

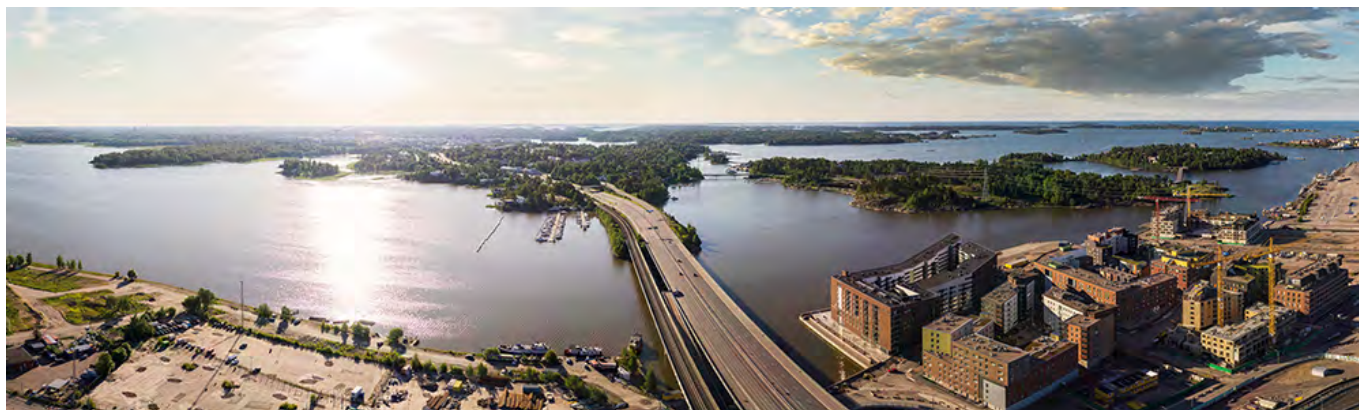


## SRV VUOSIKATSAUS 2015



# SISÄLLYS

SRV LYHYESTI .....	
SRV lyhyesti .....	1
Avainluvut 2015 .....	2
Toimitusjohtajan katsaus .....	4
STRATEGIA .....	
Strategia 2016–2020 .....	6
Megatrendit .....	7
Strategiset kehitysohjelmat .....	8
Taloudelliset strategiatavoitteet .....	11
SRV Malli .....	12
LIIKETOIMINTA .....	
SRV:n liiketoiminta .....	14
Vastuullisuus .....	19
HALLINNOINTI .....	
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä .....	24
Hallitus .....	32
Johtoryhmä .....	34
CASET .....	
Koivusaari .....	36
REDI .....	38
HUSLAB .....	40
Johtamisen teesit .....	42
Okhta Mall .....	44



## SRV LYHYESTI

SRV on rakennushankkeiden toteutuksen edelläkävijä, joka kehittää, kaupallistaa ja rakentaa rohkeasti uutta.

Haemme pitkällä tähtäimellä tuottavaa kasvua toimitila- ja asuntorakentamisessa Suomen kehittyvissä kaupunkikeskuksissa, hyvien liikenneyhteyksien äärellä erityisesti raideliikenteen varrella. Liiketoiminnan painopiste on Suomessa. Lisäksi toteutamme kannattavia kauppakeskushankkeita Venäjällä Moskovassa ja Pietarissa.

Tarjoamme hiotut konseptit sekä oivaltavat uudet ratkaisut asiakkaidemme tarpeisiin. Toimintamallimme perustuu innovatiiviseen hankekehitykseen ja tehokkaaseen projektinjohtototeutukseen. SRV Malli varmistaa läpinäkyvän yhteistyön eri osapuolten kanssa sekä laadukkaan lopputuloksen.

- SRV Yhtiöt Oyj on perustettu 1987
- Yhtiön osakkeet noteerataan NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä
- Liikevaihto 719 miljoonaa euroa, henkilöstömäärä noin 1 000
- Toimii valituissa kasvukeskuksissa Suomessa, Venäjällä ja Virossa

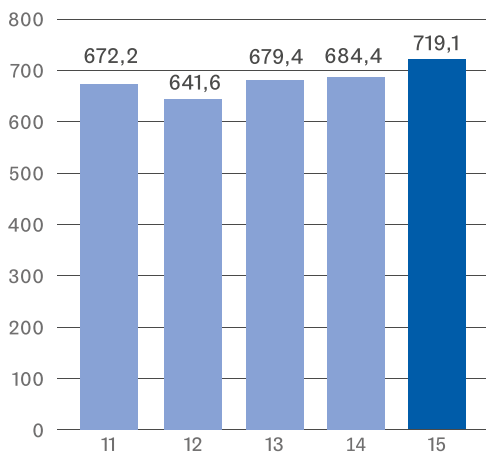
### Ainutlaatuinen toimintamalli

SRV toi aikanaan Suomeen laajassa mittakaavassa toimivan projektinjohtomallin, josta on tullut rakennushankkeiden käytetyimpiä toteutustapoja Suomessa. Toimintamallissa luodaan kuhunkin projektiin parhaiten soveltuva organisaatio, jonka avulla hankkeet toteutetaan tehokkaasti ja laadukkaasti. Mallin ansiosta SRV:n kulurakenne kestää paremmin talouden vaihteluita.

Toteutamme SRV Mallilla toimitilahankkeita, asumisen arjessa toimivia kerrostalokohteita, vetovoimaisia kauppakeskuksia sekä kokonaisia aluerakentamishankkeita sisältäen myös maa- ja kalliorakentamista sekä erityiskohteita kuten sairaaloita ja julkisia rakennuskohteita.

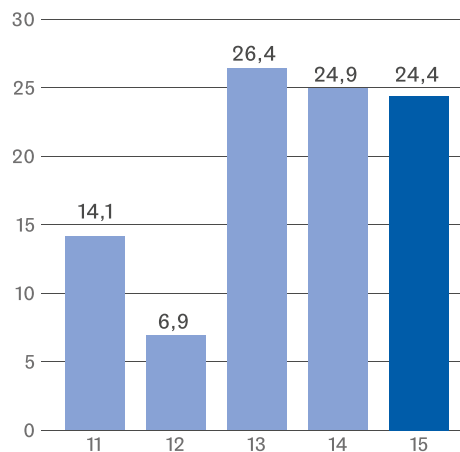
## AVAINLUVUT 2015

### Liikevaihto MEUR



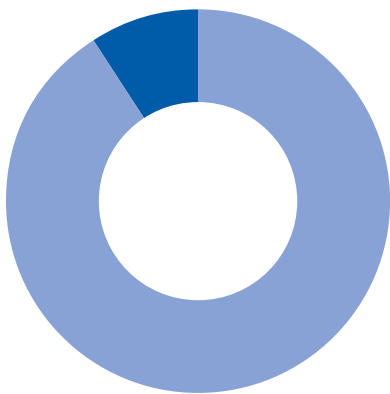
Muutos vuodesta 2014: 5,1 %

### Liikevoitto MEUR



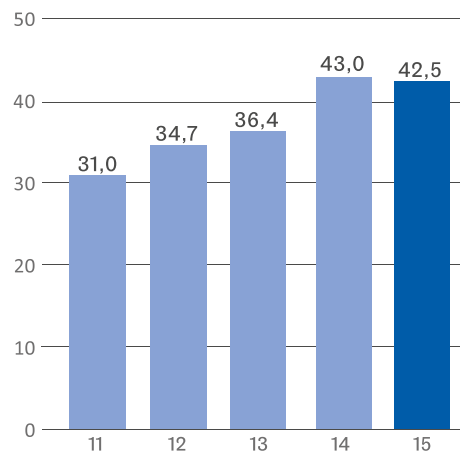
Muutos vuodesta 2014: -1,9 %

### Liikevaihdon jakautuminen 2015 %



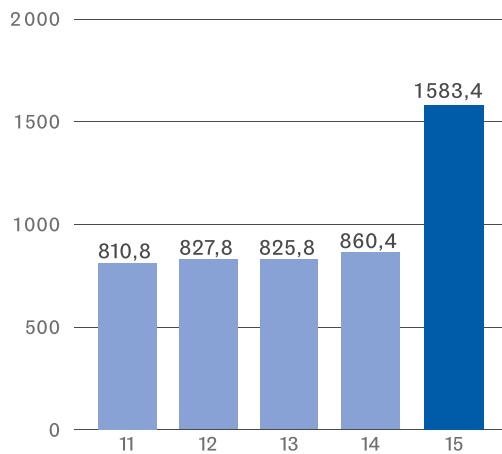
- Suomen liiketoiminta, 91 %
- Kansainvälinen liiketoiminta, 9 %

### Omavaraisuusaste %



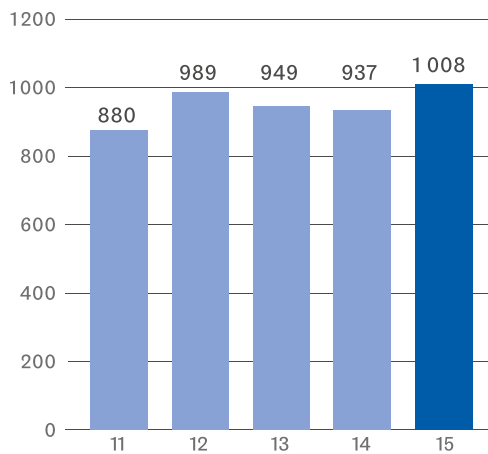
Muutos vuodesta 2014: -1,2 %

### Tulouttamaton tilauskanta MEUR



Muutos vuodesta 2014: 84,0 %

### Henkilöstö henkilöä



Muutos vuodesta 2014: 8,2 %



## HUIKEA UUDISTUMISEN JA KASVUN VUOSI

Toimitusjohtajan vuosikatsaukset loppuvat yleensä kiitoksiin, mutta minä haluan tänä vuonna aloittaa kiittämällä. Kiitos asiakkaillemme hienoista projekteista, avoimesta yhteistyöstä, ja ennen kaikkea arvokkaasta palautteesta. Aito yhteistyö ja avoin dialogi ovat ainoita keinoja kehittää ja parantaa toimintaa oikeaan suuntaan. Kiitos sijoittajillemme ja rahoittajillemme luottamuksesta ja rakentavista keskusteluista viedessämme yhdessä eteenpäin meidänkin mittapuussa megaluokan hankkeita sekä pienempiä kokonaisuuksia. Kiitos henkilöstöllemme siitä innostuksesta ja ammattitaidosta, millä tätä työtä teette, sekä kyvystä haastaa ja kyseenalaistaa ja siten kehittää toimintaamme jatkuvasti. Olen ylpeä siitä, että pidätte SRV:tä Suomen 11. innostavimpana työpaikkana.

Teemme tätä työtä yhdessä sidosryhmiemme kanssa ja itsekin ajoittain hämmästyimme, kuinka laajaa joukkoa työmme koskettaa, oli sitten kyse kehitys- tai rakentamisvaiheesta. Puhumattakaan hetkestä, kun rakennukset valmistuvat ja niissä alkaa varsinainen elämä. Sitähän tämä rakentaminen on – huomisen tulevaisuuden yhteiskunnan rakentamista.

Vuodessa 2015 oli kaikkienensa monta kiitoksen aihetta. Sitä voisi kuvata myös sanoilla uudistuminen ja kasvu, sillä vuoden aikana saavutettiin koko SRV:n historian kannalta monta merkittävää asiaa. Suomen suurin kaupunkirakentamisen hanke ja myös SRV:n historian suurin rakennushanke REDI saatiin täyteen vauhtiin vihdoin huhtikuussa. Työmaa etenee suunnitellusti ja hanke on otettu erinomaisesti vastaan.

Toinen historiallisestikin merkittävä asia on tilauskantamme, joka lähes kaksinkertaistui. Ennätykset paukkuivat jokaisella vuosineljänneksellä ja vuoden lopussa tilauskantamme arvo oli huikeat lähes 1,6 miljardia euroa. Erinomainen suoritus koko joukkueeltamme ja ennen kaikkea ainutlaatuinen osoitus ammattitaitomme laajasta arvostuksesta. Suurimmista uusista rakentamisen hankkeista mainittakoon REDIn ohella Tampereen Yliopistolaisen sairaalan laajennushanke, Niittykummun metrokeskus, Tapiolan keskustan kehittämishanke, Uusi Lastensairaala ja Helsingin kaupunginteatterin peruskorjaus. Kehitys- ja neuvotteluputkessa varsinaisen toteuttamisen aloitusta odottavista mainittakoon Kivenlahden metrokeskus, Keravan keskustan kehityshanke, Jätkäsaaren Bunkkeri ja WoodCity sekä Perkkaan alueen kehittämishanke Espoossa, Hanhikivi-1 sekä Tampereen Kansi ja Areena-hanke.

Tilaukskannan lisäksi myös liikevaihdon kehitys on ollut positiivista, vaikkakin kannattavuudessa olemme vasta puolessa välissä suhteessa strategiatavoitteeseemme. Vuoteen 2016 sisältyykin lukuisia kannattavuuden ja projektien kustannustehokkuuden parantamiseen tähtääviä hankkeita. Tuloksen jakautuminen epätasaisesti eri vuosineljänneksille ja ennen kaikkea loppuvuoteen johtuu puhtaasti omakehitteisten ja omaperusteisten asuntojen tulouttamisesta valmistusasteen mukaan. Sama kehitys jatkuu myös tänä vuonna, sillä vuoden 2015 alkupuolen runsaat asuntoaloitukset näkyvät tuloksessa aikaisintaan vuoden 2016 lopulla.

Vuoden aikana valmistui monta merkittävää kohdetta ja mikä hienointa, useat niistä erinomaisen asiakaspalautteen siivittäminä. Näistä mainittakoon vielä työn alla oleva Koivusaaren metrotyömaa, joka kantaa ansaitusti nimikettä Vuoden Työmaa 2015 sekä Espoon rakennuslautakunnan HURRAA-palkinnonkin voittanut Jorvin sairaalan päivystyslisärakennus.

Asuntorakentamisessa SRV näytti viimeistään vuoden 2015 aikana nousseensa pysyvästi kärkekastiin: SRV on pääkaupunkiseudun suurimpia asuntorakentajia kuluttajamarkkinassa. Tällä hetkellä on rakenteilla lähes 1 900 asuntoa, mikä on yli 200 asuntoa enemmän kuin vuosi sitten. Samalla pääpaino on kääntynyt entistä vahvemmin perustajaurakointiin eli suoraan kuluttajamarkkinalle suunnattuihin asuntoihin, mikä puolestaan näkyy tulevaisuudessa parempana kannattavuutena. Sama vahva suuntaus jatkuu. Kehityspotkussa on lähivuosina jopa 3 500 asuntoa ja tulevan kymmenen vuoden aikana tavoitteenamme on rakentaa 15 000-20 000 uutta kotia.

Samaan aikaan kun töitä tehtiin vuoden aikana täysillä noin 80 työmaallamme, hankekehityksessä valmisteltiin lukuisia uusia hankkeita. Loppuvuoden projekteista mainittakoon Jätkäsaaren Bunkkeri, jossa olemme mukana luomassa tällä hetkellä varastotilana toimivalle rakennukselle täysin uutta elämää. Uusi kokonaisuus tulee sisältämään uimahallin ja liikuntatilat sekä näiden yläpuolelle toteutettavat, upealla näköalalla varustetut asunnot. Uusista hankkeista mainittakoon myös Kivenlahden metrokeskus Espoossa, jossa olemme mukana yhtenä kehittäjänä ja Keilaniemen Kehä I -hanke, jossa SRV Infra vastaa Kehä I:n siirtämisestä betonitunneliin maan sisään ja sen ylle rakennettavasta puistokannesta. Työmaan käynnistyminen on merkittävä askel koko Keilaniemi-hankkeen kannalta.

Näyttävät megahankkeet eivät todennäköisesti rajoitu tulevina vuosina vain pääkaupunkiseudulle. Tampereella lähdemme viemään eteenpäin ainutlaatuista 500 miljoonan euron arvoista Tampereen Kansi ja Areena -hanketta, jossa Suomen suurimpaan monitoimiareenaan yhdistyvät ravintolat, hotelli ja tornitaloja. Sijoittajaneuvottelut jatkuvat täyttä vauhtia ja lopullinen päätös ainutlaatuisen, suoraan rautatien päälle rakennettavan hankkeen toteuttamisesta tehtänee tulevana kesänä. Kun lisäämme tähän lukuisat muut kehityshankkeemme esimerkiksi Länsimetron varrella, ei voi sanoa, kuin että odotan enemmän kuin innolla tulevia vuosia.

Yksi vuoden merkittävistä askelmerkeistä liittyi strategiatyöhömmö. Aloitimme johdon kanssa syksyllä 2015 strategian päivittämisen ja lopputulos, joka sisältää uuden vision lisäksi kolme strategista päämäärää ja kuusi strategista kehitysohjelmaa, on erinomainen osoitus SRV:n nykyjohton ja koko organisaation yhteistyö- ja uudistumiskyvystä. Suurin osa kehitysohjelmista on jo täydessä käynnissä ja tulemme seuraamaan jatkossa tiiviisti niiden toteutumista. Vuoden 2016 aikana pääpaino tulee olemaan ennen kaikkea kannattavuuden ja asiakaskokemuksen sekä vastuullisuutemme ja johtamisperiaatteidemme kehittämisessä.

Venäjän tilanteessa on paljon epävarmuutta, mutta uskomme vahvasti nykyiseen Venäjä-strategiaamme. Pietariin rakennettava Okhta Mall -kauppakeskus avaa ovensa tämän vuoden elokuussa ja vuokraustilanne etenee aikataulussaan. Pietarin alueen toisen tärkeän kohteemme, elokuussa 2013 avatun Pearl Plaza -kauppakeskuksen, menestys jatkuu. Kauppakeskus keräsi vuonna 2015 seitsemän ja puoli miljoonaa kävijää, mikä oli yli miljoona edellisvuotta enemmän, ja ruplamynti kasvoi 25 prosenttia. Pearl Plaza ahmi vuoden aikana myös lukuisia palkintoja, kuten Venäjän vuoden 2015 Paras keskikokoinen kauppakeskus ja Venäjän arvostetuimmaksi kiinteistöalan palkinnoksi luokiteltava Golden Brick Award 2015 -kunniakirja. On selvää, että nykytilanteessa emme aloita uusia hankkeita, vaan keskitymme nykyisten hankkeiden rakentamiseen sekä vahvuksiimme ennen kaikkea kauppakeskusten kehittäjänä ja operoijana sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäjänä.

Yksi merkittävä asia niin kuluneen kuin tulevan vuoden kannalta ovat sitoutuneet omistajat. Loppukesästä toteutettu osakeanti onnistui erinomaisesti. Yksi tapamme kiittää omistajiamme on vuosia tasaisena jatkunut osingonjakopolitiikkamme. Yhdistämällä sitoutuneet omistajamme, innostunut ja osaava henkilöstömme sekä päivitetty strategiamme lukuisiin haasteellisiin mutta sitäkin upeampiin rakennushankkeisiimme, vuodesta 2016 voi odottaa markkinaa liittyvistä yleisistä haasteista huolimatta työntäyteistä, mielenkiintoista ja ennen kaikkea vaiherikasta ja menestyksekkästä.

Juha Pekka Ojala  
Toimitusjohtaja

## STRATEGIA 2016–2020

SRV:n hallitus hyväksyi helmikuussa 2016 SRV:n taloudelliset strategiatavoitteet ja päivitetyn vision, kolme strategista päämäärää sekä kuusi strategista kehitysohjelmaa, joihin keskittymällä SRV varmistaa vision toteutumisen vuoteen 2020 mennessä. SRV:n uudistettu visio on: SRV luo parhaan asiakaskokemuksen kaupunkikeskusten rakentajana. Tähän visioon päästään, kun kolme strategista päämäärää ovat toteutuneet: Alan paras kannattavuus, Alan paras asiakaskokemus ja Alan houkuttelevin työpaikka. Strategian lähtökohtana ovat viisi arvoamme: Vastuullisuus, Innostus tekemiseen, Rohkeus kehittää, Tuloksellisuus ja Avoin yhteistyö.

Vuoden 2016 aikana strategiassa keskitytään strategian jalkautuksen ohella kannattavuuden parantamiseen, ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomiseen sekä vastuullisuuden toimintamallin ja raportoinnin kehittämiseen.

SRV:n strategiaprosessi toteutettiin tiiviissä yhteistyössä yhtiön hallituksen, johtoryhmän ja liiketoimintojen johtoryhmien kesken sekä ottamalla mukaan myös muita avainhenkilöitä organisaation eri tasoilta. Päivitetyn strategian ajanjaksona ovat vuodet 2016–2020.





## MEGATRENDIT JA MENESTYSTEKIJÄT

Ihmiset ovat tottuneet tunnistamaan nopeita, hyvin pieniäkin muutoksia, joita heidän ympärillään tapahtuu jatkuvasti. Pystymme silti käsittelemään myös laajempia, taustalla vaikuttavia muutoksia, jotka mullistavat koko elämäntapamme, kuten globaalin talouden muutokset, jatkuvan kaupungistumisen ja teknologian lisääntyvän roolin arjessamme.



Yhteisöllisyyden, ekologisuuden ja hyvinvoinnin merkitys kasvavat, kun elämme entistä terveempinä aiempaa pidempään. Uusi kasvu perustuu palveluihin, kun tapamme työskennellä ja kuluttaa on jatkuvassa muutoksessa. Samaan aikaan väestön ikääntyminen ja vaurastuminen osaltaan lisäävät kaupan ja palveluiden kysyntää. Ostokäyttäytyminen ja työnteko muuttuvat. Ostamme yhä useammin tuotteemme verkosta, haluamme ne suoraan kotiin toimitettuina ja pysyvä työpiste on käymässä yhä harvinaisemmaksi. Töitä tehdään milloin kotona, kahvilassa, kesämökillä tai uudenaississa cowork-toimitiloissa. Kaupunkikeskuksissa on nähtävissä selkeä tarve isoille kokonaisuuksille, joissa yhdistyvät infrastruktuuri, kaupat, palvelut ja asunnot. Juuri sitä mitä SRV REDI-hankkeellaan toteuttaa.

Yleinen talouskehitys ja yhteiskunnalliset muutokset lisäävät muuttoliikettä ja kaupungistumista. Kaupungistuminen on megatrendeistä SRV:n kannalta merkittävin. Se vaikuttaa toimintaamme tänään, huomenna ja pitkälle tulevaisuudessa. Helsingin seudun väkiluvun ennustetaan kasvavan 10–15 prosenttia seuraavan 25 vuoden aikana. Hurjimpien ennusteiden mukaan vuonna 2050 jo kolme neljästä maapallon asukkaasta asuu kaupungissa.

Lisääntyneet tulot näkyvät selvästi kulutusmenojen rakenteessa. Vapaa-aikaan ja virkistykseen on lisääntyneissä määrin rahaa. Ihmiset haluavat ja tarvitsevat entistä enemmän palveluita.

Nämä kaikki menestystekijät ja megatrendit vaikuttavat siihen, millainen yhtiö SRV haluaa olla vuonna 2020, millaisessa toimintaympäristössä tulevaisuudessa toimimme ja ennen kaikkea mitä asiakkaamme, omistajamme ja sidosryhmämme meiltä odottavat ja vaativat.

## MATKALLA KOHTI STRATEGISIA PÄÄMÄÄRIÄ

Strategiaan valitut kuusi strategisesta kehitysohjelmasta ovat kaikki avainasemassa strategian toteutumisen kannalta. Ensimmäisten strategiavuosien aikana yksi ohjelmista tulee kuitenkin olemaan ylitse muiden – kannattavuuden ja projektien kustannustehokkuuden parantaminen.

### 1. Kannattavuuden ja projektien kustannustehokkuuden parantaminen

Kannattavuuden ja kustannustehokkuuden parantamisohjelmassa tartutaan kannattavuuden perimmäisiin syihin. Toiminnan fokus tulee tulevina vuosina olemaan toiminnan suunnittelun ja prosessien kehittämisessä ja resurssien varmistamisessa. Myös pääoman käytön tehokkuus on yksi SRV:n toiminnan johtava periaate.

SRV tavoittelee parempaa kannattavuutta tukeutumalla aiempaa enemmän vahvuksiinsa eli omakehitteisiin ja omaperusteisiin hankkeisiin sekä keskittyen ainoastaan kasvaviin kaupunkikeskuksiin. Maantieteellisesti tämä tarkoittaa toiminnan keskittymistä entistä vahvemmin pääkaupunkiseudulle ja muutamaasi suurimpiin kaupunkeihin Suomessa, mutta niissäkin vielä kohdennetusti sinne, missä liikenne, ihmiset ja palvelut kohtaavat tänään ja tulevaisuudessa. Yksi SRV:n tärkeimmistä kriteereistä viime vuosina tehdyissä ja tulevissakin maahankinnoissa on kohteen sijainti liikenteen solmukohdassa.

SRV on jo nyt yksi pääkaupunkiseudun suurimmista asuntorakentajista. Yhtiön kärkihankkeet sijaitsevat pääkaupunkiseudulla Kalasatamassa ja Espoon kasvukeskuksissa. Kaikkiaan SRV:n viimeisten viiden vuoden aikana rakentamasta lähes 6 200 asunnosta yli 4 200 on rakennettu pääkaupunkiseudulle ja parhaillaan työn alla on lähes 1 900 asuntoa. Lähivuosien kehityspotkessa on lisäksi 3 500 asuntoa ja seuraavan 10 vuoden aikana SRV:n tavoitteena on rakentaa jopa 15 000–20 000 uutta kotia.

Omaperusteisissa ja omakehitteisissä hankkeissa on korkeampi liiketoimintaosaamisen tuottama jalostusaste ja siten myös parempi kannattavuus. Myös hankkeiden koolla on havaittu olevan merkitys niiden kannattavuuteen. Siksi tilauskantaa ohjataan kohti suurempaa hankekokoja, mutta samalla toisaalta myös kohti tehokkaampaa ja pienempää asuntokokoa.

### 2. Johtamisperiaatteiden ja prosessien noudattaminen

SRV:n johtamisperiaatteiden ytimen muodostaa johtamisen kolmio: Tulos – Asiakas – Työyhteisö. Hyvä työyhteisön johtaminen mahdollistaa ylivoimaisen asiakaskokemuksen ja tuloksen. Menestyksen takana ovat tyytyväiset asiakkaat ja tyytyväiset työntekijät. SRV valittiin vuoden 2016 alussa julkaistuissa Corporate Spirit -henkilöstötyytyväisyysmittauksissa Suomen 11. Innostavimmaksi työpaikaksi. Tulos on hieno ja antaa loistavan pohjan johtamisperiaatteiden kehittämiselle.

Työtä johtamisperiaatteiden ja prosessien noudattamisen eteen on tehty muun muassa julkaisemalla **10 Johtamisen teesiä**, jotka kannustavat koko työyhteisöä kohti entistä avoimempaa, tuloskeskeisempää ja sitoutuneempaa tekemistä.



### 3. Vastuullisuus kaikessa toiminnassamme

Tulevaisuuden toimintaympäristössä vastuullisuudella on entistäkin suurempi merkitys kilpailukyvyille. SRV:n tavoitteena on olla tunnettu vastuullisuudestaan. Rakentamiseen liittyy pitkäkestoisia päätöksiä, joilla on laaja vaikutus ympäristöön, yhteisöihin ja ihmisten elämään. SRV kehittää hankkeitaan kaukonäköisesti ja rakennamme yhdessä sidosryhmiemme kanssa kestävää tulevaisuutta toimimalla vastuullisesti. Tänäpäin rakennettu ympäristö on huomisen kestävän yhteiskunnan koti.

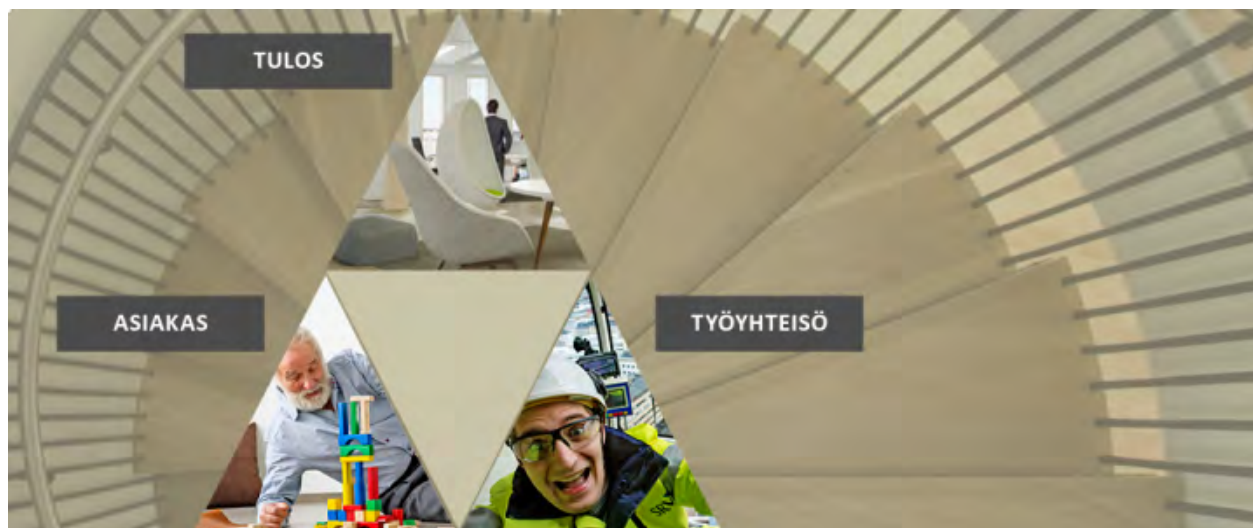
Vastuullisuus ja sen kehittäminen on aina ollut SRV:lle tärkeää ja jatkossa sen merkitys korostuu entisestään. Näemme vastuullisuuden ennen kaikkea mahdollisuutena, sillä toimimalla vastuullisesti voimme kehittää liiketoimintaamme pitkäjänteisesti ja samalla vastata sidosryhmien odotuksiin.

Vuoden 2016 aikana tavoitteenamme on täsmentää ja rakentaa uuden vision ja strategisten päämäärien mukainen  **vastuullisuusohjelma** .

Samalla kehitämme raportointiamme vastaamaan vuonna 2017 voimaan tulevan, muun kuin taloudellista tietoa ja monimuotoisuutta koskevan tiedon EU-raportointidirektiiviä sekä kansainvälisten normien vaatimuksia. Olemme jo aloittaneet työn laajalla nykytilan analyysillä ja sidosryhmäkyselyllä sekä kartoittamalla toimialan käytäntöjä.

### 4. Ylivoimaisen asiakaskokemuksen tuottaminen

Ylivoimainen asiakaskokemus on yksi Johtamisen-kolmion kärjistä yhdessä Tuloksen ja Työyhteisön kanssa. Ilman tyytyväisiä asiakkaita ei ole menestystä. Asiakaskokemus korostuu kaikessa toiminnassamme, olipa kyse asunnon ostajista, pitkäaikaisista asiakassuhteistamme esimerkiksi eläke- ja sijoitusyhtiöiden kanssa tai sisäisesti toimiessamme yhtenä joukkueena.



Ylivoimaiseen asiakaskokemukseen pääseminen vaatii ketjun jokaisen lenkin panostuksen ja ennen kaikkea tulevaisuuden asiakastarpeiden ennakoimista. Jo nyt saatu asiakaspalaute – niin positiivinen kuin negatiivinenkin – on ensiarvoisen tärkeää toimintamme jatkuvan kehittämisen kannalta. SRV:n nykyiset ja tulevat hankkeet tarjoavat erinomaisen pohjan tarjota asiakkaillemme uudenlainen asumiskokemus. Asumisen palvelujen pilotointi näkyy erityisesti **REDI**ssä ja tulevaisuuden asumisen kehittämisen laboratoriksemme toteutetussa Living Labissa. Living Labiin toteutetut REDIn malliasunnot tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden kehittää palveluja yhdessä asiakkaiden kanssa.

Oleellinen osa ylivoimaisen asiakaskokemuksen kehittämistä on mittaaminen ja sisäisten prosessien kehittäminen. Tulemme jatkossa kehittämään entisestään mittaamisen välineitämme ja palautekanavia sekä parantamaan viestintää ja dialogin mahdollisuutta asiakkaiden ja SRV:n välillä.

#### SRV:n johtamisen teesit

- Edistämme tuloksellisuutta
- Tuotamme asiakkaalle lisäarvoa
- Teemme yhteistyötä
- Keskustelemme avoimesti
- Opimme onnistumisista ja virheistä
- Tuemme uudistumista ja kehittymistä
- Toimimme vastuullisesti
- Luomme innostusta
- Varmistamme toiminnan laadun
- Sitoudumme päätöksiin

## 5. Digitalisaation ja uuden teknologian hyödyntäminen

Digitalisaatio näkyy kaikkialla, oli sitten kyse yritysten päivittäisestä toiminnasta tai strategioista. SRV:llä digitalisaatio tarkoittaa ennen kaikkea uudenlaisten teknologioiden hyödyntämistä niin rakentamisen prosesseissa ja päivittäisessä tekemisessä kuin asiakkaille ja muille sidosryhmille suunnatuissa palveluissa ja ratkaisuisissa. 3D-mallinnus on vaihtunut usealla työmaallamme jo 4D-mallinnukseen ja Smart Space -konseptien käyttöönotto parantaa entisestään projektien hallintaa. Digitaaliset työkalut ja kanavat ovat osa arkipäiväistä viestintää ja markkinointia, ja niitä kehitetään entisestään tukemaan muun muassa ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomista. Digitalisaatiolla on myös avainrooli tiloihin liittyvien palvelujen tunnistamisessa ja kehittämisessä ennen kaikkea pilottikohteessa **REDI**ssä.

## 6. Tulevaisuuden kasvun rakentaminen

SRV hakee tulevaisuuden kasvua ennen kaikkea kolmella osa-alueella: 1) Asumiskonseptien segmenttikohtainen kehittäminen, 2) Julkisen rakentamisen mallin kehittäminen ja konseptointi sekä 3) Kauppakeskustoiminnan laajentaminen Venäjällä ja Suomessa.

Esimerkiksi Helsingin seudun asukasmäärän ennustetaan kasvavan vuoteen 2040 mennessä nykyisestä noin 1,4 miljoonasta jopa yli 1,8 miljoonaan, mikä tarkoittaa jopa yli 30 000 uutta kotia. Asumiskonseptien kehittämisellä pyritään vastaamaan ennen kaikkea tavallisen suomalaisen asuntotarpeeseen. Julkisessa palvelurakentamisessa painopisteen uskotaan muuttuvan entistä vahvemmin kohti elinkaarirakentamista, missä julkisen toimijan rooli muuttuu rakennuttajasta entistä vahvemmin pitkäaikaiseksi vuokralaiseksi. Samalla rakentajien vastuu laajenee rakentamisesta entistä vahvemmin koko rakennuksen elinkaaren hallintaan. Allianssityyppiset urakkamuodot tulevat myös lisääntymään, samoin erilaiset PPP-mallit (Public Private Partnership).

SRV on toiminut Venäjällä koko olemassaolonsa ajan, kohta 30 vuotta. Tulevina vuosina tulemme hakemaan kasvua ensisijaisesti kauppakeskushankkeista ja kauppakeskusten operoinnista, jonka markkina kasvaa edelleen merkittävässä määrin. SRV on rakentanut viime vuosina onnistuneesti kauppakeskustoimintoja Pietariin ja Moskovaan, ja tavoitteena on hyödyntää osaamista jatkossa entistäkin laajemmin muun muassa kauppakeskusten operoinnissa, nykyisten kauppakeskusten kehittämisessä sekä tulevaisuuden kauppakeskuskonseptien suunnittelussa ja rakentamisessa.

## KONSERNIN TALOUDELLISET STRATEGIATAVOITTEET KAUELLE 2016–2020

Strategiaa ja koko SRV:n toimintaa ohjaavat helmikuussa 2016 vahvistetut taloudelliset strategiatavoitteet:

- Suurprojektien myötä strategijaksolla tavoitellaan toimialaa nopeampaa kasvua
- Liikevoittomarginaali nousee yli 8 prosenttiin strategiakauden loppuun mennessä
- Oman pääoman tuotto on vähintään 15 prosenttia strategiakauden loppuun mennessä
- Kansainvälisen liiketoiminnan sijoitetun pääoman tuotto nousee vähintään 15 prosenttiin strategiakauden loppuun mennessä
- Omavaraisuusaste pidetään yli 35 prosentissa
- Tavoitteena on jakaa vakaata osinkoa 30–50 prosenttia vuosittaisesta tuloksesta liiketoiminnan pääomatarpeet huomioiden.

Tavoitteiden saavuttaminen perustuu heikkoon, mutta vakaaseen talouskasvuun Suomessa ja Venäjän talouden lievään vahvistumiseen ja vakiintumiseen. Lisäksi tavoitteiden toteutuminen edellyttää SRV:n omaperusteisten hankkeiden merkittävää kasvua.

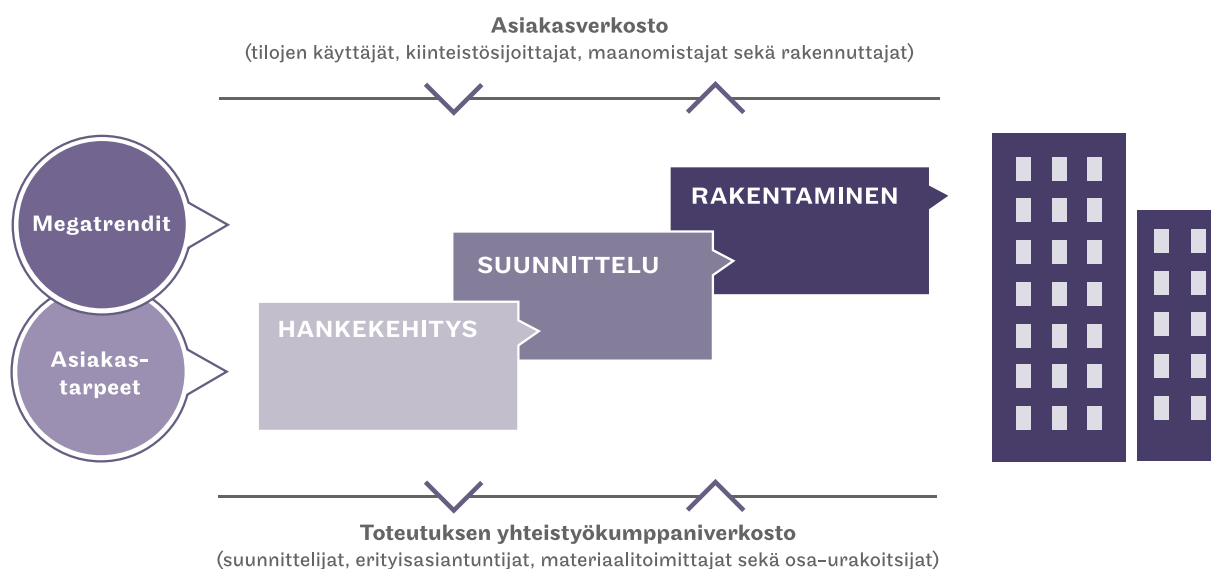
Rahoituksen toimivuus on SRV:n vakavaraisuuden kannalta kriittinen tekijä. Tavoitteena on parantaa entisestään hankkeiden rahoituksen tehokkuutta. Oikeiden rahoitusmuotojen ja -lähteiden lisäksi myös hankkeen ajoitus ja aikataulut ovat tärkeitä. Pääoman tuottoa nostetaan parantamalla kannattavuutta hankesalkun optimoinnin kautta. Pääoman kiertonopeutta lisätään leventämällä rahoituksellisia hartioita. Esimerkkinä tällaisesta on Russia Invest -kiinteistösijoitusyhtiö, jonka SRV perusti vuonna 2011 yhdessä vakavaraisten suomalaisten instituutioiden kanssa.

## SRV MALLI – MENESTYKSELLISEN TOIMINNAN PERUSTA

SRV:n strategian toteuttaminen ja kilpailuetu perustuvat yhtiön innovatiiviseen hankekehitykseen ja rakennusprojektien tehokkaaseen toteutukseen yhtiön kehittämää läpinäkyvää ja verkottunutta SRV Mallia noudattamalla.

SRV Malli kattaa koko rakentamisen ja yhä enenevässä määrin myös kiinteistösijoittamisen arvoketjun alkaen trendien ja tulevaisuuden tarpeiden tunnistamisesta, johtaen rakennushankkeen ideointiin ja toteutukseen – suunnitteluun, rahoitukseen, maanhankintaan, rakentamiseen, sekä esimerkiksi kauppakeskusten kohdalla myös lopulta kiinteistöjen operointiin aina exit-vaiheeseen asti.

Korkeamman jalostusasteen hankkeista saatava tuotto on merkittävästi kilpailu-urakointia parempi, joten SRV:n strategiana on kasvattaa juuri tällaisten, omakehitteisten hankkeiden osuutta liikevaihdosta. Suomessa **REDI** Helsingin Kalasatamassa ja Venäjällä Pietarin **Okhta Mall** ovat esimerkkejä tällaisista hankkeista.



### SRV Mallin kulmakivet

#### Oma hankekehitys

SRV:n kehityshankkeet perustuvat omaan hankekehitystoimintaan, jonka lähtökohtana on tulevien trendien tunnistaminen sekä asiakkaiden liiketoiminnan tarpeiden syvälinen ymmärtäminen. Kuuntelemalla aidosti asiakkaita ja osallistamalla keskeisiä sidosryhmiä SRV yhdistää tuloksellisesti eri tarpeet. Tavoitteena on löytää käyttäjille parhaat toimivat tilat ja omistajille tuottavimmat sijoituskohteet.

SRV:n hankekehitys Suomessa ja Venäjällä palvelee kaikkia liiketoiminta-alueita ja vastaa muun muassa maanhankinnasta, kaavoituksesta, konseptien suunnittelusta sekä sijoittajien ja ankkurivuokralaisten hankinnasta.

#### Hankerahoituksen hallinta

Pääoman hallinta on olennainen osa hankkeiden arvonmuodostuksessa. SRV:n oman rahoituskapasiteetin lisäksi hankkeisiin haetaan projektikohtaista rahoitusta pankeilta, sijoittajilta ja yhteistyökumppaneilta.

Russia Invest -kiinteistösijoitusyhtiö on esimerkki SRV:n kehittämästä hyvästä yhteistyömallista, jolla yhtiö on vahvistanut Pietarin Okhta Mall -hankkeen rahoitusta kotimaisten yhteistyökumppanien kautta. Vastaavanlaisista ratkaisuksista kehitetty toimintamalli lisää SRV:n rahoituskapasiteettia suurten hankkeiden, kuten esimerkiksi REDIn, toteutuksessa.

SRV voi yhteistyökumppaniensa kanssa hakea parasta tuottoa sijoitukselle optimoimalla myyntiajankohtaa.

### **Tehokas rakentaminen**

SRV:n projektien tehokas toteutus perustuu asiakkaiden tarpeista lähtevään projektinjohtomalliin – SRV Malliin, jossa hanke toteutetaan avoimessa yhteistyössä asiakkaan kanssa. Onnistunut ja laadukas lopputulos varmistetaan systemaattisella projektinhallinnalla, toteutusta tukevalla toimintajärjestelmällä sekä läpi hankkeen ulottuvalla katkeamattomalla tiedonkululla. Projektinjohdosta vastaavat SRV:n ammattilaiset hyödyntäen hankkeen toteutuksessa laajaa ja osaavaa yhteistyökumppaniverkosta.

### **Loppusijoittajamarkkinan hallinta**

SRV:n hankkeissa kiinteistösijoittaja ostaa ennakoitua kassavirtaa. Rakennettu ja valmiiksi vuokrattu kauppakeskus, toimistotalo tai asuntokohde on sijoittajalle houkutteleva hankinta, kun kohteesta saatava vuosittainen vuokratuotto on ennalta tiedossa.

Hankekehityksen olennainen osa on sijoittajan tuottovaateen oikea arviointi kyseisellä markkinalla. Kun tiedetään sijoittajan tavoittelema tuotto prosentti, voidaan hanketta suunnitellessa ennakoida tarvittava kassavirta, jolla tavoite saavutetaan. SRV panostaa hankkeisiin, jotka valmistuessaan ovat houkuttelevia kiinteistösijoittajan näkökulmasta.

### **Vuokratulojen optimointi**

Omakehiteisissä hankkeissaan SRV vastaa rakennettavan kohteen käyttäjähankinnasta. Ankkurivuokralaisten hakeminen on kehityshankkeen kulmakivi, jonka onnistuminen vaikuttaa hankkeen käynnistymisajankohtaan. Rakentaminen aloitetaan, kun riittävä vuokrausaste on saavutettu. Rakenteilla olevan kohteen vuokrauksen onnistuminen vaikuttaa myös suoraan kohteen houkuttelevuuteen sijoittajan näkökulmasta.

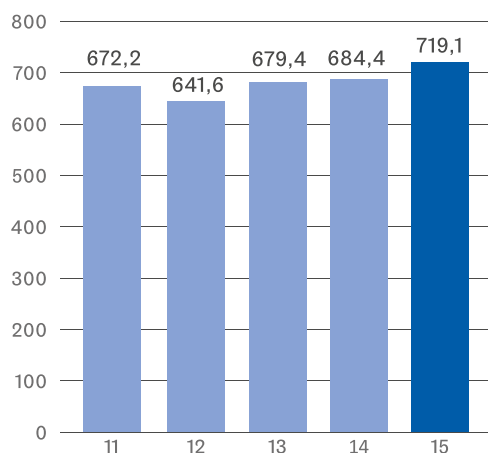
Pietarin kauppakeskushankkeet Pearl Plaza ja Okhta Mall ovat esimerkkejä SRV:n vahvasta osaamisesta kauppakeskuskonseptoinnissa, käyttäjähankinnassa sekä kauppakeskusten operoinnissa. SRV:n osaaminen vähittäismyyntin tarpeiden täyttämiseksi tulee näissä hankkeissa hyvin esiin.

## SRV:N LIIKETOIMINTA

SRV:n liiketoiminta keskittyy kiinteistöjen kehittämiseen ja rakentamiseen Suomessa, Venäjällä ja Virossa. Yhtiö hakee pitkällä tähtäimellä tuottavaa kasvua toimitila- ja asuntorakentamisessa Suomen kehittyvissä kaupunkikeskuksissa, hyvien liikenneyhteyksien äärellä erityisesti raideliikenteen varrella. Lisäksi SRV toteuttaa kauppakeskushankkeita Venäjällä Moskovassa ja Pietarissa.

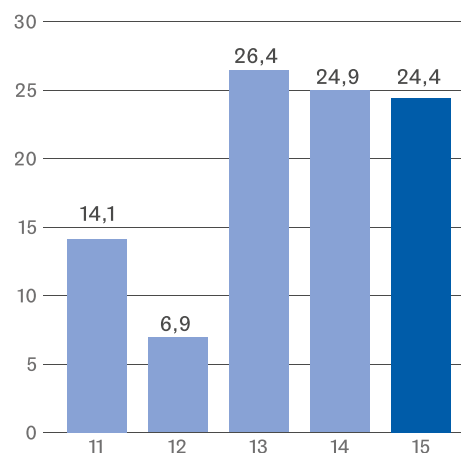
SRV:n liiketoiminnan perustana on kolme erilaista hankemuotoa. Ensimmäinen hankemuoto on urakointi, jossa hanke valitaan tarkkaan, ja niissä keskitytään ennen kaikkea korkeamman lisäarvon projekteihin. Omakehiteisissä hankkeissa kehistysvaihe toteutetaan yhdessä kumppanien kanssa, ja SRV myy hankkeen sijoittajalle ennen rakentamisen aloitusta. SRV kantaa hankkeessa rakentamisen riskin, ja tällainen hanke tuloutuu valmistusasteen mukaisesti. Näistä korkeamman jalostusasteen hankkeista saatava tuotto on kilpailu-urakointia selvästi kannattavampaa ja SRV:n strategiana on kasvattaa niiden osuutta toiminnassaan. Omaperusteisella hankkeella puolestaan tarkoitetaan SRV:n itse kehittämää ja toteuttamaa hanketta, jota ei rakentamisen aloituksen yhteydessä ole vielä myyty. Tällaisessa hankkeessa SRV kantaa sekä myynnin että rakentamisen riskin ja hanke tuloutuu kohteen valmistuttua ja tultua myydyksi.

### Liikevaihto MEUR



Muutos vuodesta 2014: 5,1 %

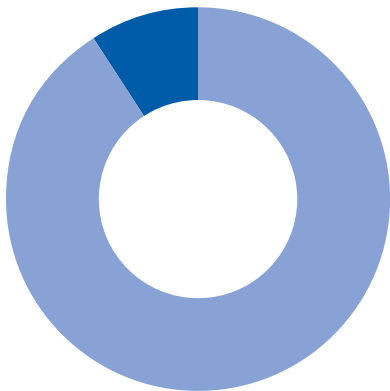
### Liikevoitto MEUR



Muutos vuodesta 2014: -1,9 %

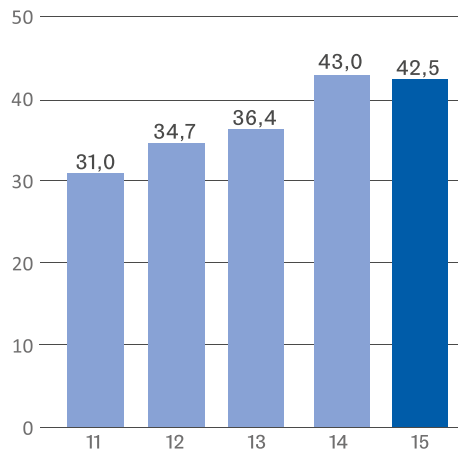


## Liikevaihdon jakautuminen 2015 %



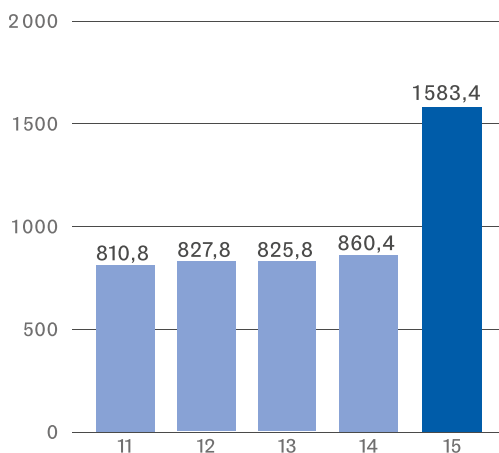
- Suomen liiketoiminta, 91 %
- Kansainvälinen liiketoiminta, 9 %

## Omavaraisuusaste %



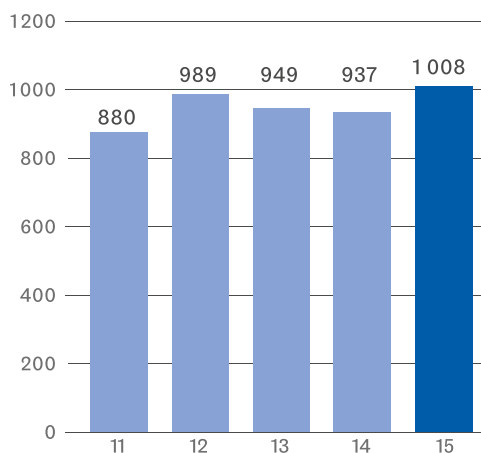
Muutos vuodesta 2014: -1,2 %

## Tulouttamaton tilauskanta MEUR



Muutos vuodesta 2014: 84,0 %

## Henkilöstö henkilöä



Muutos vuodesta 2014: 8,2 %

### Suomen liiketoiminta

Osuus konsernin liikevaihdosta 91 %  
 Osuus konsernin henkilöstöstä 69 %  
 Osuus konsernin tilauskannasta 95 %

Suomen liiketoiminta jakautuu asuntorakentamiseen ja toimitilarakentamiseen. Asuntotuotanto keskittyy kasvukeskuksiin, joissa rakenteellinen kysynnän kasvu luo vahvan perustan asuntotuotannon laajentumiselle. SRV on tunnettu aluekehityshankkeistaan kasvavissa kaupunkikeskuksissa.

**Asuntotuotannossa** SRV aloitti vuoden 2015 aikana 802 (330) omaperusteisen, RS-järjestelmän piirissä olevan asunnon rakentamisen, jotka valmistuvat vuoden 2016 lopussa tai vuoden 2017 aikana.

Myös myynti kehittyi erinomaisesti, kaikkiaan myytiin 646 omaperusteista asuntoa, kun vuotta aiemmin vastaava luku oli 288 asuntoa. Kaikkiaan joulukuun lopussa oli rakenteilla yhteensä 1 849 (1 625) asuntoa, joista kolme neljäsosaa oli myyty. Näistä

valtaosa sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Kuluttajille myynnissä olevia, eli omaperusteisia asuntoja, oli rakenteilla 885 (330) kappaletta, joista noin puolet oli myymättä. Valmiiden, myynnissä olevien asuntojen määrä lähes puolittui vuodentakaisesta ja oli 107 asuntoa (183).

Merkittävin asuntokohde ja samalla Suomen suurin kaupunkirakentamisen kohde on REDI Helsingin Kalasatamassa. Korkeimmillaan 132 metrin korkeuteen nousevia torneja tulee kaikkiaan kahdeksan; kuusi asuintornia, yhteensä noin 1 200 asuntoa, sekä toimisto- ja hotellitornit. Ensimmäisen asuintornin Majakan ennakkomarkkinointi alkoi vuoden 2016 alussa ja helmikuussa 283 asunnosta jo noin 200 oli varattu. Alueelle rakennetaan myös kauppakeskus, pysäköintilaitos, sekä terveys- ja hyvinvointikeskus. Maanrakennustyöt käynnistyivät huhtikuussa 2015 ja Majakan rakentaminen on tavoitteena aloittaa vuonna 2016. REDIn on määrä valmistua kokonaisuudessaan vuoteen 2023 mennessä.

Suuria asuntokokonaisuuksia on rakenteilla ja suunnitteilla myös Länsimetron varrelle Espoon Niittykummun ja Kivenlahden metrokeskuksiin sekä Perkkäälle.

**SRV:n toimitilarakentamisen** hankkeet ovat pääosin joko omakehitteisiä tai projektijohtourakoita, jotka SRV:n omat osaajat sekä rakentajakumppaniverkosto toteuttavat tehokkaasti SRV Mallilla. Toimitilarakentamisen kohteita ovat sairaalat, toimistot ja liiketilat, hotellit ja erityistilat, logistiikkatilat, kalliotilat ja infrakohteet.

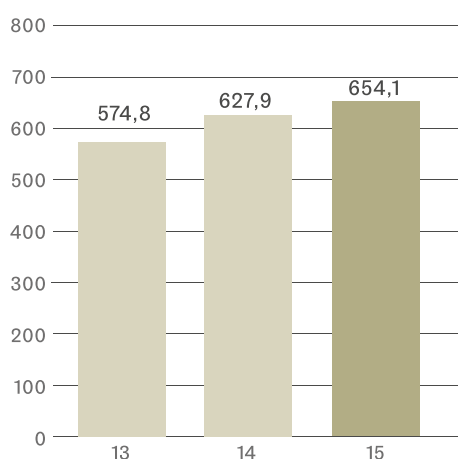
Toimitilarakentamisessa tilauskanta parani vuonna 2015, mutta kaiken kaikkiaan uusien urakoiden markkinatilanne oli haasteellinen. Uusia urakasopimuksia allekirjoitettiin 894 miljoonan euroa arvosta. Merkittävin kohde oli REDIn kauppakeskus ja pysäköintilaitos, joiden osuus oli 390 miljoonaa euroa.

SRV:n toteuttama **Länsimetron Koivusaaren metroasema -hanke**, jossa työt jatkuvat vielä 2016 vuoden alkupuoliskolla, valittiin Rakennuslehden järjestämässä kilpailussa Vuoden Työmaaksi 2015. Raati kiitti sopimus- ja rakenneteknisesti vaativan kohteen hyvin johdettua tuotannonohjausta sekä aikaa säästäviä innovatiivisia teknisiä ratkaisuja.

REDIn naapuriin rakennetaan omakehitteisenä hankkeena terveys- ja hyvinvointikeskus, joka myytiin elokuussa 2015 saksalaisen Deka Immobilienin hallinnoimalle erikoisrahastolle. Vuoden 2017 loppupuolella valmistuvaan keskukseen tulee noin 18 000 neliometriä vuokrattavaa tilaa.

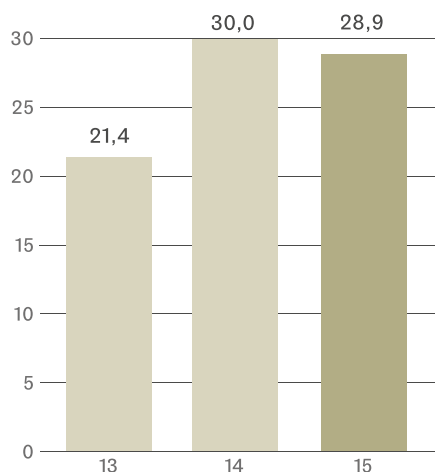
Muita merkittäviä omakehitteisiä hankkeita ovat Espoon Niittykumpuun toteutettava SRV:n ja SATOn yhteinen metrokeskushanke, jossa SRV vastaa 5 400 neliometrin suuruisen kauppakeskuksen suunnittelusta, rakentamisesta ja vuokraamisesta. Tiloista jo noin 90 prosenttia on vuokrattu. Kohteeseen rakentuu kaikkiaan noin 400 asuntoa, ja se valmistuu vuoden 2017 alkupuolella.

## Liikevaihto MEUR



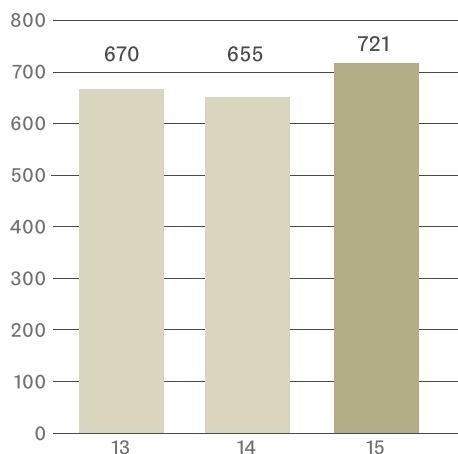
Muutos vuodesta 2014: 4,2 %

## Liikevoitto MEUR



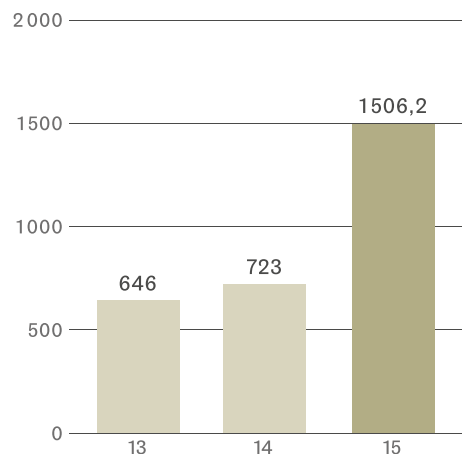
Muutos vuodesta 2014: -3,9 %

## Henkilöstö henkilöä



Muutos vuodesta 2014: 10,1 %

## Tulouttamaton tilauskanta MEUR



Muutos vuodesta 2014: 108,3 %

## Kansainvälinen liiketoiminta

Osuus konsernin liikevaihdosta 9 %  
 Osuus konsernin henkilöstöstä 22 %  
 Osuus konsernin tilauskannasta 5 %

Kansainvälinen toiminta jakautuu Venäjän ja Viron liiketoimintoihin, joista Venäjä muodostaa merkittävimmän osan. SRV keskittyy Venäjällä kannattavaan liiketoimintaan kauppakeskusmarkkinoilla Pietarissa ja Moskovassa. SRV:n vahvuuksia Venäjällä ovat vähittäiskaupan tarpeiden syvälinen tunteminen, parhaat kauppakeskuskonseptit ja läpinäkyvä toimintamalli.

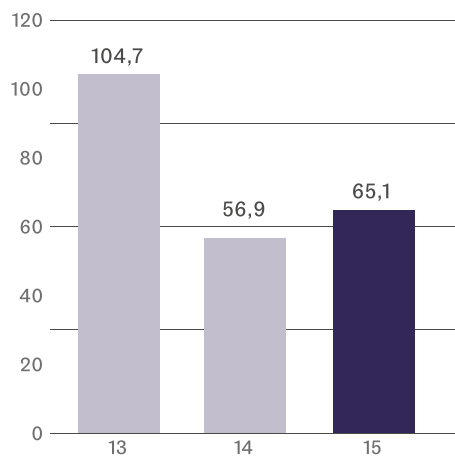
Vuonna 2015 SRV:n hankkeet Venäjällä etenivät suunnitellusti. Pietariin ja Moskovaan on rakenteilla Okhta Mall- ja Daily-kauppakeskukset, joiden suunnittelusta, rakentamisesta, kehittämisestä ja vuokraamisesta SRV vastaa.

Suurin hanke on Pietarin **Okhta Mall**, jonka investointibudjetti on noin 210 miljoonaa euroa. Elokuussa 2016 avautuvaan kauppakeskukseen rakennetaan kaksi maanalaista pysäköintikerrosta ja neljä maanpäällistä kerrosta. Kokonaispinta-ala on noin 144 000 neliometriä, josta on vuokrattavaa liiketilaa noin 78 000 neliometriä. Kauppakeskuksen vuokraus on käynnissä, tammikuussa 2016 vuokrasopimuksia oli allekirjoitettuna noin 32 prosentista tiloista ja varattuna oli noin 33 prosenttia. Vuokratuottojen tavoitetaso on yli 30 miljoonaa euroa. Okhta Mall on osa suurempaa Okhta City -suurhanketta, jossa 8,5 hehtaarin maa-alueelle suunniteltu 400 000 neliömetrin kokonaisuus käsittää myös asuntoja, toimisto- ja liiketiloja, hotelli-, ravintola- ja viihdepalveluja.

Moskovaan rakennettavaan Daily-kauppakeskukseen tulee vuokrattavaa pinta-alaa 26 000 neliometriä, ja se avautuu syksyllä 2016. Hankkeen investointibudjetti on noin 61 miljoonaa euroa. Vuokratuottojen tavoitetaso on noin 10 miljoonaa euroa.

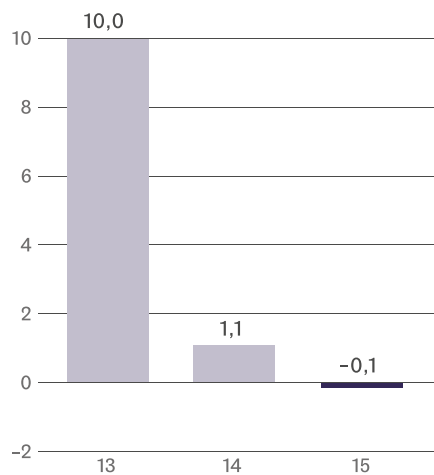
Pietarissa sijaitseva Pearl Plaza -kauppakeskus avattiin vuonna 2013. Sen kävijämäärä nousi vuonna 2015 7,5 miljoonaan, mikä on yli miljoona enemmän kuin vuonna 2014. Myös myynti lisääntyi yli 25 prosenttia.

### Liikevaihto MEUR



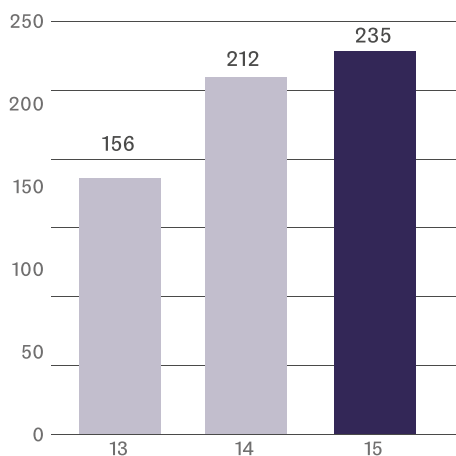
Muutos vuodesta 2014: 14,4 %

### Liikevoitto MEUR



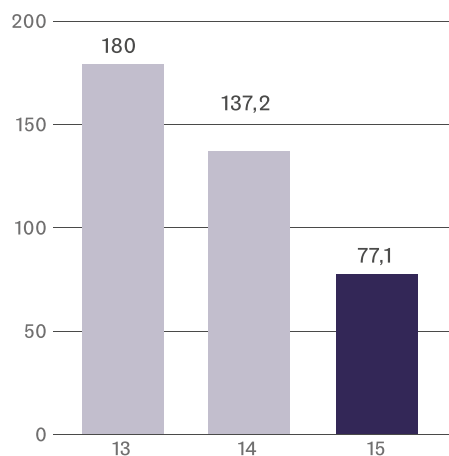
Muutos vuodesta 2014: -110,3 %

### Henkilöstö henkilöä



Muutos vuodesta 2014: 10,8 %

### Tulouttamaton tilauskanta MEUR



Muutos vuodesta 2014: -43,8 %

## VASTUULLISUUDEN MERKITYS SRV:LLE

Rakentamiseen liittyy pitkäkestoisia päätöksiä, joilla on laaja vaikutus ympäristöön, yhteisöihin ja ihmisten elämään. Siksi SRV kehittää hankkeita kaukonäköisesti ja rakentaa yhdessä sidosryhmiensä kanssa kestävää tulevaisuutta toimimalla vastuullisesti. Tänäpä rakennettu ympäristö on huomisen kestävä yhteiskunnan koti.

“Vastuullisuus ja sen kehittäminen ovat SRV:lle tärkeitä asioita. Sidoryhmämme ovat entistä kiinnostuneempia toimintamme vaikutuksista ja odottavat meiltä läpinäkyvyyttä. Näemme vastuullisuuden ennen kaikkea mahdollisuutena, sillä toimimalla vastuullisesti voimme kehittää liiketoimintaamme pitkäjänteisesti ja samalla vastata sidoryhmien odotuksiin.”

*Toimitusjohtaja Juha Pekka Ojala*

### Vastuullisuus toiminnassamme

#### Edelläkävijä harmaan talouden torjunnassa

Harmaan talouden torjunnan edistämiseksi SRV:n käytössä on alan parhaat työvälineet ja toimintatavat. Talousrikollisuuden (harmaa talous) torjunta on kuulunut SRV:n perustoimintaan sekä hankintatoimessa että työmailla urakoitsijoiden valvonnassa yrityksen koko historian ajan. Torjuntatyön tehokkuus on perustunut sekä pitkäjänteiseen viranomaisyhteistyöhön että yrityksen vahvaan panostukseen omien prosessiensa kehittämiseksi.

Työmaaperehdytys sekä yhteistyökumppanien yhteiskuntavelvoitteiden ennakkotarkastukset ovat tärkeitä työkaluja harmaan talouden torjumiseksi. Näiden lisäksi käytössä on tilaajavastuulain mukaisen prosessin sähköiseen hallintaan sekä viranomaisraportointiin kehitetty Verkstorekisteri. SRV aloitti rekisterin kehittämisen vuonna 2008, ja se uudistettiin kokonaisuudessaan vuonna 2014. Verkstorekisteriä kehitetään jatkuvasti torjuntaprosessin reaaliaikaisuuden varmistamiseksi. Sähköisen hallintajärjestelmän avulla on kyetty vakiinnuttamaan harmaan talouden torjuntaprosessin käytännöt SRV:n työmailla sataprosenttisesti vakiotoiminnaksi.

”Tehdyt kehittämistoimenpiteet ovat tuottaneet erittäin myönteisiä tuloksia tarkastuksissa sekä hyvää palautetta rakennuttajilta. Työmaillamme tehtyjen viranomaistarkastusten (vero, AVI, poliisi) 0-puutetta-raportit sekä vaativien rakennuttajien suorittamien tilaajavastuutarkastusten 0-puutetta-tulokset ovat olleet vahva näyttö yhteiskuntavelvoitteemme täyttymisen tasosta työmailla.”

*Jari Korpisaari, Turvallisuuspäällikkö*

#### Työturvallisuudesta ei tingitä

SRV on sitoutunut 0-tapaturmaa-tavoitteen mukaisiin käytäntöihin omassa toiminnassaan. Suomessa yhtiö on vahvasti mukana myös Rakennusteollisuus ry:n 0-tapaturmaa 2020 -hankkeessa.

Työturvallisuus kehittyi vuoden 2015 aikana erittäin positiivisesti jokaisen mittarin osalta. Työturvallisuus olikin tuotannon kärkiteemana, ja esimerkiksi Suomessa SRV Rakennuksen tapaturmataajuus laski vuoden 2015 aikana ennätyksellisen alas: 8,7 kpl/mh (mh = per miljoona tuntia). Pudotusta edelliseen vuoteen tuli 7 tapaturman verran rakennustoimialan keskiarvon ollessa 63 kpl/mh. Kokonaisuudessaan SRV:n työmailla tapahtui vuoden aikana 118 tapaturmaa, joista 2 oli vakavia tapaturmia. Lakisääteisen talonrakennustyömaan turvallisuuden viikkotarkastuksen (TR-mittaus) keskiarvo oli 95,5 %.

Suurimpia haasteita turvallisuuden osalta on saada kaikista tapauksista, myös läheltä piti -tapauksista, ilmoitukset ja sitouttaa kaikki kumppanit toimimaan turvallisuusohjeiden mukaisesti. SRV on vastannut haasteeseen perehdyttämällä Suomessa ohjeistukseen 22 700 henkilöä työmailla, lisäämällä ohjeistukseen ja valvontaan digitaalisia työkaluja sekä järjestämällä sisäisen turvallisuuskilpailun. Työmaan valvonta on jatkuvaa ja viikoittain suoritetaan työmaan lakisääteinen viikkotarkastus, jonka dokumentoinnissa hyödynnetään tähän tarkoitukseen kehitettyä mobiilisovellusta.

Työmaaperehdytyksen osalta on meneillään kehityshanke, ja vuonna 2016 vahvistetaan edelleen työturvallisuusviestintää. Työturvallisuus on johdon jatkuvan valvonnan alla: kaikki työturvallisuuspoikkeamat tutkitaan ja raportoidaan.

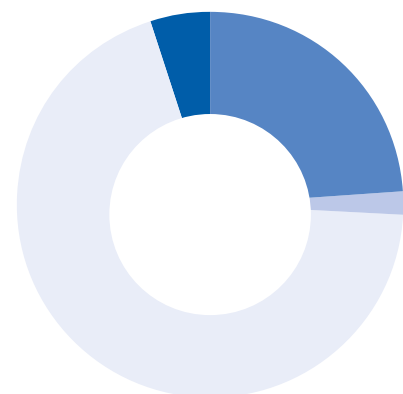
#### SRV veronmaksajana Suomessa

SRV:llä on merkittävä vaikutus ympäröivään yhteiskuntaan henkilöstön työllistäjänä ja veronmaksajana. SRV:n palveluksessa oli vuoden 2015 lopussa 1 046 (958) henkilöä, joista ulkomaan tytäryhtiöissä työskenteli 235 (212) henkilöä. SRV maksaa veronsa ja veronluonteiset maksut paikallisten lainsäädäntöjen mukaisesti. Merkittävä osuus veronluonteisista maksuista muodostuu tavaroiden ja palveluiden tilitettävästä arvonlisäverosta sekä henkilöstön palkkoihin liittyvistä veroista. Näiden lisäksi yhtiö maksaa muun muassa tuloveroja, varainsiirtoveroja ja kiinteistöveroja.

Suomen rakennushankkeet ovat pääosin joko omaperusteisia, omakehitteisiä tai projektinjohtourakoita, jotka SRV:n omat osaajat sekä rakentajakumppaniverkosto toteuttavat tehokkaasti SRV:n projektinjohtomallilla. Tämän ansiosta yhtiön

työntekijöiden määrä on suhteellisesti kilpailijoitaan pienempi. Toisaalta SRV työllistää merkittävästi enemmän alihankkijoita ja tavarantoimittajia nimenomaan projektinjohtomallin ansiosta. Aliurakoinnin ja vuokratyövoiman kautta SRV:lle syntyy valtiolle välillisesti maksettavia palkkaveroja ja sosiaalikulumaksuja, joten SRV:n välillinen vaikutus työllistäjänä ja veronmaksajana on merkittävä.

### Suomessa tilitettävät verot 2015 MEUR

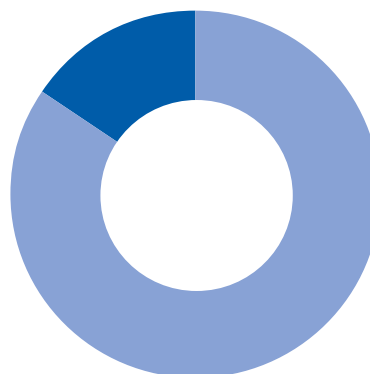


- Palkoista pidätettävä ennakonpidätys, 24% (15)
- Sosiaaliturvamaksut, 2% (1)
- ALV, netto \*, 69% (43)
- Kirjanpidon tuloverot, 5% (3)

Verot yhteensä 62 miljoonaa euroa

\* Sisältää SRV:n olennaisen yhteisyrityksen omistusosuutta vastaavan summan.

### Suomessa välillisesti maksetut verot 2015\* MEUR



- Välillisesti maksettu palkkavero, 85 % (38)
- Välillisesti maksetut sosiaalimaksut, 15 % (7)

Alihankinnat 155 miljoonaa euroa

Ulkoiset palvelut 387 miljoonaa euroa

Välillisesti maksetut verot yhteensä 45 miljoonaa euroa

\* Perustuu yrityksen arvioon.

### Ympäristötoiminnan lähtökohtana kestävä kehitys

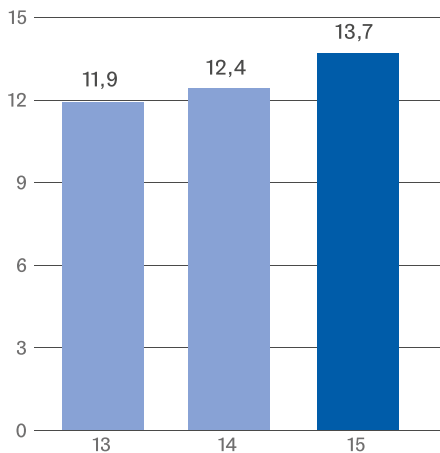
Rakennetulta ympäristöltä edellytetään entistä parempaa energia- ja ympäristötehokkuutta ilmasto- ja energiahaasteiden ratkaisemiseksi. SRV:n ympäristötoiminnan lähtökohtana on sitoutuminen kestävä kehityksen mukaiseen toiminnan kehittämiseen ja oman liiketoiminnan vaikutusten raportointiin. SRV:n ympäristötoimintaa ohjaa johtoryhmän vahvistama ympäristöpolitiikka, jonka keskeinen päämäärä on työmaiden materiaalitehokkuuden optimointi ja jätehuollon kehittäminen.

Työmaatoiminnasta aiheutuvat jätteet ovat rakentamisen merkittävimpiä välittömiä ympäristövaikutuksia. SRV edellyttää, että kaikille kotimaisille työmaille laaditaan yhtiön laatujärjestelmään kuuluvat jätehuolto- ja ympäristösuunnitelmat. Jokaiselle työmaalle nimetään myös oma projektikohtainen ympäristövastaava, jonka vastuulla on muun muassa jätemäärien ja energiankulutuksen raportointi SRV:n ympäristöraportointijärjestelmään, SRV Ympäristöön.

”Vuonna 2015 otimme käyttöön jätetavoitteet eri hanketyypeille. Suomessa kaikille uusille hankkeille asetetaan tavoite ominaisjättemäärästä sekä lajitteluasteesta, joka kuvaa miten paljon jätteitä saadaan lajiteltua muuksi kuin sekajätteeksi. Nämä tavoitteet kirjataan jäteraportointijärjestelmäämme, jolloin pystymme entistä paremmin seuraamaan jätteiden kertymistä ja tavoitteisiin pääsemistä.”

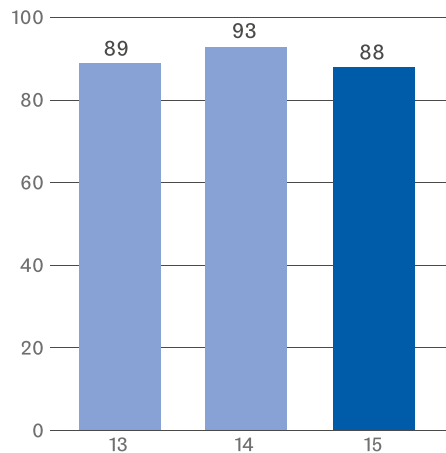
*Tytti Kuusikko, ympäristöpäällikkö*

### Kokonaisjättemäärä\* 1000 tonnia



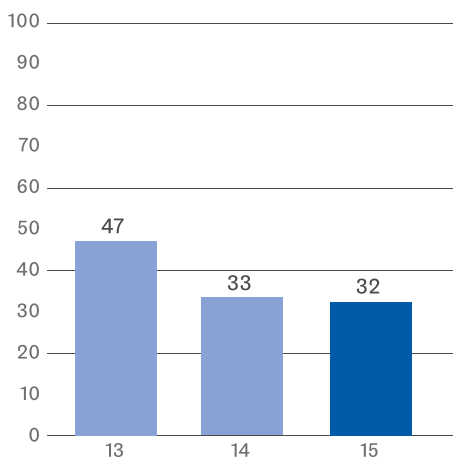
\* Suomen työmailla. Raportoidut määrät eivät sisällä purkujätteitä eivätkä maa-ainejätteitä.

### Jätteiden hyötykäyttöaste\* %



\* Suomen työmailla. Raportoidut määrät eivät sisällä purkujätteitä eivätkä maa-ainejätteitä.

### Rakennussekajätteen osuus kokonaisjätteestä\* %



\* Suomen työmailla. Raportoidut määrät eivät sisällä purkujätteitä eivätkä maa-ainejätteitä.

Ympäristöluokitusjärjestelmät, kuten yhdysvaltalainen LEED ja brittiläinen BreeAm, ovat viime vuosina yleistyneet erityisesti kansainvälisten kiinteistösijoittajien ja muiden SRV:n asiakkaiden parissa. Ympäristöluokitusjärjestelmien perusideana on arvioida rakennusten merkittävimpiä ympäristövaikutuksia yksinkertaisten ja luotettavien mittareiden avulla. Mittaustulokset pisteytetään ja rakennuksille annetaan arvosana, joka kuvaa niiden ympäristöominaisuuksien laatua. Luokittelujärjestelmät mahdollistavat selkeän ja yksiselitteisen arvosanan muodossa eri rakennusten ympäristöominaisuuksien vertailun. Yhteistä molemmille ympäristöluokitusjärjestelmille on, että niiden avulla rakennushanketta pyritään ohjaamaan siten, että rakennuksen haitalliset vaikutukset ympäristöön otetaan huomioon ja mahdollisuuksien mukaan minimoidaan kaikissa sen elinkaaren vaiheissa rakennusmateriaalien ja -osien valmistuksesta rakennuksen käyttöön ja käytöstä poistamiseen.

2015 valmistunut kohde	Sertifikaatti	Taso
TTY Kampusareena	BreeAM	Very good
KOy Oulun Kauppurienkatu 9	LEED	Platinum
Stockmann jakelukeskus	LEED	Gold

Rakenteilla oleva kohde	Sertifikaatti	Tavoitetaso
Tapiola Ainoa 2	LEED	Platinum
REDI	LEED	Gold
Niittykummun metrokeskus	LEED	Gold

## Henkilöstön kehittäminen tukee hyvinvointia ja sitoutumista

SRV:llä panostettiin vuonna 2015 johtamisperiaatteiden ja toimintakulttuurin yhtenäistämiseen ja kirkastamiseen yhtiön arvojen ja strategian mukaiseksi. Henkilöstön aktivoimiseksi suunniteltu **toimintakulttuurikampanja** herätteli videoiden ja kaverikuvien avulla miettimään jokapäiväisen toiminnan arvovalintoja.

Vuoden 2015 syksyllä käynnistettiin kaikille esimiehille suunnatut valmennukset ja ryhmäcoaching-menetelmällä toteutettu kehitysohjelma, joiden tavoitteena on edistää valmentavaa ja ihmisläheistä esimiestyötä. Esimiesten kehitysohjelmiin osallistuu kaikkiaan vuosina 2015–2016 yhteensä noin 160 henkilöä.

”SRV:ssä on voimakas yhteisöllisyyden ilmapiiri. Aktiivisen henkilökuntakerhon tarjoamat liikunta- ja kulttuuriaktiviteetit, KunnonPäivät, Onnistunut Suoritus -palkitsemiset, HeiaHeia-kampanjat, sisäiset työturvallisuuskilpailut ja monet muut yhteiset ohjelmat luovat SRV:läistä innostavaa yrityskulttuuria ja edistävät hyvinvointia. Johdolle on tärkeää olla mukana kaikessa tässä toiminnassa omalla esimerkillään. Henkilöstömme tekee merkityksellistä työtä, jossa heillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Hyvä henki ja innostus tekemiseen saavat aikaan upeaa sitoutumista.”

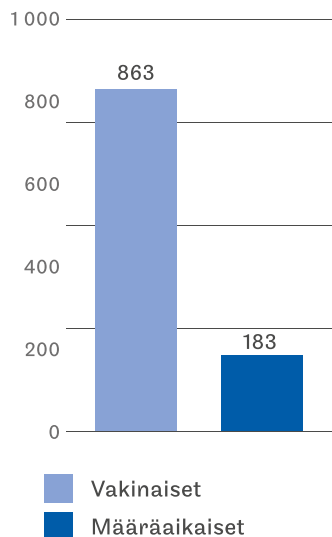
*Pirjo Ahanen, henkilöstöjohtaja*

Marraskuussa 2015 toteutetun uudistetun henkilöstökyselyn myötä SRV osallistui tutkimusyritys Corporate Spirit Oy:n Suomen Innostavimmat Työpaikat –kilpailuun. SRV kohosi upeasti kilpailussa heti ensimmäisenä osallistumisvuotenaan sijalle 11 ja saavutti AA+ -luokan. Suomen Innostavimmat Työpaikat -tutkimukseen osallistui yhteensä 200 yritystä.

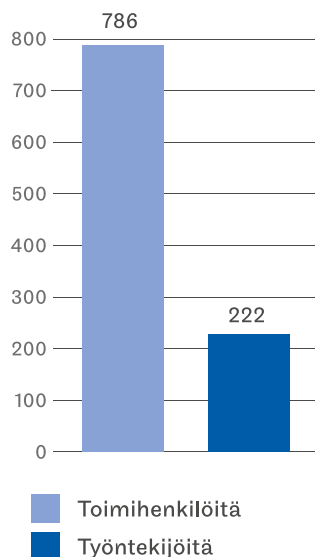
SRV:n tavoitteena on olla alan houkuttelevin työpaikka vuonna 2020.



## Työsuhteen rakenne 31.12.2015



## Toimihenkilöt/työntekijät keskimäärin 2015

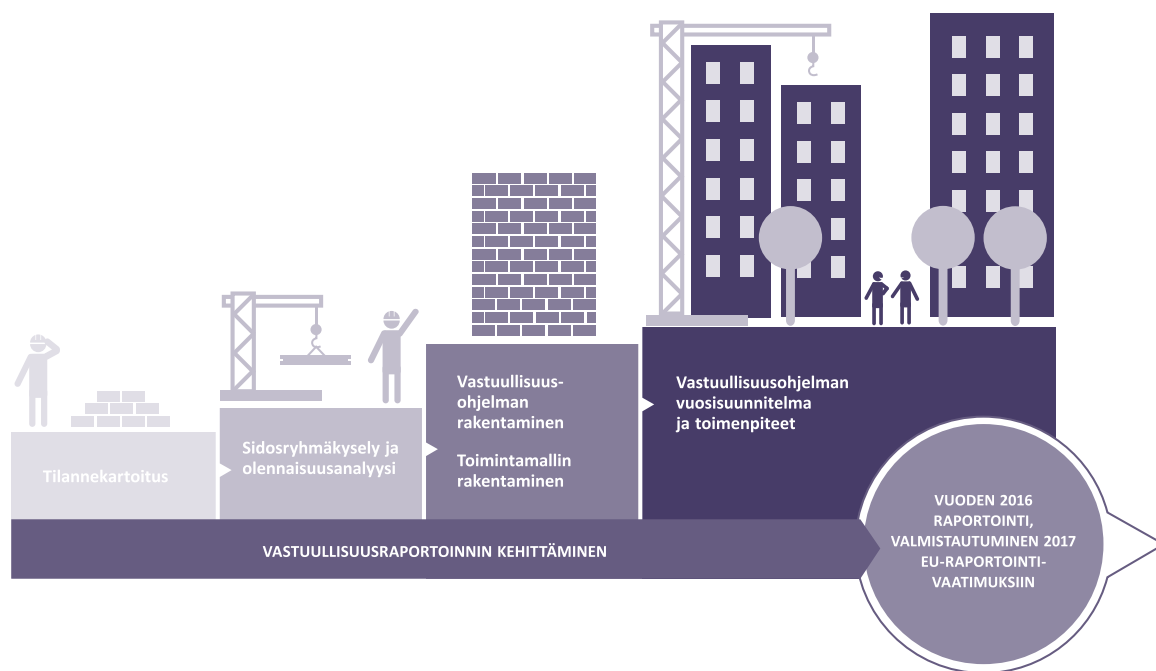


### Vastuullisuuden kehittäminen

Vastuullisuus on yksi SRV:n kuudesta strategisesta kehitysohjelmasta. Tulevaisuuden toimintaympäristössä vastuullisuudella on entistäkin suurempi merkitys kilpailukyvyllä. SRV:n tavoitteena on olla tunnettu vastuullisuudestaan ja tuoda vastuullisuudella aitoa lisäarvoa liiketoiminnalle.

”Vuoden 2016 aikana tavoitteenamme on rakentaa uuden strategian mukainen vastuullisuusohjelma sekä toimintamalli. Samalla kehitämme raportointiamme vastaamaan kansainvälisten normien vaatimuksia sekä EU:n raportointidirektiiviä, joka velvoittaa muun kuin taloudellisen ja monimuotoisuutta koskevan tiedon raportointiin vuodesta 2017 alkaen. Olemme jo aloittaneet työn tekemällä laajan sidosryhmäkyselyn ja muun muassa kartoittamalla toimialan käytäntöjä.”

*Päivi Kauhanen, viestintäjohtaja*



## SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMISTÄ 2015

SRV Yhtiöt Oyj:n (myöh. SRV tai Yhtiö) hallinto perustuu Suomen lainsäädäntöön, SRV:n yhtiöjärjestykseen sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin 2015 jäljempänä selostetuin poikkeuksin. SRV:n osake on listattu NASDAQ OMX Helsingissä ja yhtiö noudattaa sen antamia, listattuja yhtiöitä koskevia sääntöjä ja määräyksiä sekä Finanssivalvonnan määräyksiä.

SRV noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2015. Yhtiö ilmoittaa kuitenkin seuraavan poikkeaman Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin 2015 noudattamisesta:

Yhtiö ei noudata hallinnointikoodin suositusta ”15 Valiokuntien jäsenten valinta”, jonka mukaan valiokunnassa on oltava vähintään kolme jäsentä. Valiokuntien työjärjestysten mukaan valiokuntiin kuuluu hallituksen keskuudestaan valitsemat 2-3 jäsentä. Työjärjestysten mukaan valiokuntiin voidaan valita kaksi jäsentä, mikäli hallitus katsoo sen tarkoituksenmukaiseksi ottaen huomioon hallituksen rakenteen ja jäsenmäärän. Yhtiön hallitus on hyväksynyt mainitut työjärjestykset. Vuonna 2015 hallituksen tarkastusvaliokuntaan sekä nimitys- ja palkitsemisvaliokuntaan on kuulunut kolme jäsentä.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2015 on saatavilla Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n internetsivuilla [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi).

Tämä selvitys julkaistaan erillään hallituksen toimintakertomuksesta.

### Hallintoelimet

SRV:n hallinto, johtaminen ja valvonta jakautuvat yhtiökokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Sisäisestä tarkastuksesta vastaa hallituksen alainen sisäinen tarkastus ja ulkoisesta tarkastuksesta vastaavat tilintarkastajat. Operatiivista liiketoimintaa toteuttaa toimitusjohtaja konsernin johtoryhmän avulla.

### Yhtiökokous

SRV:n ylin päätöksentekaelin on yhtiökokous. Jokainen Yhtiön osake oikeuttaa yhtiökokouksessa yhteen ääneen. Yhtiön varsinainen yhtiökokous pidettiin 25.3.2015. Kokoukseen osallistui yhteensä 53 osakkeenomistajaa, jotka edustivat lähes 62 % yhtiön osakkeista ja äänistä. **Yhtiökokouksen pöytäkirja** on saatavissa yhtiön internetsivuilla.

Lisäksi 22.6.2015 pidettiin ylimääräinen yhtiökokous, jossa päätettiin Yhtiön hallituksen valtuuttamisesta päättämään osakeannista, jossa voidaan antaa yhteensä enintään 27 000 000 yhtiön uutta osaketta. Kokoukseen osallistui yhteensä 42 osakkeenomistajaa, jotka edustivat 56 % Yhtiön osakkeista ja äänistä. **Yhtiökokouksen pöytäkirja** on saatavilla SRV:n internetsivuilla.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään muun muassa hallituksen jäsenten, puheenjohtajan sekä tilintarkastajan ja varatilintarkastajan valinnasta, näille maksettavien palkkioiden määrästä, tilinpäätöksen ja konsernitiilinpäätöksen vahvistamisesta, vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä taseen osoittaman voiton käyttämisestä. Kokouksessa voidaan käsitellä myös muita osakeyhtiölain mukaan yhtiökokouksessa käsiteltäviä asioita, kuten osakepääoman korottamista tai alentamista, osakeantia, omien osakkeiden hankkimista sekä yhtiöjärjestyksen muutoksia. Lisäksi kokouksessa käsitellään asioita, joita joku osakkeenomistajista on osakeyhtiölain mukaisesti vaatinut käsiteltäväksi yhtiökokouksessa. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään, kun hallitus katsoo sen tarpeelliseksi tai kun se lain mukaan on pidettävä.

Osakkeenomistajien ja yhtiön toimielinten välisen vuorovaikutuksen sekä osakkeenomistajien kyselyoikeuden toteuttamiseksi yhtiökokouksessa ovat läsnä toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet. Hallituksen jäseneksi ehdolla olevan henkilön on oltava läsnä valinnasta päättävässä yhtiökokouksessa.

### Hallitus

SRV:n hallitukseen kuuluu yhtiökokouksen valitsemat viidestä kahdeksaan jäsentä. Yhtiökokous valitsee yhden hallituksen jäsenistä sen puheenjohtajaksi. Hallitus valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan. Hallituksen jäsenen toimikausi alkaa valintakokouksesta ja päättyy vaalia ensiksi seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden ja ilmoittaa, ketkä hallituksen jäsenistä on katsottu riippumattomiksi yhtiöstä ja ketkä riippumattomiksi merkittävistä osakkeenomistajista.

Varsinainen yhtiökokous valitsi 25.3.2015 hallitukseen kuusi jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudestaan:

Ilpo Kokkila	Hallituksen puheenjohtaja, diplomi-insinööri, s. 1947 Pontos Oy, hallituksen puheenjohtaja
Olli-Pekka Kallasvuo	Hallituksen varapuheenjohtaja, varatuomari, s. 1953 Hallitusammattilainen
Minna Alitalo	Kauppätieteiden maisteri, s. 1962 Alko Oy, ostajohtaja
Arto Hiltunen	Ekonomi, s. 1958 Hallitusammattilainen
Timo Kokkila	Diplomi-insinööri, s. 1979
Risto Kyhälä	Diplomi-insinööri, s. 1963 Regatta Resorts Oy, toimitusjohtaja

Yhtiökokous valitsi hallituksen puheenjohtajaksi Ilpo Kokkilan. Hallitus valitsi keskuudestaan varapuheenjohtajaksi Olli-Pekka Kallasvuon.

Hallituksen jäsenistä Minna Alitalo, Arto Hiltunen, Olli-Pekka Kallasvuo ja Risto Kyhälä ovat riippumattomia yhtiöstä ja merkittävästä osakkeenomistajasta. Ilpo Kokkila ja Timo Kokkila ovat ei-riippumattomia yhtiöstä ja he ovat merkittäviä osakkeenomistajia.

Vuonna 2015 hallitus kokoontui 23 kertaa. Hallituksen kokouksissa oli läsnä keskimäärin 97,1 % hallituksen jäsenistä. Hallituksen jäsenet olivat läsnä hallituksen kokouksissa seuraavasti:

Ilpo Kokkila	23/23
Minna Alitalo	21/23
Arto Hiltunen	23/23
Olli-Pekka Kallasvuo	23/23
Timo Kokkila	23/23
Risto Kyhälä	22/23

Hallitus on laatinut toimintaansa varten kirjallisen työjärjestyksen, jossa on määritelty hallituksen ja sen puheenjohtajan keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet. Hallituksen puheenjohtaja huolehtii ja valvoo, että hallitus täyttää tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sille lain, yhtiöjärjestyksen ja työjärjestyksen mukaan kuuluvat tehtävät.

Hallituksen tehtävänä on johtaa ja valvoa Yhtiön toimintaa osakeyhtiölain, yhtiöjärjestyksen ja muun sovellettavan lainsäädännön ja määräysten mukaisesti. Hallitus päättää konsernia koskevista laajakantoisista ja periaatteellisesti merkittävistä asioista, joita ovat mm.

- konsernin strategian hyväksyminen ja valvonta;
- vuosibudjetin ja toimintasuunnitelman hyväksyminen ja valvonta;
- riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan periaatteiden hyväksyminen ja valvonta;
- merkittävimmistä liiketoiminnallisista asioista päättäminen (kuten yrityskaupat sekä merkittävät urakkasopimukset, investoinnit ja divestoinnit);
- toimitusjohtajan ja muiden konsernin johtoryhmän jäsenten nimittäminen sekä näiden toimi- ja työsuhteen ehtojen ja palkitsemisjärjestelmien hyväksyminen;
- Muiden henkilöstön palkitsemisjärjestelmien hyväksyminen.

**Hallituksen työjärjestys** on saatavissa kokonaisuudessaan yhtiön internetsivuilla.

Hallitus kokoontuu säännöllisesti etukäteen vahvistetun kokousohjelman mukaisesti ja sen lisäksi tarpeen mukaan. Hallitus on päätösvaltainen, kun kokouksessa on läsnä enemmän kuin puolet jäsenistä ja heistä yksi on puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja. Hallituksen kokouksiin osallistuvat toimitusjohtaja ja lakiasianjohtaja, joka toimii hallituksen sihteerinä. Muut konsernin johtoryhmän jäsenet osallistuvat hallituksen kokouksiin hallituksen kutsusta.

Hallitus arvioi toimintaansa ja työskentelytapojaan vuosittain ja kehittää toimintaansa arvioinnin tulosten perusteella.

### Hallituksen monimuotoisuus

#### Hallituksen monimuotoisuuden tarkoitus

Hallituksen monimuotoisuus tukee Yhtiön liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Monimuotoisuus vahvistaa hallituksen toimintaa tuomalla esiin eri-ikäisten, eri koulutustaustaisten ja kokemuksen omaavien henkilöiden näkemyksiä Yhtiön kehittämisestä ja liiketoiminnan ohjaamisesta. Monimuotoisuus lisää avointa keskustelua ja vahvistaa hallituksen jäsenten päätöksentekoa.

#### Monimuotoisuuden huomiointi hallituksen jäsenten valinnassa

Hallituksen nimitys- ja palkitsemisvaliokunta valmistele yhtiökokoukselle ehdotuksen, joka koskee hallituksen jäsenmäärää, jäseneksi valittavia henkilöitä sekä hallituksen palkkioita.

Valiokunnan on huomioitava monimuotoisuuden vaatimus valmistellessaan ehdotusta yhtiökokoukselle. Valmistelussa on arvioitava Yhtiön kulloisenkin tilanteen hallituksen jäsenten kelpoisuudelle asettamat vaatimukset ja arvioitava hallituksen riittävää monimuotoisuutta ottaen huomioon mm. hallituksen jäsenten kokemus, Yhtiön eri liiketoimintojen tuntemus, koulutus sekä ikä- ja sukupuolijakauma. Hallituksen jäsenillä tulee olla riittävä kompetenssi sekä mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn huomioiden Yhtiön nykyiset ja suunnitellut tarpeet. Hallituksen jäsenmäärän tulee olla riittävä.

Hallituksen jäsenillä tulee olla erilaisia osaamisia, jotka tukevat Yhtiön kulloistenkin strategisten tavoitteiden toteutumista. Toimialaosaimien lisäksi tällaisia osaamisalueita ovat muun muassa:

- talous ja rahoitus
- liiketoiminnan johtaminen
- strategioiden kehittäminen ja johtaminen sekä
- liiketoiminta Venäjällä.

Hallituksen jäsenillä tulee olla riittävä koulutus, joka tukee Yhtiön toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista.

Hallituksen jäsenten enemmistön on oltava riippumattomia Yhtiöstä. Vähintään kahden Yhtiöstä riippumattoman hallituksen jäsenen on oltava riippumattomia myös Yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista.

#### Monimuotoisuuden toteutuminen

Yhtiö on toteuttanut hallituksen kokoonpanossa monimuotoisuuden vaatimuksia. SRV:n hallituksen kaikilla jäsenillä on korkeakoulututkinto. Heistä kolme on koulutukseltaan diplomi-insinööri, yksi ekonomi, yksi kauppatieteiden maisteri ja yksi oikeustieteen kandidaatti, varatuomari. Hallituksen jäsenistä on viisi toiminut merkittävien suomalaisten yritysten johtotehtävissä eri aloilla. Näistä yrityksistä useimmilla on ollut kansainvälistä toimintaa. Hallituksessa on myös edustettuna hyvä rakentamisen ja kiinteistösijoittamisen asiantuntemus. Hallituksessa on edustettuna kumpaakin sukupuolta ja hallituksen jäsenet ovat iältään 36 – 68 vuotiaita. Hallituksen jäsenten toimikausista pisin on kestänyt 29 vuotta (hallituksen puheenjohtaja Ilpo Kokkila, joka on yksi yhtiön perustajista) ja lyhin kolme vuotta mediaanin ollessa viisi vuotta.

### Hallituksen valiokunnat

Hallitus on perustanut kaksi valiokuntaa: tarkastusvaliokunnan sekä nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan. Valiokunnat toimivat hallituksen vahvistamien työjärjestysten mukaisesti ja raportoivat työstään hallitukselle. Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa. Niiden tehtävänä on tehostaa hallitustyöskentelyä valmistelemalla asioita hallituksen ja yhtiökokouksen päätettäväksi.

#### Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunta valvoo yhtiön taloudellista raportointia ja valmistele hallitukselle taloudellisen tilanteen seurantaan, tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyviä asioita. Tehtävänsä täyttämiseksi tarkastusvaliokunta seuraa yhtiön taloudellisen tilanteen kehitystä, kuulee tilintarkastajia, käsittelee tilinpäätös- ja osavuositarkastusluonnokset sekä seuraa sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta. Lisäksi tarkastusvaliokunta valmistele yhtiökokoukselle tilintarkastajan valintaa.

Tarkastusvaliokunta muodostuu hallituksen keskuudestaan valitsemista 2-3 jäsenestä. Valiokuntaan voidaan valita kaksi jäsentä, mikäli hallitus katsoo sen tarkoituksenmukaiseksi ottaen huomioon hallituksen rakenteen ja jäsenmäärän.

**Tarkastusvaliokunnan työjärjestys** on saatavissa yhtiön internetsivuilla.

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana toimi vuonna 2015 Minna Alitalo. Tarkastusvaliokuntaan kuuluivat muina jäseninä vuonna 2015 Olli-Pekka Kallasvuo ja Timo Kokkila. Jäsenistä Minna Alitalo ja Olli-Pekka Kallasvuo ovat riippumattomia yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Timo Kokkila on ei-riippumaton yhtiöstä ja hän on merkittävä osakkeenomistaja.

Tarkastusvaliokunta kokoontui vuoden 2015 aikana neljä kertaa. Valiokunnan jäsenet olivat läsnä valiokunnan kokouksissa seuraavasti:

Minna Alitalo	4/4
Olli-Pekka Kallasvuo	4/4
Timo Kokkila	4/4

#### Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta valmistelee yhtiökokoukselle hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan valintaa ja palkitsemista koskevat asiat. Lisäksi valiokunta käsittelee toimitusjohtajan ja muun johdon nimitys- ja palkitsemisasiota sekä henkilöstön palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä koskevia asioita. Valiokunta arvioi ylimmän johdon toimintaa sekä valvoo seuraajasuunnittelua.

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta muodostuu hallituksen keskuudestaan valitsemista 2-3 jäsenestä. Valiokuntaan voidaan valita kaksi jäsentä, mikäli hallitus katsoo sen tarkoituksenmukaiseksi ottaen huomioon hallituksen rakenteen ja jäsenmäärän.

**Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan työjärjestys** on saatavissa yhtiön internetsivuilla.

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajana toimi vuonna 2015 Ilpo Kokkila. Nimitys- ja palkitsemisvaliokuntaan muina jäseninä kuuluivat vuonna 2015 Arto Hiltunen ja Risto Kyhälä. Jäsenistä Arto Hiltunen ja Risto Kyhälä ovat riippumattomia yhtiöstä ja merkittävistä osakkeenomistajista. Ilpo Kokkila on ei-riippumaton yhtiöstä ja hän on merkittävä osakkeenomistaja.

Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta kokoontui vuoden 2015 aikana neljä kertaa. Valiokunnan jäsenet olivat läsnä valiokunnan kokouksissa seuraavasti:

Ilpo Kokkila	4/4
Arto Hiltunen	4/4
Risto Kyhälä	4/4

#### Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja vastaa SRV:n liiketoiminnan käytännön johtamisesta ja hallinnon järjestämisestä. Hän vastaa asioiden valmistelemisesta hallituksen käsiteltäväksi ja hallituksen päätösten täytäntöönpanosta sekä hallituksen asettamien tavoitteiden saavuttamisesta. Toimitusjohtaja huolehtii yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Toimitusjohtaja on myös konsernin johtoryhmän puheenjohtaja. Hallitus nimittää ja vapauttaa toimitusjohtajan ja toimitusjohtajan sijaisen tehtävästään.

1.1.2015 alkaen SRV Yhtiöt Oyj:n toimitusjohtajana on toiminut rakennusinsinööri Juha Pekka Ojala (s. 1963). SRV Yhtiöt Oyj:n toimitusjohtajan sijainen on diplomi-insinööri Timo Nieminen (s. 1958).

#### Konsernin johtoryhmä

Konsernin johtoryhmä ja johtoryhmän työvaliokunta avustavat toimitusjohtajaa toiminnan suunnittelussa ja operatiivisessa johtamisessa sekä päätöksenteossa. Ne valmistelevat myös Yhtiön hallituksessa käsiteltäviä asioita. Konsernin johtoryhmässä ja työvaliokunnassa käsitellään liiketoimintaan sekä toiminnan kehittämiseen ja valvontaan liittyviä asioita. Johtoryhmän merkittävimpiä asioita vuonna 2015 olivat strategian tarkennusten valmistelu, pääomarakenteen vahvistamiseen tähtäävät toimet sekä asuntotuotannon lisäämiseen liittyvät tehtävät.

**Johtoryhmä 2015**

Juha Pekka Ojala	Toimitusjohtaja, johtoryhmän puheenjohtaja s. 1963, rakennusinsinööri
Timo Nieminen	Varatoimitusjohtaja, Hankekehitys, Suomi, toimitusjohtajan sijainen, johtoryhmän varapuheenjohtaja s. 1958, diplomi-insinööri
Pirjo Ahanen	Henkilöstöjohtaja s. 1958, kauppatieteiden maisteri
Taneli Hassinen	Viestintä- ja markkinointijohtaja (3.5.2015 saakka) s. 1960
Katri Innanen	Lakiasiaintohtaja s. 1960, oikeustieteen kandidaatti, varatuomari
Päivi Kauhanen	Viestintäjohtaja (4.5.2015 alkaen) s. 1975, ylioppilas
Veli-Matti Kullas	Johtaja, Hankekehitys, Venäjä s. 1956, diplomi-insinööri
Jussi Kuutsa	Maajohtaja, Venäjä s. 1964, kauppatieteiden maisteri
Antero Nuutinen	Johtaja, Asunnot ja alueyksiköt s. 1963, rakennusinsinööri
Valtteri Palin	Talousjohtaja s. 1973, kauppatieteiden maisteri
Ilkka Pitkänen	CFO s. 1966, kauppatieteiden maisteri
Juha Toimela	Johtaja, Suomen liiketoiminta s. 1963, diplomi-insinööri, MBA

Johtoryhmän työvaliokuntaan kuuluivat vuonna 2015 Juha Pekka Ojala, Timo Nieminen, Taneli Hassinen (3.5.2015 saakka), Päivi Kauhanen (4.5.2015 alkaen), Veli-Matti Kullas, Antero Nuutinen, Ilkka Pitkänen, ja Juha Toimela. Johtoryhmän ja työvaliokunnan sihteerinä toimii konsernin kehitysjohtaja. Vuonna 2015 johtoryhmä kokoontui 14 kertaa ja työvaliokunta 30 kertaa.

**Palkitseminen**

Yhtiökokous päättää hallituksen ja valiokuntien jäsenille maksettavista palkkioista. Yhtiön hallitus päättää toimitusjohtajan, toimitusjohtajan sijaisen ja konsernin johtoryhmään kuuluvien toimi- ja työsuhteiden ehdoista ja muusta kompensatiosta. Tarkemmat tiedot palkitsemisesta ovat SRV Yhtiöt Oyj:n internetsivuilla julkaistussa **palkka- ja palkkioselvityksessä**.

**Tilintarkastus**

Tilintarkastaja valitaan varsinaisessa yhtiökokouksessa toimikaudeksi, joka päättyy valintaa seuraavan ensimmäisen varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Julkisessa osakeyhtiössä vähintään yhden yhtiökokouksen valitseman tilintarkastajan on oltava KHT-tilintarkastaja tai KHT-yhteisö.

Varsinainen yhtiökokous valitsi 25.3.2015 tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n, päävastuullisena tilintarkastajana KHT Samuli Perälä.

Vuonna 2015 tilintarkastajalle maksettiin tilintarkastuspalkkioita 294 000 euroa. Lisäksi tilintarkastajalle maksettiin muista palveluista 152 000 euroa (mukaan lukien kaikki samaan konserniin tai ketjuun kuuluvat yhtiöt).

**Sisäpiiri ja sisäpiirihallinto**

Yhtiössä noudatetaan hallituksen hyväksymää sisäpiiriohjetta.

Yhtiön julkiseen sisäpiiriin kuuluvat hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja ja hänen sijaisensa, tilintarkastusyhteisön päävastuullinen tilintarkastaja sekä konsernin johtoryhmään kulloinkin kuuluvat henkilöt. Sisäpiirirekisteriin on merkitty lain edellyttämät tiedot julkiseen sisäpiiriin kuuluvista henkilöistä, heidän lähipiiristään sekä näiden määräys- ja vaikutusvalta-yhteisöistä. Julkisen sisäpiirirekisterin sisältämät julkiset tiedot ovat nähtävillä SRV:n kotisivuilla.

Yhtiössä on myös pysyvä yrityskohtainen sisäpiiri, johon on määritelty kuuluvaksi muita yhtiön johtoon kuuluvia henkilöitä, sisäinen tarkastaja, ylimmän johdon assistentit sekä erikseen nimetyt lakimiehet ja viestintää ja taloushallintoa hoitavat henkilöt. Lisäksi Yhtiössä on hankekohtaisia sisäpiirejä.

SRV:ssä on määritetty sisäpiirihallinnon organisaatio, johon kuuluvat sisäpiirivastaava sekä sisäpiirirekisterin hoitaja. Sisäpiirihallinto ylläpitää sisäpiirirekisteriä, tarkistaa sisäpiiriin kuuluvien tiedot kahdesti vuodessa sekä ilmoittaa Yhtiön osaketta koskevista suljetuista ja avoimista ikkunoista. Sisäpiiriin kuuluvat eivät saa hankkia tai luovuttaa SRV:n arvopapereita 14 vuorokauden aikana ennen tilinpäätöstiedotteen tai osavuosikatsauksen julkistamista eivätkä tilinpäätöstiedotteen tai osavuosikatsauksen julkistamispäivänä (suljettu ikkuna). Sisäpiiriläisille suositellaan, että SRV:n arvopapereilla käydään kauppaa kahden viikon aikana tilikauden tuloksen tai osavuosikatsauksen julkistamista seuraavasta päivästä lukien. Hankekohtaiseen sisäpiiriin kuuluvat eivät saa käydä kauppaa yhtiön arvopapereilla hankkeen ollessa vireillä. Sisäpiiriläisille suositellaan, että pysyvien sisäpiiriläisten sijoitukset SRV:n arvopapereihin ovat pitkäaikaisia.

### SRV:n taloudelliseen raportointiin liittyvät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmät

SRV valvoo jatkuvasti toimintojaan varmistaakseen liiketoimintansa tuloksen luotettavuuden. Sisäisen valvontajärjestelmän tavoitteena on varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, raportointi on luotettavaa ja että lakeja ja säännöksiä noudatetaan. Sisäinen valvontajärjestelmä ei kuitenkaan voi antaa täyttä varmuutta siitä, että riskien toteutuminen voidaan estää.

SRV:n liiketoimintaa ohjaavat konsernin laajuisesti noudatettavat yhtenäiset liiketoimintaperiaatteet, päätöksentekovaltuudet sekä Yhtiön arvot. Sisäinen valvonta rakentuu terveestä yritys- ja johtamiskulttuurista sekä määritellystä raportoinnista ja sen perusteista. Sisäinen valvonta perustuu erityisesti taloudellisiin raportteihin, johdon raportteihin, riskiraportteihin sekä sisäisen tarkastuksen raportteihin. Yrityksen keskeistä toimintaa ohjataan laadittujen sisäisten toimintapolitiikkojen ja -tapojen avulla.

SRV:n liiketoiminta perustuu rakennushankkeiden toteuttamiseen. SRV:n liikevaihto syntyy rakennusprojekteista ja yhtiön tulos on riippuvainen yksittäisten projektien kannattavuudesta ja etenemisaikataulusta.

#### Taloudellinen ohjaus ja valvonta

Liiketoimintojen sisäisestä valvontajärjestelmästä vastaa liiketoiminnan johtoryhmä sekä controller-toiminto SRV:n konserniperiaatteiden ja -ohjeiden mukaisesti. Keskeinen ohjaus- ja valvontaprosessi toimintojen tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamisessa on kuukausittainen talousraportointi ja sen yhteydessä tehtävä analyysi toteutuneen tuloksen ja budjetoidun sekä jatkuvasti ylläpidettävien rakennushankkeiden ja liiketoiminnan tuloksen ennusteen välillä.

Konsernin sisäisestä valvontajärjestelmästä vastaavat SRV Yhtiöt Oyj:n hallitus ja tarkastusvaliokunta, konsernin johtoryhmä ja johtoryhmän työvaliokunta, liiketoimintojen johtoryhmät sekä taloushallinto. Keskeinen ohjaus- ja valvontaprosessi konsernin taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden varmistamisessa on kuukausittainen johdon talousraportointi ja sen yhteydessä tehtävä analyysi toteutuneen tuloksen ja budjetoidun sekä jatkuvasti ylläpidettävän ennusteen välillä. Ulkopuolinen tilintarkastaja tarkastaa säännöllisesti taloudellista raportointia ja raportoi suoraan tarkastusvaliokunnalle.

Taloudellista johtamista ja toimintojen valvontaa tukevat ja koordinoivat konsernin taloushallinto ja SRV:n liiketoimintojen controller-organisaatio. SRV on laatinut konsernitasoiset raportointimallit liiketoimintojen taloudellisen raportoinnin yhtenäistämiseksi. Liiketoimintojen raporteilla pyritään varmistamaan, että valvonta kattaa kaikki tärkeät liiketoiminnan alueet. Näin taataan se, että mahdolliset poikkeamat taloudellisista tavoitteista tunnistetaan ja kommunikoidaan ja että niihin voidaan reagoida tehokkaalla ja yhdenmukaisella tavalla viiveettä.

Taloudellisen valvonnan toimenpiteet ovat myös johdon jatkuvaa liiketoiminnan valvontaa ja ohjausta. Talousraporteissa on määritelty keskeiset valvontamittarit, joiden tarkoitus on mitata ja tukea liiketoiminnan tehokkuutta ja yhdenmukaistamista sekä valvoa annettujen tavoitteiden saavuttamista.

Hallitus on hyväksynyt konsernin sisäiset päätöksentekovaltuudet.

#### Taloudellisen raportoinnin luotettavuus

Taloudellisen raportoinnin luotettavuuden valvonta perustuu SRV:n määrittelemiin taloudellisen raportointiprosessin periaatteisiin ja ohjeistukseen.

Tilinpäätösstandardien tulkinta ja soveltaminen on keskitetty konsernin taloushallintoon, joka yhtiön tarkastusvaliokunnan valvomana ylläpitää SRV:n laskentastandardeja (SRV IFRS Accounting Manual). Konsernin taloushallinto valvoo näiden standardien ja ohjeiden noudattamista.

Budjetointi- ja raportointiprosessien valvonta perustuu SRV:n budjetointiohjeisiin, joiden määrittämisestä ja keskitetystä ylläpitämisestä vastaa konsernin taloushallinto. Periaatteita sovelletaan yhdenmukaisesti koko konsernissa.

### Sisäinen tarkastus

Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu arvioida mm. Yhtiön sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta. Sisäinen tarkastus tukee organisaation kehittämistä ja avustaa hallitusta sille kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamisessa.

Sisäinen tarkastus on SRV:n hallituksen alainen toiminto, josta vastaa konsernin sisäisen tarkastuksen päällikkö. Sisäinen tarkastus voi käyttää tarvittaessa ulkoisen palveluntuottajan palveluita. Suoritettavat tarkastukset perustuvat tarkastusvaliokunnan vuosittain hyväksymään tarkastussuunnitelmaan. Suoritetuista tarkastuksista raportoidaan tarkastusvaliokunnalle sekä vuosittain yhtiön hallitukselle.

### Riskienhallintajärjestelmä

SRV:n systemaattisella riskienhallinnalla varaudutaan liiketoimintaa haittaavien tekijöiden torjumiseen sekä edesautetaan uusien mahdollisuuksien tunnistamista. Kun strategiset ja toiminnalliset riskit tunnistetaan ja niihin reagoidaan ajoissa, kasvatetaan liiketoiminnan kannattavuutta ja vakautta. Riskienhallinta on osa SRV:n johtamisjärjestelmää. Se tukee yrityksen arvoja, visiota, strategiaa ja tulostavoitteiden saavuttamista.

Riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, etteivät SRV:n hallittavissa olevat riskit vaaranna liiketoimintaa. Keinona on systemaattinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa riskien tunnistamiseen ja arvioimiseen sekä tarvittavien riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamiseen ja toiminnan raportointiin.

Kokonaisvastuu riskienhallinnasta on yhtiön hallituksella ja toimitusjohtajalla. Hallitus hyväksyy riskienhallintastrategian ja -politiikan sekä arvioi koko yhtiön riskienhallinnan viitekehyksen. Hallituksen tarkastusvaliokunta käsittelee toiminnan riskejä ja niihin varautumista koskevan raportin neljännesvuosittain. Operatiivisella johdolla on vastuu päivittäisestä riskienhallinnan toteutuksesta sekä johtamisesta ja valvonnasta. Konsernin riskienhallintatoiminto tukee riskienhallintaperiaatteiden soveltamista ja kehittää konserninlaajuisia toimintatapoja.

### Osakeomistus 31.12.2015

#### Hallituksen jäsenet

Ilpo Kokkila	12 988 844 osaketta
Määräysvaltayhteisön (Kolpi Investments Oy) omistus	11 505 457 osaketta
Lisäksi SRV Yhtiöt Oyj, joka on Ilpo Kokkilan määräysvaltayhteisö, omistaa omia osakkeitaan	1 174 117 osaketta
Olli-Pekka Kallasvuo	133 332 osaketta
Ei omistusta määräysvaltayhteisöissä	
Minna Alitalo	ei omistusta
Ei määräysvaltayhteisöjä	
Arto Hiltunen	ei omistusta
Ei määräysvaltayhteisöjä	
Timo Kokkila	7 617 216 osaketta
Ei määräysvaltayhteisöjä	
Risto Kyhälä	10 000 osaketta
Ei määräysvaltayhteisöjä	



### Toimitusjohtaja ja hänen sijaisensa

Juha Pekka Ojala	201 182 osaketta
Timo Nieminen	655 390 osaketta
Ei määräysvaltayhteisöjä	

Hallituksen jäsenet sekä toimitusjohtaja ja hänen sijaisensa omistavat suoraan yhteensä 38,4 % SRV Yhtiöt Oyj:n osakkeista ja määräysvaltayhteisöjensä välityksellä 15,0 % yhtiön osakkeista. Lisäksi SRV Yhtiöt Oyj omistaa omia osakkeitaan 1 175 307 kappaletta, joka on 3,2 % yhtiön osakkeista.

### Muu konsernin johtoryhmä

Pirjo Ahanen	2 832 osaketta
Katri Innanen	7 832 osaketta
Päivi Kauhanen	ei omistusta
Veli-Matti Kullas	119 330 osaketta
Jussi Kuutsa	26 433 osaketta
Antero Nuutinen	77 240 osaketta
Valtteri Palin	35 023 osaketta
Ilkka Pitkänen	ei omistusta
Juha Toimela	3 332 osaketta

## HALLITUS



**Ilpo Kokkila**  
s. 1947, diplomi-insinööri  
Hallituksen puheenjohtaja SRV Yhtiöt Oyj ja Pontos Oy  
Hallituksen puheenjohtaja (1987–)  
Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan  
puheenjohtaja (2007–)



**Olli-Pekka Kallasvuo**  
s. 1953, varatuomari  
Hallitusammattilainen  
Hallituksen varapuheenjohtaja (2011–)  
Tarkastusvaliokunnan jäsen (2011–)



**Minna Alitalo**  
s. 1962, kauppätieteiden maisteri  
Ostojohtaja, Alko Oy  
Hallituksen jäsen (2012–)  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja (2013–)  
Tarkastusvaliokunnan jäsen (2012–)



**Arto Hiltunen**  
s. 1958, ekonomi  
Hallitusammattilainen  
Hallituksen jäsen (2010–)  
Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen (2010–)



**Timo Kokkila**  
s. 1979, diplomi-insinööri  
Hallituksen jäsen (2010–)  
Tarkastusvaliokunnan jäsen (2010–)



**Risto Kyhälä**  
s. 1963, diplomi-insinööri  
Toimitusjohtaja, Regatta Resorts Oy  
Hallituksen jäsen (2013–)  
Nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen (2013–)

Lisätietoa hallituksen jäsenistä yhtiön sivuilla: [srv.fi](http://srv.fi) > [sijoittajat](#) > [johto ja hallinto](#)

## JOHTORYHMÄ



**Juha Pekka Ojala**  
s. 1963, rakennusinsinööri  
Toimitusjohtaja  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 1997.



**Timo Nieminen**  
s. 1958, diplomi-insinööri  
Varatoimitusjohtaja,  
Hankekehitys, Suomi,  
toimitusjohtajan sijainen  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 1987.



**Pirjo Ahanen**  
s. 1958, kauppatieteiden maisteri  
Henkilöstöjohtaja  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2006.



**Katri Innanen**  
s. 1960, oikeustieteen kandidaatti,  
varatuomari  
Lakiasianjohtaja  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2008.



**Päivi Kauhanen**  
s. 1975  
Viestintäjohtaja  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2015.



**Veli-Matti Kullas**  
s. 1956, diplomi-insinööri  
Johtaja, Hankekehitys, Venäjä  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2004.



**Jussi Kuutsa**  
s. 1964, kauppatieteiden maisteri  
Maajohtaja, Venäjä  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2010.



**Antero Nuutinen**  
s. 1963, rakennusinsinööri  
Johtaja, Asunnot ja alueyksiköt  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 1988.



**Valtteri Palin**  
s. 1973, kauppatieteiden maisteri  
Talousjohtaja  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2005.



**Ilkka Pitkänen**  
s. 1966, kauppatieteiden maisteri  
CFO  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2014.



**Juha Toimela**  
s. 1963, diplomi-insinööri, MBA  
Johtaja, Suomen liiketoiminta  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2009.

Lisätietoa johtoryhmän jäsenistä: [srv.fi](http://srv.fi) > [sijoittajat](#) > [johto ja hallinto](#)



## CASE KOIVUSAARI

### Suomen vuoden 2015 työmaa: Koivusaaren metroasema

Rakennuslehti valitsi Vuoden Työmaaksi 2015 Koivusaaren metroaseman, joka on SRV:n toteuttama projektinjohtourakka. Vuoden 2013 lopulla käynnistynyt urakka on valmis keväällä 2016. Asema sijaitsee meren alla, Lauttasaaren ja Koivusaaren välissä, jossa se palvelee sekä läntistä Lauttasaarta että Koivusaareen suunniteltua uutta aluetta, jonne tulee koti noin 4 000 asukkaalle sekä 2 000 uutta työpaikkaa.

### Maanalainen rakentaminen sekä veden paine haasteina

”Rakentaminen 30 metriä merenpinnan alapuolella sekä tiukka aikataulu takasivat sen, että hanke on ollut meille todellinen näytön paikka. Juuri hankkeen haastavuus tekee työssä onnistumisesta ja siitä palkitsemisesta entistäkin hienompaa. Uskon, että ratkaisimme kilpailun eduksemme innovatiivisuudella ja erinomaisella suunnittelunohjauksella, kiitos projektinjohtourakkamallin”, tuotantojohtaja **Antti Raunemaa** kertoo.

Raati kiitti sopimus- ja rakenneteknisesti vaativaa hanketta hyvin johdetuksi projektinjohtourakaksi, jossa sekä toteutuksen suunnittelu että ohjaus hoidettiin mallikkaasti ja aikatauluhaasteet voitettiin innovatiivisilla ratkaisuilla, muun muassa kekseliäällä runkoratkaisulla.

Aseman pääteemana on meri ja vesi, mikä näkyy myös korkeatasoisessa arkkitehtuurissa, kuten käännetyn veneen muotoa mukailevana ulkokattona ja valaan hetulan muotoisena seinä- ja kattoverhoiluna asemalaiturilla. Asemalta löytyvät myös Suomen pisimmät 70 metrin pituiset liukuportaat.



### SRV vahvasti mukana Länsimetron rakentamisessa

Länsimetro-hankkeessa pääkaupunkiseudun metroluonnetta laajennetaan yhteensä 13 uuden metroaseman verran. Länsimetro on tärkeitä kärkihankkeita myös SRV:n strategiassa.

Koivusaaren lisäksi SRV on mukana kehittämässä Keilaniemen aluetta, jossa käynnistyi vuoden 2016 alussa katu- ja tienrakennusvaihe. Kehä I siirretään maan alle betonitunneliin ja sen päälle rakennetaan puistokansi. Alueelle on suunniteltu myös neljä asuintornia. Valmistuessaan Keilaniemen alue liittyy kiinteästi lähellä sijaitsevaan Tapiolaan, jonne SRV toteuttaa projektinjohdourakoitsijana Tapiolan Kaupunkikeskusta. Lisäksi Aalto Yliopistokiinteistöt valitsi SRV:n helmikuussa 2016 Otaniemeen rakennettavan Aalto Yliopiston uuden kampusrakennuksen ja metrokeskuksen liiketilöjen allianssiurakan palveluntuottajaksi.

Rakenteilla oleva Niittykummun metrokeskushanke käsittää kauppakeskuksen ja kaksi asuintornia. SRV vastaa kauppakeskuksen suunnittelusta, rakentamisesta ja vuokraamisesta, ja toteuttaa toisen asuintornin omakehiteisenä hankkeena, sekä vastaa toisen urakoinnista SATOlle. Kaikkiaan kohteeseen tulee 400 uutta kotia. Kauppakeskuksen odotetaan valmistuvan vuoden 2017 alkupuolella.

Kaavoitusvaiheessa oleva SRV:n ja VVO:n yhteinen Kivenlahden metrokeskuksen suunnitelma käsittää metroaseman bussiterminaaleineen ja liityntäpysäköinteineen, 1 200 asuntoa käsittävän asuntokorttelikonaisuuden ja toimisto- ja liiketilaa.

Hankekehitysvaiheessa on niin ikään Espoonlahden keskuksen yhteyteen tuleva Mårtensbro skolanin alueen kehittäminen, joka sekin liittyy kiinteästi Länsimetrolinjaan.

Itämetron varrella käynnissä on suurhanke Kalasataman **REDI**.



## CASE REDI

### REDI – kaupunki kaupungissa

SRV:n Helsingin Kalasatamaan toteutettava REDI on Suomen ja SRV:n kaikkien aikojen suurin kaupunkirakentamiskohde. REDI muodostuu kuudesta asuintornista, hotelli- ja toimistotornista sekä kauppa- ja elämyskeskuksesta. Korkeimmillaan pilvenpiirtäjät kurottavat jopa 132 metriin.

### Erikoisrakentamisen suurhanke

REDIn rakentaminen käynnistettiin huhtikuussa 2015 kauppakeskuksen ja pysäköintilaitoksen rakennustöillä, ja ensimmäisen asuintornin rakentaminen aloitetaan vuoden 2016 aikana.

Hanke on rakennusteknisesti vaativa ja Suomessa ennennäkemätön. Rakentamisen ja suunnittelun hallitsemiseksi hyödynnetään 4D-tietomallinnusta, jota SRV on kehittänyt suunnittelun ja rakennushankkeiden sekä eri osapuolten välisen yhteistyön tueksi. REDI onkin Suomen suurin tietomallikohde. Tietomalliin voidaan syöttää kootusti kaikki REDIn ja lähiympäristöön liittyvä data mahdollistaen muun muassa tarkemman aikataulun ja laadukkaammat työmaasuunnitelmat. Tämä takaa myös metrolliikenteen sujuvuuden kun räjäytystyöt voidaan ajoittaa metron aikataulun mukaisesti.

Hankkeen mittakaavasta kertoo myös se, että työmaalla työskentelee yhtä aikaa jopa 1 000 henkilöä, ja koko rakennusaikana työmaalla ehtii työskennellä 10 000 henkilöä.

Henkilöstöä tarvitaan muun muassa raskaan kaluston käyttämiseen, sillä esimerkiksi reilun vuoden kestävä louhintavaiheen aikana rakennusmontusta poistetaan noin 900 000 kiintokuution, eli kahdeksan eduskuntatalon verran maamassaa.

Rakentamisen edetessä REDI tuo Suomeen myös uutuuslaitteita maailmalta. 145 metrin korkeuteen nousevaa torninosturia tarvitaan kun REDIn asuintornit ovat täydessä mitassaan, eli 132 metrin korkeudessa.





## REDI on uusi tapa asua ja elää

REDIn suunnittelun lähtökohtana on ollut helpompi ja sujuvampi arki asua ja elää.

Kalasadaman alueelle valmistuu loppuvuonna 2017 terveys- ja hyvinvointikeskus, niin ikään SRV:n rakentamana. Yhdessä REDIn kauppakeskuksen kanssa alueen palvelut muodostavat Suomessa ainutlaatuisen kokonaisuuden. Kauppakeskus avataan kokonaisuudessaan vuonna 2018, ja ensimmäiset asukkaat pääsevät muuttamaan samoihin aikoihin. Koko REDIn alueen on määrä valmistua vuoteen 2023 mennessä.

REDIssä SRV on aktiivisesti mukana kehittämässä tulevaisuuden asuinympäristöä ja asumistapaa. Kaupungeissa asuvan kokonaisväestön osuus maassamme kasvaa – kaupungeissa haluavat asua niin lapsiperheet, yksinelävät kuin ikääntyvät suuret ikäluokat. Näihin erilaisiin tarpeisiin vastataan myös REDIssä: asunnot ovat suunniteltu eri elämäntilanteisiin, ne ovat eri tavoin varusteltuja, ja lisäksi monipuoliset palvelut tuodaan ”saman katon alle”.



## Yhteistyössä asukkaiden ja naapuruston kanssa

Avainroolissa on asiakas- ja asukaslähtöinen toteuttamistapa. Tulevat asukkaat ja REDIn naapurusto on otettu mukaan suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa keskustelemaan paitsi uudenlaisen asumisen tarpeista myös monista rakentamisaikaisista käytännön kysymyksistä.

Palvelukulttuuri on nostettu uudelle tasolle ostokäyttäytymisen ja työnteon muutosten viimeisimmät trendit ja digitalisaation mahdollisuudet huomioiden. REDIssä sähköiset ratkaisut helpottavat monin tavoin asukkaiden elämää ja kiinteistön hallintaa – REDIin kehitetään muun muassa sähköistä asukasportaalia, joka täydentää concierge-tyyppistä aulapalvelua.

[www.redi.fi](http://www.redi.fi)



## CASE HUSLAB

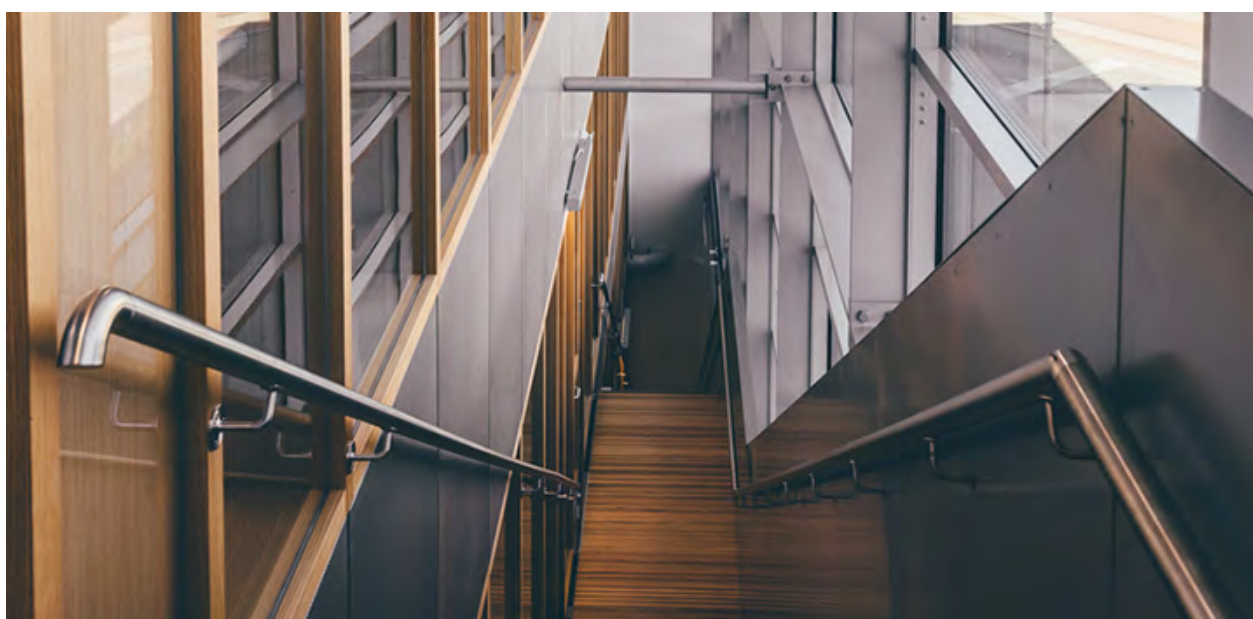
### HUSLAB – menestysuhanke monella rintamalla

HUSLAB-talo ei ole pelkkä laboratoriokiinteistö. Kesäkuussa 2015 valmistuneeseen uudisrakennukseen kiteytyy suomalaisten laboratoriotoimintojen kehittyminen ja tehostuminen. HUSLAB-talon rakentajalle SRV:lle rakennus tarkoittaa alan uusia innovaatioita sekä vuosikymmenten mittaisen asiakasyhteistyön huipentumista.

Helsingissä, aivan Meilahden sairaalan kupeessa sijaitseva HUSLAB-talo valmistui tiiviistä aikataulusta, erikoistilojen asettamista vaatimuksista, sekä haasteellisesta sijainnistaan huolimatta kuukauden etujassa kesäkuussa 2015. Rakennuksesta käsin vastataan merkittävästä osasta HUS:n ja Uudenmaan kuntien terveyskeskusten laboratoriotoiminnoista. SRV vastasi keväällä 2013 alkaneen projektinjohtourakan johtamistehtävistä, rakennus- ja taloteknisistä töistä sekä toteutussuunnittelun ohjauksesta.

Uunituore HUSLAB-talo ei lepää koskaan. Ympäri vuorokauden käynnissä olevissa tiloissa tutkitaan vuosittain miljoonia näytteitä Uudenmaan sairaanhoitopiirin alueella. Aiemmin HUSLABin toiminnot olivat hajallaan useissa eri kiinteistöissä Meilahden sairaala-alueella. Tilat olivat käyneet ahtaiksi, eivätkä vastanneet enää kaikilta osin muunneltavuuden ja tutkimustoiminnan tehokkuuden vaatimuksia.

”Laboratoriotyön toimijat työskentelivät kahdeksassa eri paikassa, ja heidän oli tärkeää päästä yhteen yhteiseen rakennukseen. HUSLAB-talo on suunniteltu laboratoriotyön tarpeisiin, joten toiminta saadaan sujuvaksi ja tehokkaaksi, automatisaation astetta voidaan lisätä, ergonomiatekijät voidaan huomioida aiempaa paremmin ja tilat muuntuvat tulevaisuudessa muuttuviin tarpeisiin.”, Piia Aarnisalo, HUSLABin toimitusjohtaja, kuvaa uudisrakennuksen merkitystä.



### Haasteista kukkii innovaatioita

SRV:lle HUSLAB-talo oli näytön paikka. Uudisrakennus liittyi kiinteästi käytössä olevaan kiinteistöön ja alueella työskentelee päivittäin 21 000 ihmistä, joiden kulkua työmaa ei saanut häiritä. Esimerkiksi louhintatöissä piti ottaa huomioon tuhansien lääketieteellisten laitteiden häiriöherkkyys. Haasteet johtivatkin uusiin innovaatioihin. ”Huomioimme häiriöherkän ympäristön muun muassa käyttämällä työmaalla täysin uutta menetelmää louhintavaiheen pölynpoistossa sekä louhintatekniikassa”, SRV:n tuotantojohtaja **Antti Raunemaa** kertoo.

Rakennuksen käyttötarkoitus ja laboratoriot puhdastiloineen tarkoittivat talotekniikalle paljon vaativaa työnsarkaa. ”Sisäpintojen puhtausvaatimukset ovat tiukinta mahdollista tasoa, ja talo- ja laitetekniikka on verrattavissa osin sairaalatiloihin. Tämä tarkoitti äärimmäistä huolellisuutta kaikissa työvaiheissa”, Raunemaa jatkaa.

Haasteista huolimatta hankkeessa onnistuttiin erinomaisesti. ”Lyhyestä toteutusajasta huolimatta hanke oli valmis etuajassa. Lisäksi hanke valmistui nollavirhevastaanottona, mikä on aivan erityinen ansio. Vastaanoton jälkeen käynnistyivät HUSLABin erikoislaitteiden ja näytekuljettimen asennukset ja SRV on vastannut näihin liittyvistä rakennus- ja talotekniikan aputoista”, **Teppo Salmikivi**, Helsingin yliopiston tila- ja kiinteistökeskuksen kiinteistöjohtaja summaa.

Myös Antti Raunemaa kiittää erinomaisen yhteistyön huipentuneen HUSLAB-taloon. ”Olemme yhdessä Helsingin yliopiston kanssa 18 vuoden yhteistyömme aikana tavoitelleet virheetöntä suoritusta, joka toimitilahankkeissa on hyvin haasteellinen saavuttaa. Tämä on tärkeä merkkipaalu, sillä 20. yhteinen hanke, HUSLAB-talo, oli lopulta tällainen”, Raunemaa kertoo.

Hankkeeseen kulminoituu monin tavoin myös SRV:n rooli yhteiskunnassa. ”Emme rakenna rakennuksia, vaan tiloja ihmisille olla ja elää: työpaikkoja, kouluja, koteja. Missiomme on parantaa elämänlaatua rakennetun ympäristön kestäville ratkaisuille. HUSLAB-talo on hieno esimerkki hankkeesta, jossa olemme rakentaneet parempaa huomista suomalaiselle sairaanhoidolle”, SRV:n Suomen liiketoiminnan johtaja **Juha Toimela** pohtii.



## CASE JOHTAMISEN TEESIT

### Toimintakulttuurin teesit -kampanja nosti yhteishengen kattoon

Miten johtaa kulttuuria? Mikä kääntää juhlapuheiden kauniit sanat todelliseksi toiminnaksi? Syksyllä 2015 SRV:ssä oli aika tehdä ”teeseistä tekoja”. Toimintakulttuuria kehittävät ohjenuorat lähetettiin henkilöstölähettiläiden matkassa ympäri Suomen ja Pietarin yhdessä pureksittaviksi ja pohdittaviksi.

Kampanjan siemen iti toimitusjohtaja **Juha Pekka Ojalan** mielessä jo alkuvuonna 2015. ”Minulla on SRV:ssä vuosia takana jo yli 19. Oman talon kasvattina olen nähnyt työyhteisömme voiman, mutta koin, että yhdessä tekemistä ja yhteisiä toimintatapoja olisi vielä vahvistettava”, vuoden 2015 alusta toimitusjohtajana toiminut Ojala kertoo. Niinpä SRV:n johtoryhmän työstämänä arvojen, johtamisen periaatteiden sekä strategia-ajattelun pohjalta syntyi kiteytymä, joka tiivistää SRV:n menestyksekkään tavan toimia. Tuo kiteytymä oli kymmenen teesiä, jotka lähetettiin kiertueelle ympäri Suomea ja Pietaria kukin oman lähettilänsä matkassa.

Syksyllä 2015 maanantaiaamuisin työpaikalle viikonlopun vietosta palaavia SRV:läisiä odotti mukava yllätys. Intranettiin ilmestyi aina viikon alussa yksi toimintakulttuurin ohjenuora, teesi, joissa kiteytyvät SRV:läisen toiminnan kulmakivet. Samalla kerrottiin, kuka on viikon teesipaitaan pukeutunut teesilähettiläs ja missä päin Suomea tai Pietaria hän viikon aikana liikkuisi. SRV:läisten tehtävänä oli bongata lähettiläs, napata yhteiskuva ja lähettää se julkaistavaksi intranetissä. Viikon mittaan intranet täyttyi teesikuvista ja perjantaina julkaistiin Teesi Tekoina -video, jossa viikon lähettiläs kertoi millä tavalla viikon ohjenuora ohjaa juuri hänen työtään. Insinöörejä ilahdutettiin myös ”tee-se-itse-teesipalikoilla”, eli kaksitoista-tahokkailla, joiden sivuihin teesit oli ikuistettu, ja jotka pystyi askartelemaan saksien ja liiman avustuksella pöydänkulmaa koristamaan.



### Henkilöstötutkimuksessa huipputulos

Kymmenviikkoisen kampanjan lopputuloksena oli joukko videoita, yhteishenkeä henkiviä ryhmäkuvia ja jopa näyttävä joukkokohtaus eräällä venäläisellä työmaalla. ”Vaikka meillä kaikilla oli eittämättä hauskaa kampanjan pyöriessä toimistoilla ja

työmailla, jäi käteen muutakin kuin lämpimät muistot ja mukavat videot. Kampanjan myötä meille näyttäytyi työyhteisö, joka todella puhaltaa yhteen hiileen, innostaa toinen toistaan ja yhteisvoimin rakentaa SRV:n huomista”, henkilöstöjohtaja **Pirjo Ahanen** kertoo.

Loppuvuonna 2015 SRV teetti henkilöstön omistautuneisuutta kartoittavan henkilöstökyselynsä ensimmäistä kertaa tutkimuslaitos Corporate Spiritin kanssa. Tulokset kertovat omalta osaltaan menestystarinaa: vastausprosentti oli noussut merkittävästi edellisvuodesta ja SRV oli Suomen osalta hienosti AA+ -luokassa, ja koko konserni nousi People Power -indeksillä mitattuna parhaaseen AAA luokkaan. ”Tämän tason saavuttaa yhdeksän prosenttia mukana olevista yrityksistä ja tulos kertoo, että olemme yksi Suomen innostavimmista työpaikoista. Emme osanneet odottaa tällaista tulosta ensimmäisenä mukanaolovuotenaamme. Tulokset näyttävät osaltaan, että teesien mukainen toiminta on meillä arkipäivää – ei pelkkä kampanja. Tehtävämme on jatkaa tämän kukoistavan kulttuurin hoivaamista”, Ahanen jatkaa.

#### SRV:n johtamisen teesit

- Edistämme tuloksellisuutta
- Tuotamme asiakkaalle lisäarvoa
- Teemme yhteistyötä
- Keskustelemme avoimesti
- Opimme onnistumisista ja virheistä
- Tuemme uudistumista ja kehittymistä
- Toimimme vastuullisesti
- Luomme innostusta
- Varmistamme toiminnan laadun
- Sitoudumme päätöksiin

## CASE OKHTA MALL

### Okhta Mall -kauppakeskus – kaupunginosan kehityksen ajuri

Elokuussa 2016 yksi SRV:n historian suurimmista kehityshankkeista, Pietarissa sijaitseva Okhta City, etenee tärkeään välietappiin, kun alueen kauppakeskus Okhta Mall avataan.

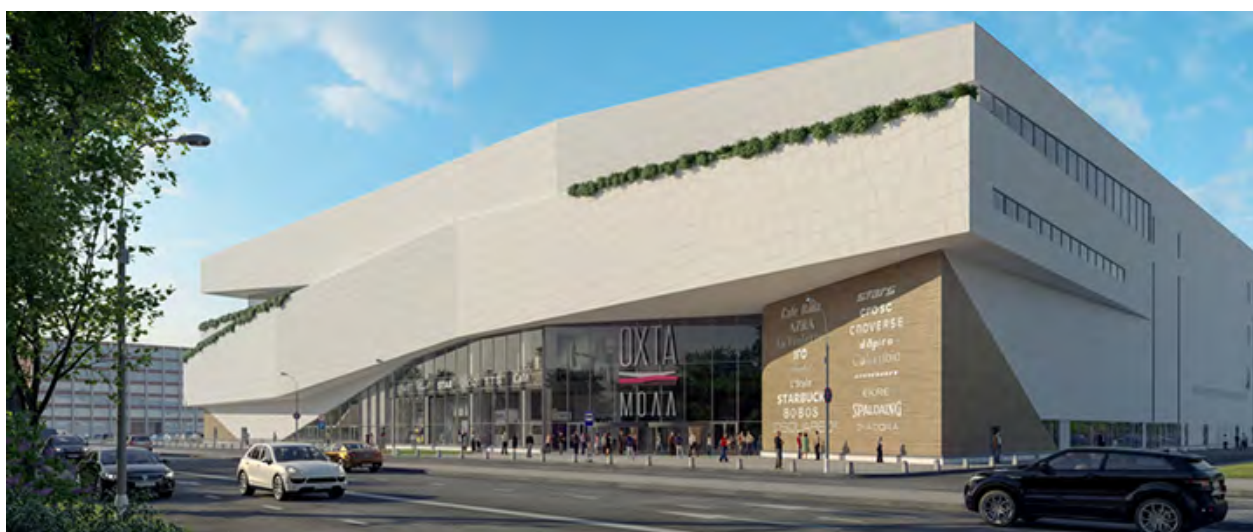
SRV on kehittänyt Pietarin Okhtan alueella noin 8,5 hehtaarin suuruisen maa-alueen käsittävää Okhta City -suurprojektia jo vuosia. Suunnitelman mukaan noin 400 000 neliön kokonaisuus käsittää muun muassa kauppakeskuksen, asuntoja, toimisto- ja liiketiloja sekä hotelli-, ravintola- ja viihdepalveluja. Hanke toteutetaan vaiheittain, ja kesällä avattavalla uudella kauppakeskuksella on tärkeä rooli koko Okhtan kaupunginosan kehittämisessä.



### Helposti lähestyttävät palvelut

Okhta Mall -kauppakeskuksen alue on tarkoin valittu: miljoonakaupungin liikennevirrat ovat sille suotuisat, ja keskus palvelee työmatkaliikennettä erinomaisesti. Lisäksi noin puolen tunnin säteellä kauppakeskuksesta asuu yli 1,5 miljoonaa pietarilaista.

Okhta Mallin, jonka suunnittelusta, rakentamisesta, kehittämisestä ja vuokraamisesta SRV vastaa, toteutuksen avainsanoja ovat olleet yksilöllisyys, käytännöllisyys ja helppokäyttöisyys. Kauppakeskus on suunnattu tavallisille kuluttajille, eli perheille, jotka haluavat hyvää laatua ja kohtuullista hintatasoa. Kauppakeskukseen tulee muun muassa hypermarket, suuri elokuvateatterikokonaisuus, ravintolamaailma, kuntokeskus, erikoisliikkeitä kuten esimerkiksi suuri lastentarvikeliike, sekä useita muoti- ja urheiluliikkeitä.



### SRV keskittyy kasvaviin kaupunkikeskuksiin

Parhaimmillaan kaupunkirakennuskohteet kehittävät kokonaisia kaupunginosia ja alueen infrastruktuuria. Ne muuttavat kaupungin yleisilmettä, ja auttavat parantamaan kaupunkilaisten elämänlaatua, sekä vaikuttavat positiivisesti alueen taloudelliseen kehitykseen.

Uusissa kaupunkikohteissa yhdistyvät palvelut, työpaikat, mahdollisuus nykyaikaiseen asumiseen ja hyvät liikenneyhteydet. Kaupunkirakentamisen taustalla vaikuttavatkin vahvasti länsimaista elämäntyyliä muokkaavat megatrendit, kuten väestön keskittyminen kaupunkialueille, yhteisöllisyyden kaipuu, ikääntyminen ja ekologisten arvojen nousu.

Okhta Mall-kauppakeskus on tyyliltään skandinaavinen, ja sen rakentamisessa on otettu huomioon viimeisimmät kansainväliset energiamääräykset ja ympäristösuositukset. Tavoitteena on saada kauppakeskukselle LEED Gold -sertifikaatti, mikä edellyttää muun muassa hyvää energiatehokkuutta.

#### Okhta Mall -kauppakeskus faktoina:

- Kaksi maanalaista ja neljä maanpäällistä kerrosta
- Kokonaispinta-ala 148 000 neliometriä
- Vuokrattavaa liiketilaa 78 000 neliometriä
- Yli 250 liiketilaa
- 1 900 pysäköintipaikkaa
- 10 minuuttia Pietarin ydinkeskustasta
- Avautuu elokuussa 2016
- Yli 2 500 työpaikkaa
- Okhta Mallin omistaa SRV ja SRV:n ja suomalaisten sijoittajien – Ilmarisen, Spondan, Eteran, Onvestin ja SRV:n – muodostama kiinteistösijoitusyhtiö Russia Invest
- Okhta Mallin lisäksi vuonna 2016 valmistuu Moskovaan kauppakeskus Daily. Lisäksi SRV:llä on Pietarissa vuonna 2013 avattu kauppakeskus Pearl Plaza.