikki asiakaspalvelutyö. Tunnista omat vahvuutesi ja hyödynnä niiden tuomat mahdollisuudet työssäsi. Isännöitsijällä voi olla monet kasvot. Tunnistatko itsesi näistä supervoimista?



Välittäjätoimija ja tulkki

Isännöitsijä on tärkeässä roolissa, koska hän on välittäjätoimija, kun taloyhtiön pitää tehdä päätöksiä tai selvityksiä vaikkapa taloyhtiön energiaremontista. Isännöitsijä toimii hallitukselle tulkkina, joka kertoo, mitä asiat tarkoittavat ja mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Hän on taloyhtiön manageri ja siltujen rakentaja, joka auttaa toteuttamaan taloyhtiön tarvitsemat hankkeet ja hankkimaan palvelut. Isännöitsijänä tiedät, että olet välittäjä, mutta hallitus tai osakaskunta ei sitä aina ymmärrä. Kerro heille, että olet meklari, agentti ja ongelman ratkaisija. Huolehdi läpinäkyvyydestä sopimusten teossa ja hankkeiden edistämisessä, jolloin oma roolisi välittäjätoimijanakin kirkastuu.



Strategi ja kirittäjä

Isot päätökset on valmisteltava huolellisesti yhtiökokousta varten. Hallituksen saaminen henkisesti tähän prosessiin voi olla vaikeaa etenkin silloin, kun hallituksella ei ole kokonais käsitystä taloyhtiön tavoitteista. Tämän vuoksi hallitukset ovat varovaisia käynnistämään päätöksentekoprosessia taloyhtiötä ja kiinteistöä koskevista asioista. Siten isännöitsijällä on tähtirooli päätöksentekoon rohkaisemisessa ja tärkeisiin päätöksiin johdattamisessa.

Taloyhtiöiden hallitukset nojaavat isännöitsijään, vaikka yhtiökokous ja hallitus tekevätkin päätökset. Isännöitsijältä odotetaan tietoa päätöksen tekemisen tueksi, mutta kaikkein eniten isännöitsijältä vaaditaan pelisilmää ihmisten ja asioiden strategisessa johtamisessa sekä kykyä pallotella ideoita hallituksen kanssa.

Se tarkoittaa myös kykyä johdattaa vaikeidenkin henkisten päätösten yli ja antaa rohkeutta päätöksentekoon. Apua tarvitaan etenkin ideoiden ja päätösten esittämiseen ja perustelemiseen osakkaille.



Terapeutti ja toimitusjohtaja

Taloyhtiöiden hallitukset koostuvat useimmiten aivan tavallisista ihmisistä, joilla ei ole merkittävää osaamista taloyhtiön johtamisesta tai energiaremontteihin liittyvistä asioista. Toisinaan taloyhtiön hallitukseen valituilta jäseniltä puuttuu asioiden johtamiseen tarvittava tieto ja taidot, eivätkä he huomaa sitä itsekään. Pahimmillaan ummikkojäsenellä on paine näyttää taloyhtiön asukkaille oma johtajuutensa. Siitä saattaa seurata vaikeuksia asioiden edistämisessä päätöksentekotasolle. Vähintäänkin neutraali, asiavetoinen työskentely isännöitsijän ja hallituksen välillä voi takkuilla.

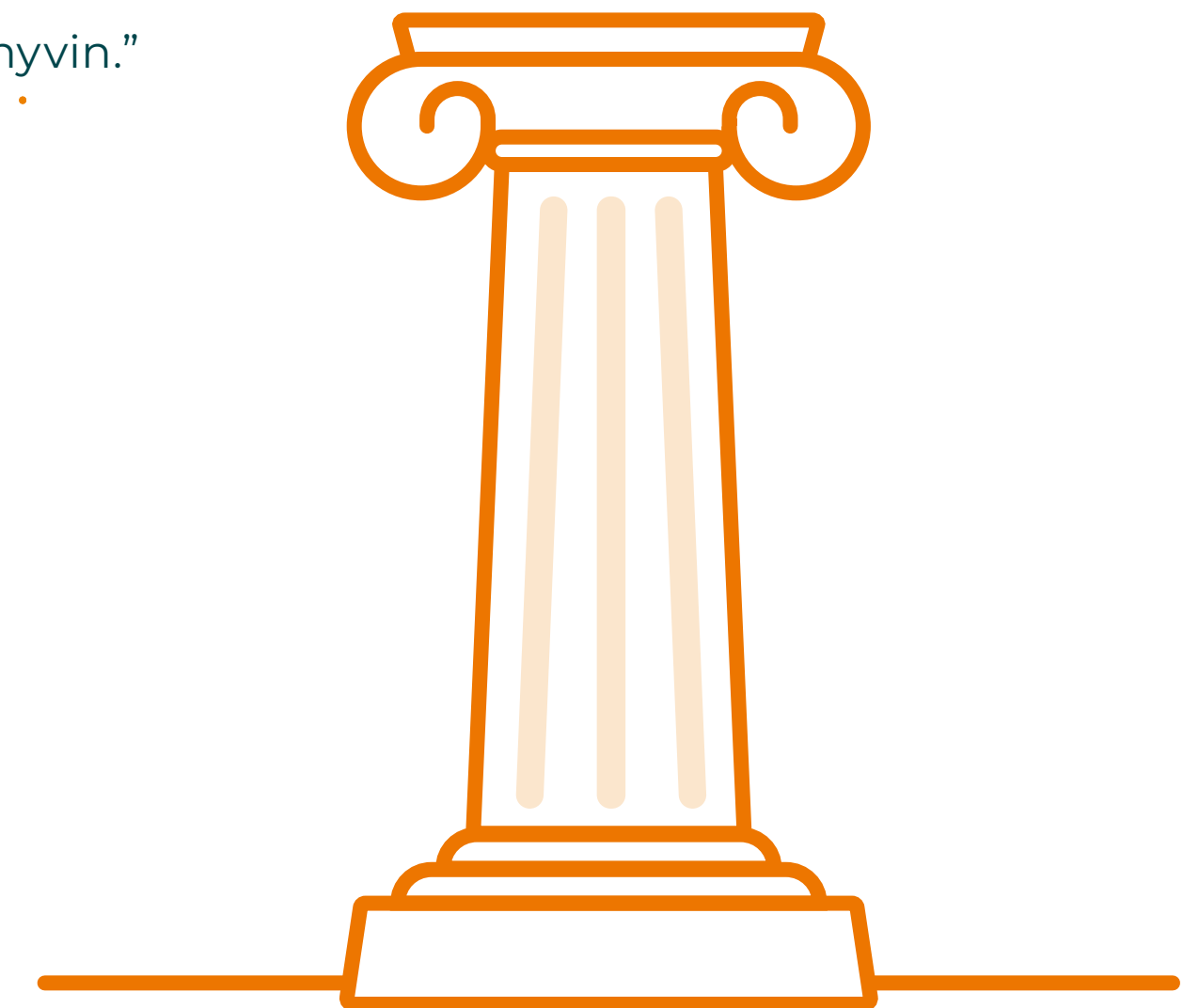
Vaatii psykologista taitoa löytää sanat ja keinot, ettei kukaan menetä kasvojaan, mutta tajuaa lopulta, mistä tulisi päättää ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Taitavimmat isännöitsijät pystyvät ohjaamaan hallituksen toimintaa toimitusjohtajan tapaan, mutta tunnistaen taloyhtiökohtaiset herkkyydet. Tavoitteena on löytää ratkaisut, jotka eivät hyödytä vain yksittäistä hallituksen jäsentä, vaan koko taloyhtiön osakaskuntaa – niin nykyistä kuin tuleviakin.



Tuki ja turva

Isännöitsijän tehtävänä on usein myös lieventää pelkoja. Rauhallisella ja varmalla otteella isännöitsijä vakuuttaa niin asukkaat kuin hallituksenkin siitä, että asiat järjestyvät: kasvavasta kulukierteestä selvitään ja taloyhtiössä pystytään hoitamaan elinkaaren mukaiset remontit sekä energiatehokkuutta parantavat kunnostukset.

Tämä on tärkeää, sillä usein pelko sanelee sen, ettei päätöksentekoon päästä. Hallitus voi pelätä näyttää omaa osaamattomuuttaan, eikä asukkaiden kysymyksiä ja kritiikkiä uskalleta ottaa vastaan. Pelkoja ei kukaan yleensä myönnä, mutta ne voivat vaikuttaa taustalla. Isännöitsijä katkaisee pelolta ja arastelulta siivet siten, että osaa sanoittaa ne turhaksi: ”Minä otan tästä kopin: Autan teitä yhtiökokouksissa ja perustelen päätöksentekoon tarvittavat asiat sekä ohjaan keskustelua. Tämä sujuu hyvin.”



Sparraaja ja edunvalvoja

Isännöitsijä on puolueeton ja taloyhtiön etua valvova henkilö, joka auttaa selvittämään, mikä on kannattavaa. Tätä hallitus ei saa mistään muualta kuin isännöitsijältä. Energiaremontteja tarjoavat yritykset kyllä kehuvat omia ratkaisujaan, mutta lupauksissa voi olla löysää eikä tarjottu ratkaisu ehkä ole sopivin juuri kyseiseen taloyhtiöön. Isännöitsijällä on paitsi hyvä kokonaiskäsitys taloyhtiön kiinteistöstä myös kyky auttaa hallitusta punnitsemaan eri vaihtoehtoja. Isännöitsijän tehtävä ei ole suositella tai taivutella, vaan rohkaista ja auttaa päättämään.

Isännöitsijä pitää huolen siitä, ettei taloyhtiön hallitusta jymäytetä kaupoissa tai rahasteta. Hän osaa myös kysyä kaikkein kriittisimmät kysymykset, jos hallitus ei niitä hoksaa. Hän pitää hallituksen puolia ja auttaa, jotta hallitus voi edistää päätöksentekoaan oikeaan tietoon perustuen. Ja jos hallituksella ei ole riittävästi tietoa asioista, isännöitsijä tietää, mistä sitä löytyy. Isännöitsijä ei ole kaikkietävä velho, vaan hän osaa yhdistää oikeat asiantuntijat taloyhtiön tarpeisiin.

Isännöitsijä katsoo siis, että taloyhtiön etu toteutuu kaikissa päätöksissä ja toimissa. Etenkin hankkeen läpiviennissä isännöitsijä on se, joka haukkana valvoo, ettei taloyhtiötä sumuteta.



Eettinen kumppani

Isännöintiliiton 1.2.2023 voimaan tulleissa eettisissä ohjeissa on paljon ilmastonmuutoksen hillitsemiseen liittyviä tehtäviä. Tämä heijastaa sitä, että isännöitsijöiden rooli energiamurroksen vetureina on tunnistettu, eivätkä energia- ja ilmastoasioiden huomioiminen taloyhtiössä ole enää yksittäisten toimistojen lisäpalvelu. Isännöitsijöillä on suurin vaikuttamismahdollisuus taloyhtiöiden energiatehokkuustoimenpiteiden käynnistämiseen ja kaupunkien hiilineutraalisuustavoitteiden toteutumiseen.



Isännöitsijän rooli energiamurroksessa (Isännöinnin eettiset ohjeet)

- Sitoutuu ilmastonmuutoksen torjuntaan ja energiatehokkuuden edistämiseen.
- Informoi hallitusta sekä osakkaita ja asukkaita siitä, millaisin toimenpitein energiankulutusta voidaan vähentää ja mistä tällaista tietoa on saatavilla.
- Edistää kiinteistön käyttöön ja huoltoon liittyvää energiatehokkuutta. Seuraa energiankulutusta sovitulla tavalla. Tuo merkittävät poikkeamat hallituksen tietoon viivytyksettä.
- Tuo korjaustoimenpiteiden suunnittelussa sekä toteutuksessa esille energiatalouteen ja -tehokkuuteen liittyvät näkökulmat.
- Huolehtii, että asunto-osakeyhtiöllä on voimassa oleva ja päivitetty energiatodistus.
- Huolehtii isännöintiyrityksen oman toiminnan ekologisuudesta.

OTA PUHEEKSI TYÖPAIKALLASI

Isännöintiyrityksen kulttuuri vaikuttaa osaltaan siihen, miten paljon aikaa isännöitsijä voi käyttää yksittäisen taloyhtiön energia-asioiden edistämiseen. Jos energia-asioita ei pidetä tärkeinä, niiden perinpohjaiseen hoitamiseen ei helposti löydy aikaa.

Myös isännöitsijän asenne ja kiinnostus vihreisiin arvoihin, ilmastonmuutoksen hillitsemiseen sekä vihreään teknologiaan vaikuttavat energiaremonttien käynnistämiseen. Alan koulutustarjonnalla ja isännöinti- sekä kiinteistöalan järjestöillä on oma roolinsa edistää isännöitsijöiden valmiuksia energiahankkeiden edistämiseksi.

**Miten voitte erottua
positiivisesti kilpailijoistanne?**

**Nosta isännöinnin
uudet eettiset ohjeet ja
ilmastonmuutosasiat rohkeasti
esille työpaikallasi.**

**Pohtikaa, minkälaisia
liiketoimintamahdollisuuksia
nämä avaavat.**

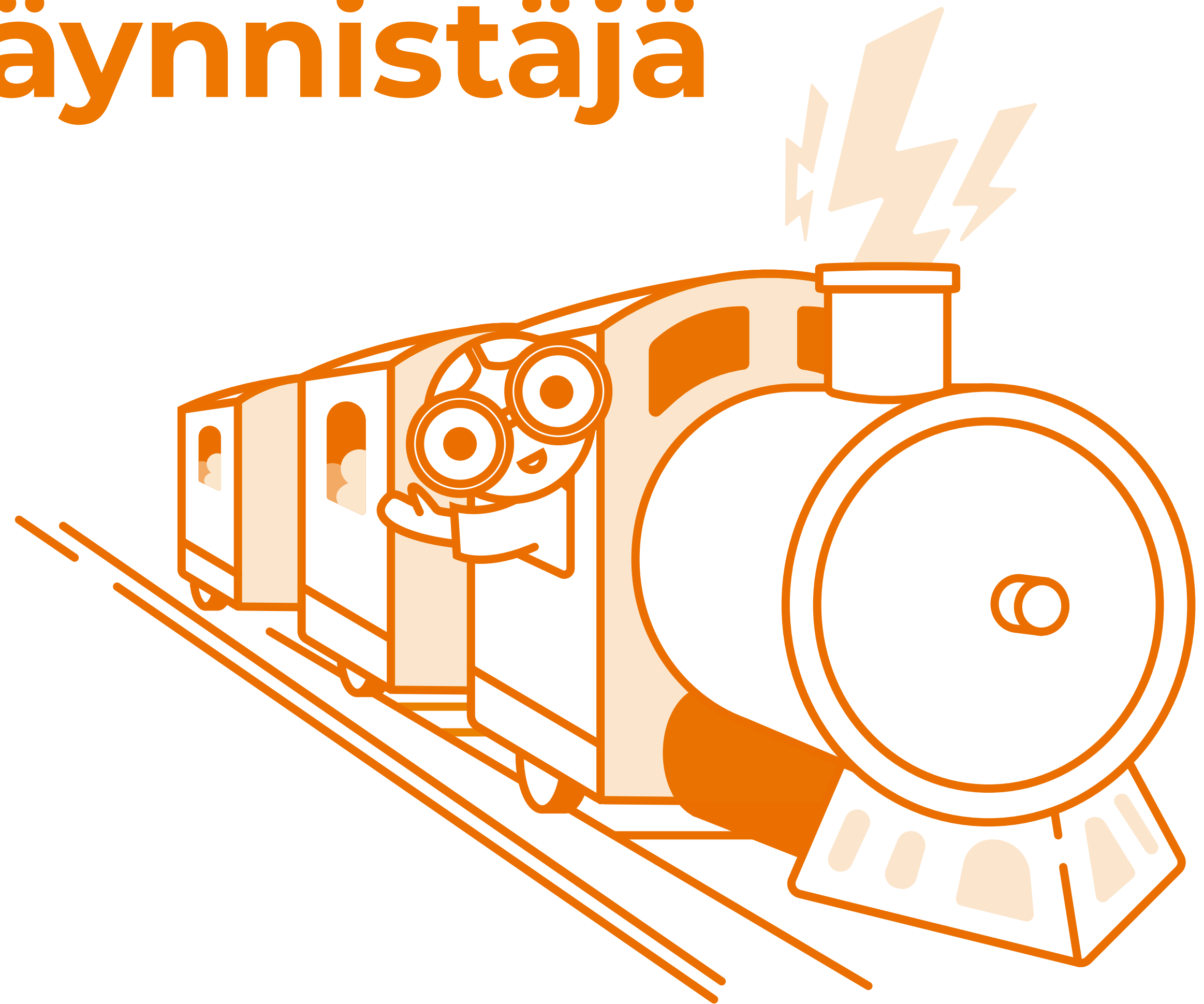
**Miten saatte
kasvatettua omaa
ammattiyhteisöänne?**

Sinä olet taloyhtiön supersankari,
joka huolehtii korjausvelan paikkaamisesta ja
asukkaiden omaisuuden arvon sekä taloyhtiön
tulevaisuuden turvaamisesta!



Ole energiaveturi ja strategisen muutoksen käynnistäjä

Olet varmasti huomannut, että monessa taloyhtiössä ei ole varsinaisesti sovittu siitä, mihin suuntaan taloyhtiötä ohjataan. Taloyhtiön hallitus koostuu tyypillisesti maallikoista, jotka eivät ymmärrä, että taloyhtiö on enemmän kuin kasa koteja. Hallitus saati osakkaat eivät näe, että kaikki ratkaisut, jotka tehdään tai jätetään tekemättä vaikuttavat siihen, miten omalle kodille käy. Sinun ammattiosaamisesi on ostettu tekemään tämä työ, mutta ethän sinä voi päättää yhtiökokouksen puolesta. Isoimpia haasteitasi onkin jaksaa muistuttaa suunnitelmallisuuden tärkeydestä. Se on tärkein tehtäväsi. Seuraaville sivuille olemme koonneet sinulle ydinviestit siitä, miten voit keskustella hallituksen kanssa yhtiön johtamisesta.



Käynnistä strategiatyö taloyhtiöissä

Taloyhtiöiden strategioista on puhuttu jo pitkään, mutta yritysmaailmasta lainatut sanat voivat hämärtää niiden merkitystä taloyhtiön kontekstissa. Lainatut termit saattavat tuntua hallituksesta ja osakkaista vierailta.

Aloita muutosprosessi ehdottamalla hallitukselle taloyhtiön tahtotilan eli vision selvittämistä. Sen lisäksi olisi myös hyvä kirkastaa hallitukselle ja asukkaille taloyhtiön tarkoitus eli missio. Se kertoo mitä tehtävää taloyhtiö täyttää. Kun tahtotila ja tarkoitus ovat selvillä, on aika miettiä tiekarttaa tavoitteiden saavuttamiseksi eli strategiaa.

Joissain tapauksissa taloyhtiön kunto ja talous voivat aiheuttaa niin kestäättömän tilanteen, että osakkaiden edun mukaista on yhtiön hallittu alasajo. Tässä oppaassa keskitymme niiden taloyhtiöiden tahtotilan kehittämiseen, jotka eivät ole tällaisen tilanteen edessä.

Taloyhtiön johtamisen kolme T:tä

Johtamisen termi	Tästä termistä on kyse	Puhu tällä termillä taloyhtiön asukkaille
MISSIO	Mikä on taloyhtiön olemassaolon tarkoitus? Taloyhtiö tarjoaa osakkaille turvallisen, taloudellisesti kestävä kodin.	TARKOITUS
VISIO	Minne haluamme viedä taloyhtiötä? Ajammeko loppuun vai kehitämmekö paremmaksi? Minkälaista asumista tavoittelemme? Luksusta vai tavallista?	TAHTOTILA
STRATEGIA	Millä keinoilla pääsemme lähemmäs tahtotilaa? Miten hoidamme rahoituksen, korjaukset? Miten asumme ja kulutamme energiaa? Mitä palveluita hankitaan ja mitä tehdään itse?	TIEKARTTA

Selkeyttä taloyhtiön tahtotila ja tarkoitus

Taloyhtiötä voi verrata vaikkapa laivaan, jota ohjaa kapteeni miehistöineen. Hyppäisitkö sinä laivaan, jonka kapteenilla ja miehistöllä ei ole mitään käsitystä siitä, mihin ollaan menossa? Vertaus pätee mainiosti taloyhtiöihin.

On hurjaa, että taloyhtiöt toimivat ilman minkäänlaista suunnitelmallisuutta. Se johtaa siihen, että taloyhtiö poukkoilee eteen tulevien ongelmien keskellä, mutta ei tee ratkaisuja kokonaisuutta ajatellen. Taloyhtiö tarvitsee siis yhdessä sovitun tahtotilan eli vision, jotta se pystyisi oikeasti tekemään tulevaisuuteen liittyviä suunnitelmia ja päätöksiä. Myös tarkoitus eli missio olisi hyvä kirkastaa, jotta kaikki tietäisivät, mikä on taloyhtiön rooli ja tehtävä sen asukkaille.

TALOYHTIÖN TARKOITUS SISÄLTÄÄ YLEENSÄ SEURAAVAT ASIAT:

- Tarjoaa hyvää asumista: asumismukavuus, terveellisyys ja turvallisuus.
- Säilyttää ja kasvattaa omaisuuden arvoa.
- Pitää asumiskustannukset ennustettavina.



Mihin tahtotilaa ja tarkoitusta tarvitaan?

Taloyhtiö, jossa kaikilla on eri mielipide tai epämääräinen käsitys taloyhtiön tavoitteista ja tehtävästä, muodostuu hallituksen ja isännöitsijän työn kannalta työlääksi tai jopa mahdottomaksi. Isännöitsijä ei pysty tasapainoilemaan eri toiveiden välillä. Ja mikä pahinta, päätöksiä isoista hankkeista ei taloyhtiössä hevin synny juuri yhteisen tahtotilan ja tarkoituksen puuttuessa.

Taloyhtiössä saatetaan toimia äänekkäimpien osakkaiden tahdon mukaan. Hiljaiset osakkaat eivät rohkene sanoa mitään. Tällainen tilanne saattaa harhauttaa päätöksenteossa, sillä suurin osa hiljaa pysyvistä osakkaista saattaa silti olla asioista pitkälti yhtä tiettyä mieltä. Jos kaikkien mielipidettä ei systemaattisesti kysytä, hiljaiset osakkaat jäävät kovaäänisten jalkoihin.

Taloyhtiön hallituksessa ei ole välttämättä koskaan edes kuultukaan taloyhtiön strategiasta saatikka missiosta. Niille voidaan jopa naureskella ja väittää, että taloyhtiössä kyllä tiedetään, mihin pyritään. Mutta tiedetäänkö oikeasti? Taloyhtiössä, jossa ei ole auki kirjoitettua tahtotilaa ja tarkoitusta, tehdään joka tapauksessa jonkin linjauksen mukaisia kunnossapitotöitä ja jopa isoja saneerauksia. Näin saatetaan toimia, vaikka hallituksella ei olisikaan yhteistä käsitystä siitä, millaista asumista tavoitellaan. Ilman selkeää tahtotilaa ja tiekarttaa sen toteuttamiseksi hallituksen työskentely on poukkoilevaa ja kuluttavaa.

Isännöitsijänä sinun tehtäväsi on vakuuttaa, että on järkevintä tehdä niitä asioita, joilla on merkitystä ja keskittyä olennaiseen. Mutta maaliin ei voi päästä, jos ei yhdessä nähdä, mikä ja missä maali on.

YHDESSÄ SOVITUN JA AUKIKIRJOITETUN TAHTOTILAN, TARKOITUKSEN JA TIEKARTAN ETUJA:

- Helpottaa suunnitelmallisuutta ja taloyhtiön johtamista.
- Luo päätöksenteolle puitteet, joiden sisällä hallitus esittää yhtiökokouksen päätettäväksi asioita.
- Tarkentaa työnjakoa hallituksen ja isännöinnin välillä.
- Sen perusteella tehdään esimerkiksi valintoja erilaisten palveluiden hankinnasta.
- Kertoo, mikä rooli asukkailla ja osakkailla on tavoitteiden toteuttamisessa.

Millainen tahtotila taloyhtiössä vallitsee?

Kun oikein tarkasti ajattelee, jokaisella taloyhtiöllä on olemassa strateginen linjaus eli tahtotila. Myös silloin, kun sitä ei ole kirjoitettu auki eikä siitä puhuta. Silloinkin taloyhtiötä hoidetaan joidenkin olemassa olevien periaatteiden mukaisesti, mutta ei tietoisesti, vaan lähinnä erilaisiin olosuhteisiin reagoimalla. Tämä aiheuttaa epävarmuutta yhtiön talouteen ja ennustettavuuteen.

Tyypillisesti taloyhtiön strategisia linjauksia ajatellaan olevan kolme. **Taloyhtiö voi olla:**

- **SUUNNITELMALLINEN** (ns. kuntoa parantava strategia)
- **TASAPAINOILEVA** (ns. kunnan säilyttävä strategia)
- **PASSIIVINEN** (ns. loppuun käytävä strategia)

Karkeasti voidaan ajatella, että tahtotila muodostuu kolmesta pilarista, joiden varassa taloyhtiö seisoo:

- Kiinteistön kunto kertoo, missä järjestyksessä mitään töitä pitää tehdä.
- Taloudellinen tilanne kertoo, miten työt voidaan rahoittaa.
- Osakkaiden tahtotila määrittelee, minkälaista asumistasoa tavoitellaan.

Siten jokainen strategia tai tahtotila vaikuttaa kolmella eri osa-alueella taloyhtiöön: kuntoon, talouteen ja osakkaiden toiveisiin.

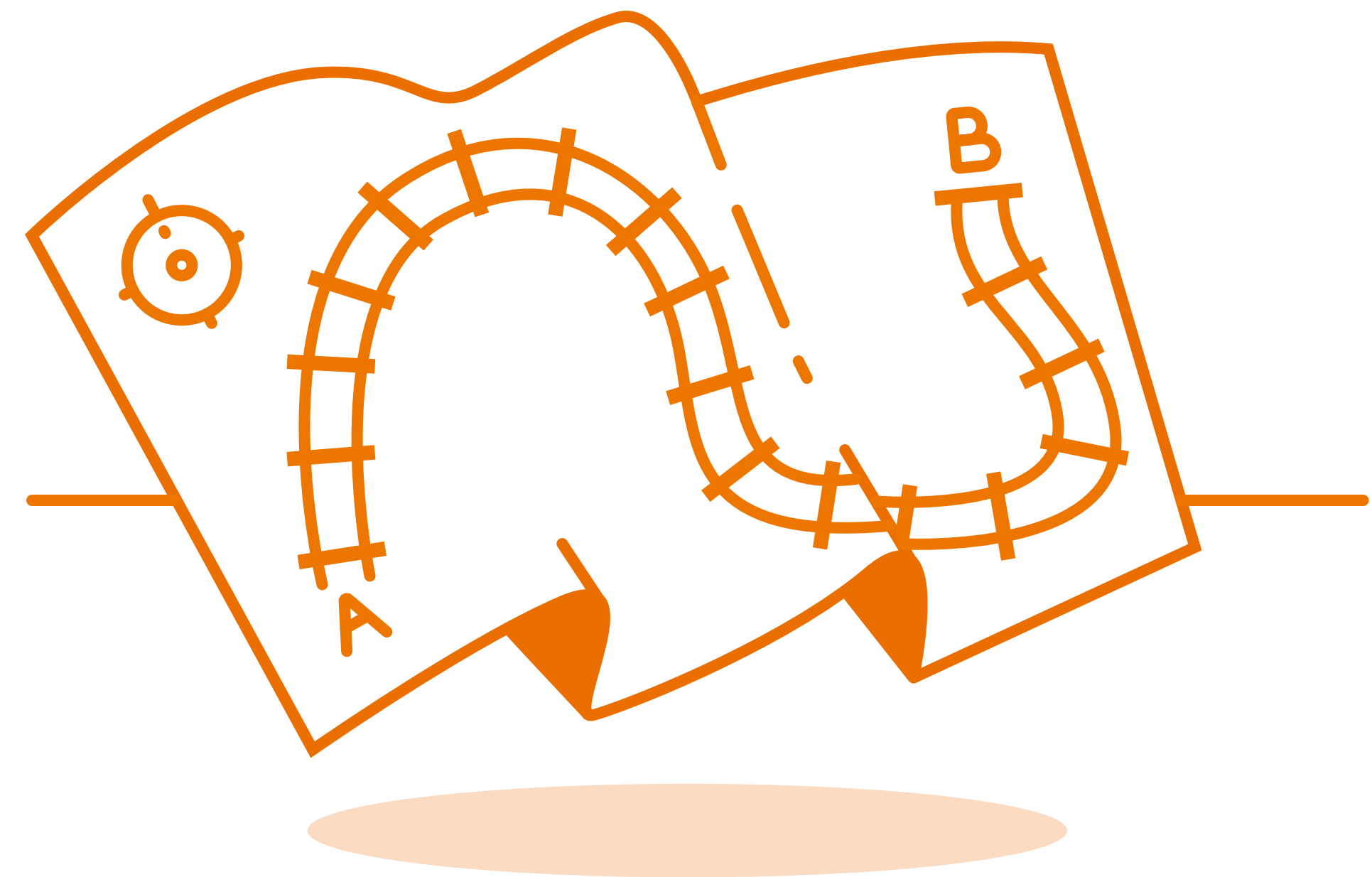


Näin perustelet tahtotilan, tiekartan ja tarkoituksen tärkeyden hallitukselle

- Taloyhtiön tarkoitus on tehdä asukkaiden asumisesta mahdollisimman turvallista ja mukavaa, ja huolehtia samalla osakkaiden omaisuudesta. Tätä ei voi menestyksekkäästi tehdä, ellei hallituksella ole käsitystä asukkaiden tahtotilasta ja taloyhtiön tarkoituksesta.
- Tahtotilan puuttuessa hallituksen työstä ja päätöksenteosta tulee sattumanvaraista hapuilua ilman selkeää päämäärää. Tämä kuluttaa turhaan voimavaroja ja on omiaan lisäämään taloyhtiön sisällä närää, huhuja ja epäluottamusta. On hyvä muistaa, että etenkin osakkaat eivät halua tuntea itseään sivustakatsojiksi siinä, miten heidän omaisuuttaan hoidetaan.
- Koko taloyhtiön, eli hallituksen lisäksi myös asukkaiden, tulee tietää mihin taloyhtiössä pyritään. Vain tällä tavalla saadaan yhdessä sovitut toimet jalkautumaan myös asukkaiden keskuuteen. Tiekarttaan kannattaa kirjata keinot, joilla asukkaat ovat mukana yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

- Suunnitelmallinen taloyhtiön johtaminen lopettaa epävarmuuden. Taloyhtiön osakkaat voivat elää arkeaan rauhassa, eikä yhtiökokouksia tarvitse pelätä. Taloyhtiön hallitus saa lopultakin ohjat käsiinsä.

Entä miten tahtotilan, tiekartan ja mission laatiminen hyödyttää isännöitsijää? Ilman sitä taloyhtiön työskentely kuluttaa isännöitsijän voimavaroja, sillä myös hallituksen toimeksiannoista tulee yhtä lailla ennalta arvaamattomia.



Työkalut taloyhtiön energiatehokkuustyön johtamiseen

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä sanonta pitää paikkansa myös taloyhtiöissä. Kun taloyhtiössä on laadittu tahtotila, kaikki asukkaat tietävät, mihin yhtiössä pyritään myös kiinteistön kunnan kehittämiseksi. Tällöin isompienkin remonttien edistäminen ja selvitystöiden tekeminen helpottuu. Hyvän taloyhtiön tiekartan ja ajantasaisen PTS:n pohjalta hallituksessa uskalletaan valmistella taloyhtiölle sopivaa kunnostamissuunnitelmaa.

Tässä on sinulle työkalut taloyhtiön strategisen johtamisen käynnistämiseksi. Näillä työkaluilla voit tarjota asiakkaillesi strategiapalvelun mahdollisimman vaivattomasti ja skaalata sen kuulumaan mahdollisuuksien mukaan koko asiakaskunnallesi.

Strategiatyökalulla saat asiakkaasi toimimaan entistä harkitummin ja keskittymään asioihin, joilla on oikeasti merkitystä taloyhtiön kokonaisuuden kannalta. Ja sinä saat asiakaskuntasi toimimaan siten, että oma työsi helpottuu päätösten edistämisessä.

ISÄNNÖITSTIJÄN TYÖKALUPAKKI

Tiekarttaesitys hallitukselle (PPT)

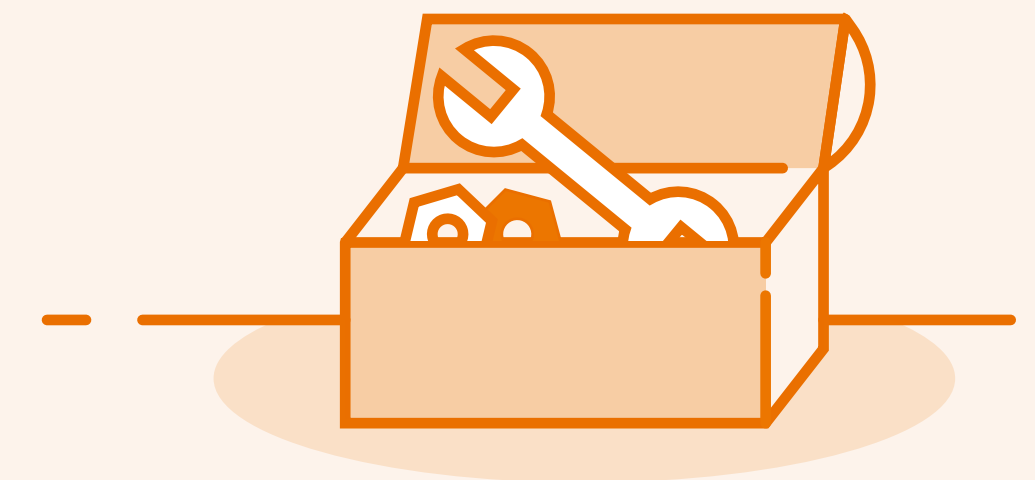
Tiekarttamalli (PPT)

Tiekarttaesitys yhtiökokoukselle (PPT)

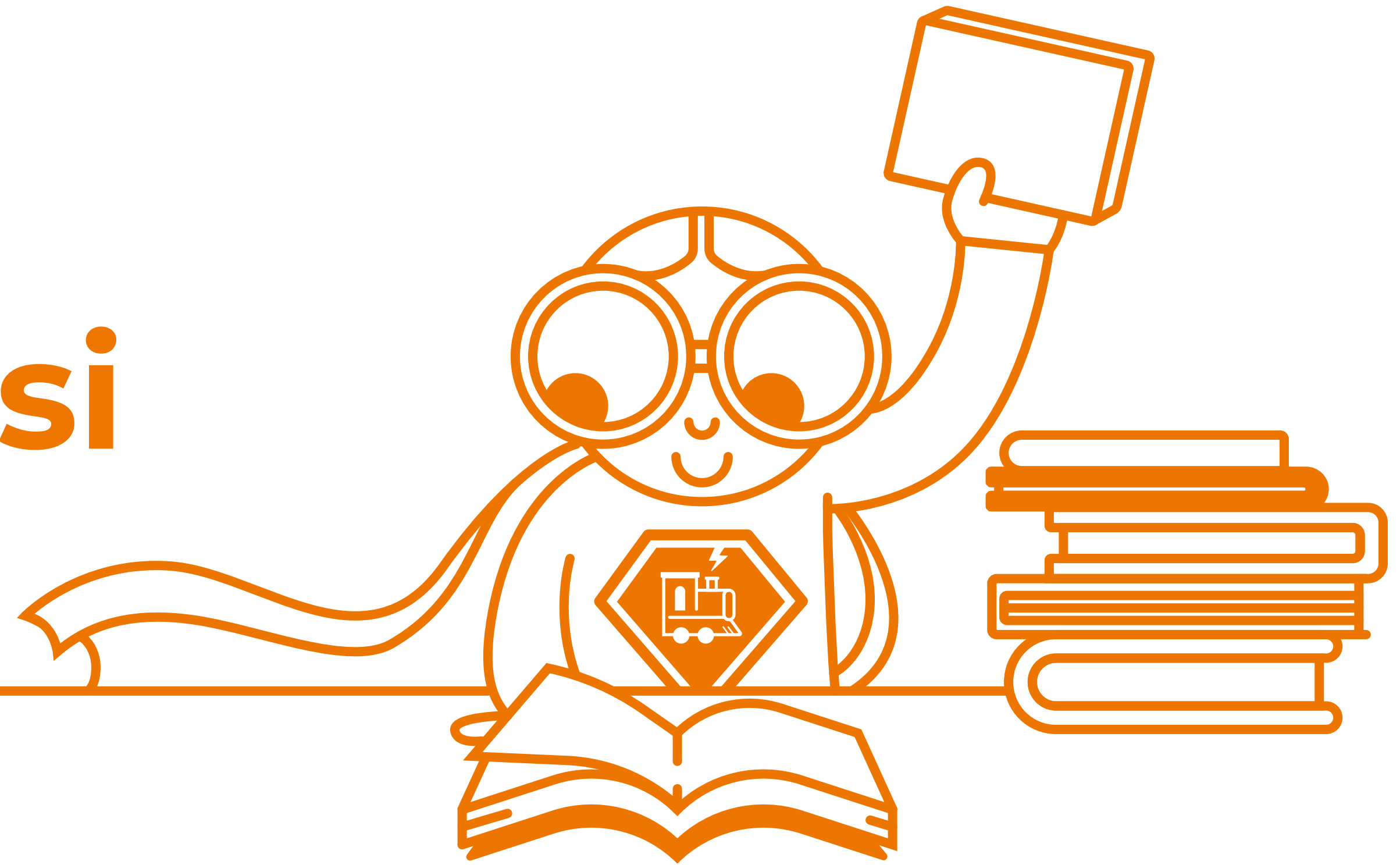
Mallipohja hallituksen kokoukselle (WORD)

Asukaskyselypohja (FORMS)

Yhtiövastikkeen esityspohja (EXCEL)



Kehity hankeosaajaksi



Ilmastonmuutos ja energianhinnan nousu on lisännyt energiatehokkuushankkeiden johtamiseen erikoistuneiden isännöitsijöiden kysyntää. Mikäli sinulla on osaamista energiatehokkuushankkeista, se on ehdoton kilpailuvalttisi. Jos et ole vielä osaaja, nyt on korkea aika ottaa haltuun taidot, joilla edistät vihreää siirtymää ja parannat omaa asemaasi työmarkkinoilla.

Hallituksen jäsenet eivät yleensä ole kiinteistönpidon tai korjausrakentamisen ammattilaisia. Toki isännöitsijänä sinun kuuluu neuvoa ja opastaa heitä, mutta se ei tarkoita sitä, että sinun tulisi osata tarjota taloyhtiölle parhaita ratkaisuja. Tehtäväsi on pitää hanke liikkeessä ja auttaa taloyhtiötä löytämään sille parhaat tekijät.

Isännöitsijän roolin merkitys korostuu erityisesti energiatehokkuutta parantavissa hankkeissa. Oletko siis taloyhtiön energiahankkeen jarruttaja vai edistäjä? Tiedon ja taidon puuttuminen saattaa vaikuttaa isännöitsijäänkin jarruttavana tekijänä, ovathan energiahankkeet usein varsin mittavia toimia ja niihin liittyy paljon vastuita.

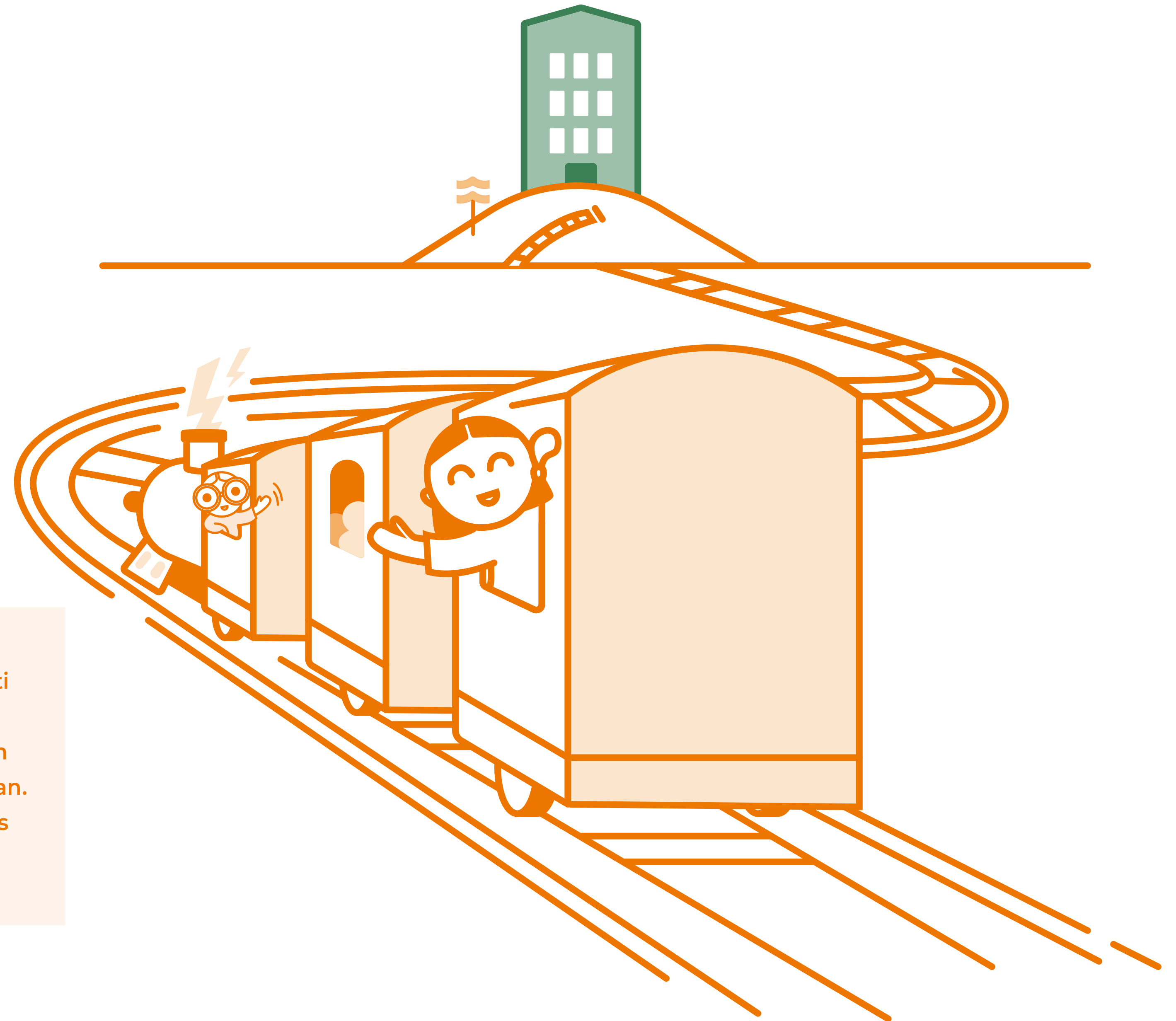
Energiatehokkuushankkeet etenevät pitkälti samalla kaavalla kuten muutkin isot remontit. Jos sinulla on jo valmiiksi kokemusta vaikkapa putkiremontin vetämisestä, pystyt varmasti energiatehokkuushankkeeseenkin.

Älä anna hankkeen teknisen sisällön hämätä sitä, että päätöksenteko ja hankkeiden vaiheet etenevät yleensä samalla kaavalla:

- Mikä on ongelma?
- Mitä yritetään ratkaista?
- Mikä on paras tapa ratkaista se?
- Miten työ rahoitetaan?
- Kuka suorittaa työn?
- Mistä tiedetään, että saatiin, mitä tilattiin?

Näiden väliin mahtuu erillaisia työvaiheita, mutta älä anna asioiden hämätä.

Jos taloyhtiön hallitus haluaa ajaa uutta, lähde rohkeasti mukaan. Anna hallituksen ja osakkaiden innostuksen johtaa kestävämpiin ratkaisuihin. Sinä istut jo taloyhtiön kuskin penkillä. Luota siihen, että saat asiat onnistumaan. Haluathan olla se henkilö, jota asiakastaloyhtiösi hallitus kiittää hankkeen onnistuttua.



Miksi energiatehokkuushankkeen suunnittelulle kannattaa varata aikaa?

- Energiatehokkuuden parantamisen toimet pystytään suunnittelemaan kokonaisvaltaisesti ja siten, että saadaan aikaan säästöjä mahdollisimman pienellä ylimääräisellä tekemisellä.
- Oikealla järjestyksellä vältetään uudelleen tekeminen ja varmistetaan haluttu lopputulos, esimerkiksi aloittamalla remontti ikkunoiden kunnostamisesta ja siirtymällä sitten ilmanvaihdon ja lämmitysjärjestelmien säätöön.
- Osataan tehdä sopivia varauksia myöhemmin tehtävien remonttien helpottamiseksi esimerkiksi aurinkosähköjärjestelmiä ajatellen. Samoin esimerkiksi putkiremontissa osataan tehdä varaukset ilmanvaihdon lämmöntalteenottoa varten.
- Yllättävätkin esteet on helpompi selvittää.
- Vastikevaikutukset saadaan arvioitua mahdollisimman tarkkaan ja saadaan pidettyä maltillisina.



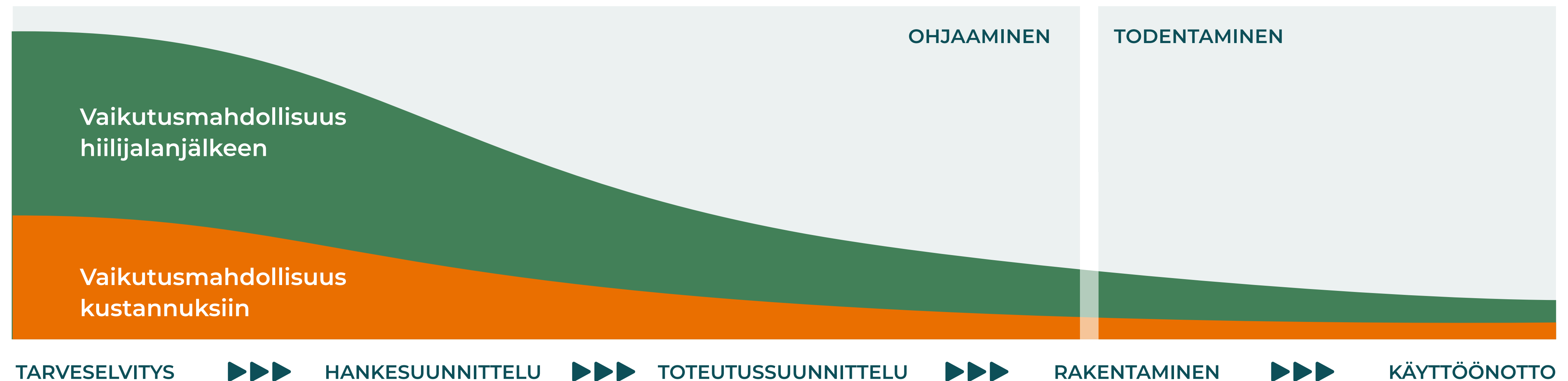
Milloin voidaan vaikuttaa kustannuksiin ja hiilijalanjälkeen?

Tarveselvityksessä määritellään, millaiset olosuhteet taloyhtiöön halutaan. Missä kunnossa kiinteistö on? Halutaanko parantaa asumismukavuutta vai pitääkö alentaa kustannuksia? Mitä kannattaa tehdä samanaikaisesti ja mitä porrastaa?

Kun hankesuunnittelijalla on selkeä käsitys siitä, mihin halutaan päästä, hän voi ehdottaa jopa useampaa ratkaisua haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Valinnan perusteella voidaan suunnitella kustannustehokkain vaihtoehto sen toteuttamiseksi. **Kun työmaa on perustettu, vaikutusmahdollisuudet ovat jo hyvin rajalliset.**

Kun kuntoarvio/PTS ja energiatarkestus on laadittu, ne antavat hyvän pohjan taloyhtiön suunnitelmalliseen kehittämiseen ja aikajanan tulevaisuuteen.

- PTS:stä nostetaan kunnossapitotarveselvitykseen (KPTS) lähivuosien projektit, jolloin niiden suunnittelun aloittaminen ajoitetaan järkevästi ja ajan kanssa. Suunnitelmat kannattaa tehdä niin toteutuksesta, rahoituksesta kuin viestinnästä.
- Muista, että energiatehokkuusvaade sisältyy kaikkiin taloyhtiön korjauksiin. Kaikki tehdyt toimenpiteet vaikuttavat siihen, miten paljon säästöä on seuraavalla remontilla saatavissa.



Lähde: A-insinöörit ja RAKLI, vähähiilisen rakennuttamisen klinikan tulosraportti

Työkalut energiatehokkuushankkeen johtamiseen

Onnistuneen hankkeen edellytyksenä on, että käyt hallituksen kanssa etukäteen keskustelun siitä, mitä sinulta odotetaan hankkeen osalta. Näin pystyt selventämään, minkälainen asiantuntijuus kuuluu isännöitsijälle ja mikä on suunnittelijan, valvojan ja urakoitsijan tehtävä.

➤ Onnistuneen energiaremontin askelmerkit -opas (PDF)

➤ Mallipohja hankkeen työnjaosta (PDF)



KUSTANNUSLASKELMIEN TEKO KANNATTA ANTAA AMMATTILAISTEN TEHTÄVÄKSI:

Internetistä on saatavilla erilaisia kululaskureita hankkeiden kannattavuuden arviointiin. Laskureiden antama vastaus on kuitenkin vain niin laadukas kuin sille annetut alkutiedot. Laskureihin ei voida sisällyttää kaikkia mahdollisia muuttujia, jotka juuri tietyssä taloyhtiössä tulisi huomioida.

Eryyisen vaikeaa on arvioida energian hinnan kehitystä, joka on kuitenkin yksi tärkein kannattavuuden osatekijöistä. Mikään laskuri ei anna lupautta hankkeen sopivuudesta tai kannattavuudesta sataprosenttisesti. Sinun täytyy ymmärtää tämä ja viestiä myös hallitukselle, jotta ei synny vääriä odotuksia ja jäädä tilivelvollisiksi.

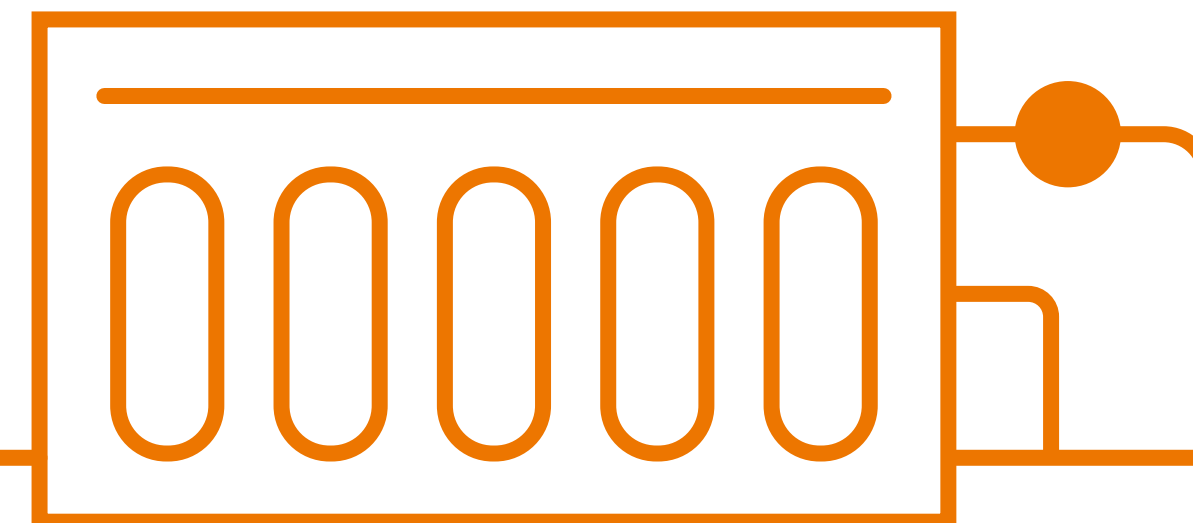
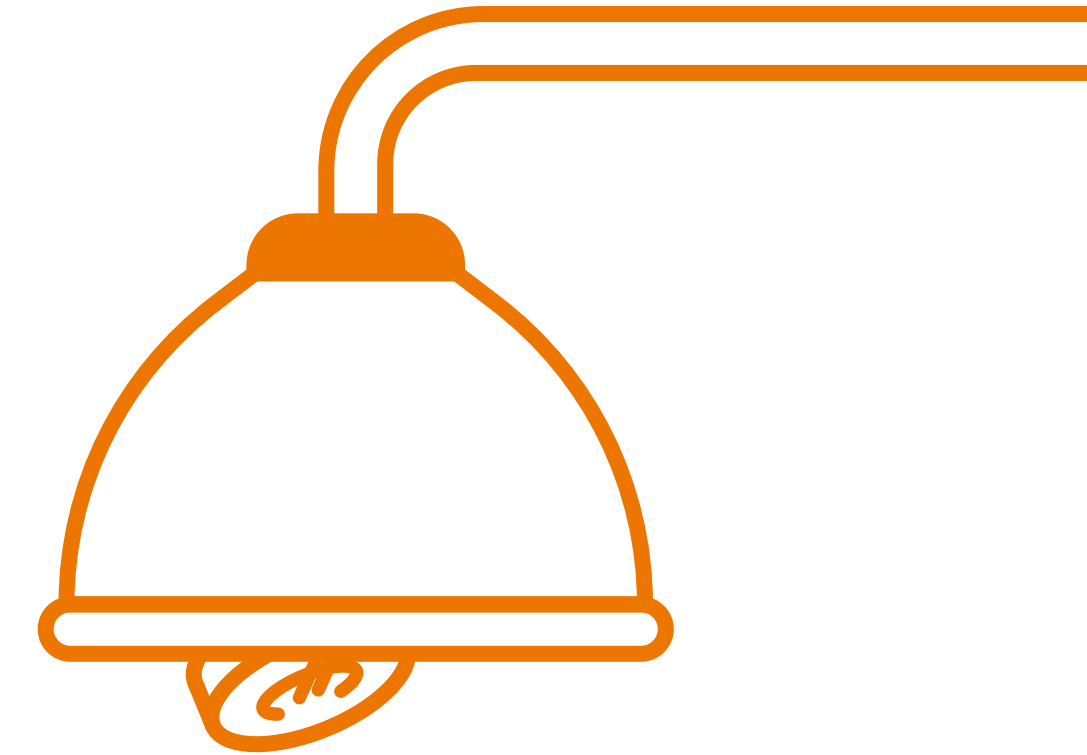
Laajempi hankesuunnittelu laskelmiseen on syytä antaa rakennuskonsultin tehtäväksi. Ennen hankesuunnittelua voidaan esiselvityksen avulla haarukoida taloyhtiölle mahdolliset tai kiinnostavat vaihtoehdot.

Muistuta hallitusta, että asukasviestinnässä hankkeen kulujen esittämisessä on tärkeää korostaa kuluarvioiden luonnetta suuntaa antavana. Vasta todellisten tarjousten perusteella voidaan antaa varmempaa tietoa. Silloinkin on varauduttava yllätyksiin.

VIESTINTÄ:

Jaa myös perustietoa siitä, että monessa taloyhtiössä voidaan saada hyviä tuloksia jo pelkästään turhaa kulutusta vähentämällä. Tässä roolissa isännöitsijällä on varsin helppo työsarka, sillä valmista viestintämateriaalia taloyhtiön ja asukkaiden energiankulutuksen vähentämisestä löytyy esim.

 [Asukasviestinnällä energiatehokkuutta taloyhtiöihin -opas \(PDF\)](#)



Loppusanat

Sinä olet ratkaisevassa roolissa siinä, miten taloyhtiö pärjää tulevaisuudessa. Voit olla ylpeä siitä, että työlläsi on todellista merkitystä ilmastonmuutoksen hillitsemisessä.

Jätä vihreä kädenjälkesi isännöimiisi taloyhtiöihin, ja olet ollut ratkaisemassa nykyisten ja tulevien osakassukupolvien haasteita.



Kiitokset:

Hankkeen ohjausryhmä:

Niklas Lindberg, Uusimaa ry

Minna Kuivalainen, Smart Innovation Norway

Taina Linnakylä, Talotuntija Oy

Minna Tolvanen, Motiva Oy

Liina Länsiluoto, Isännöintiliitto

Alexi Heikkilä, Taloyhtiöiden energianeuvonta, Helsingin kaupunki

Marikka Sand, HSY Ilmastoinfo

Lähdeluettelo

Kuivalainen M.: Housing managers navigating energy transition in Finnish housing companies –the potential of middle-actors and advisory services to induce change, 2021, Degree Master of Science in Economics and Business Administration

Näin laadimme strategian -esite,

2009-2017, Isännöintiliitto, Kiinteistöliitto, Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry, ympäristöministeriö, linkki: [Nain-laadimme-strategian.pdf](#) (storage.googleapis.com)

Isännöinnin eettiset ohjeet 2023: Isännöintiliitto,

ISA ry, Kiinteistöliitto: Isännöinnin eettiset ohjeet - Isännöintiliitto (isannointiliitto.fi)

Isännöinnin käsikirja 2022: Kiinteistömedia

Tiekartta- ja yhtiövastikkeen laskentapohja:

As. Oy Värttinä, Eijamaria Matiskainen

Tämä opas on tuotettu osana HSY:n Isännöitsijät energiamurroksen vetureina -hanketta eli Energiaveturi-hanketta.

Lisää tietoa ja oppaita energiatehokkaampaan elämään löydät: [📍 www.ilmastoinfo.hsy.fi](http://www.ilmastoinfo.hsy.fi)