

A photograph of a man and a woman sitting on a light-colored sofa in a bright room. The man, on the left, has a beard and is wearing a light blue button-down shirt and dark blue jeans. He is looking towards the woman. The woman, on the right, has blonde hair and is wearing a bright yellow top and light-colored pants. She is smiling broadly. They are positioned in front of a large window with sheer curtains, through which a bright outdoor scene is visible. A green plant is partially visible on the right side of the frame.

# SRV

**VUOSIKATSAUS 2016**

# SISÄLTÖ

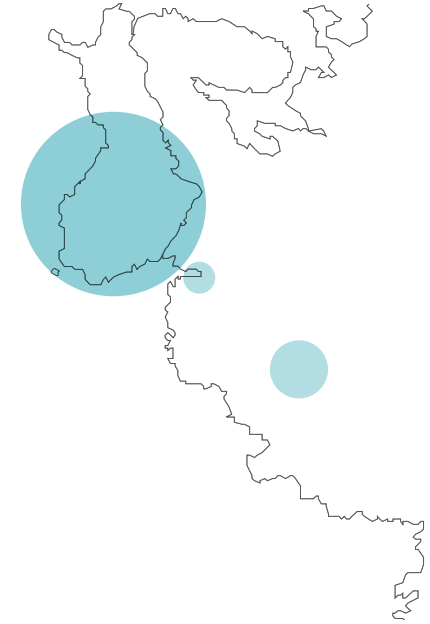
SRV LYHYESTI .....	3
TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUS 2016 .....	4
VUOSI 2016 LUKUINA .....	6
VUODEN 2016 TÄRKEIMMÄT TAPAHTUMAT .....	7
SRV:N STRATEGIA .....	10
Strategiset taloudelliset tavoitteet 2017-2020 .....	12
Kustannustehokkuudesta avaimet alan parhaaseen kannattavuuteen .....	14
Konkreettisia toimenpiteitä alan parhaan asiakaskokemuksen luomiseen .....	15
Uudet teknologiat nopeuttavat suunnittelua ja rakennusvaihetta .....	16
Vastuullisuus on osa SRV:n strategiaa .....	17
Innostus näkyy SRV:läisten työtyytyväisyydessä .....	18
Tulevaisuuden kasvua kaupungistumisesta .....	19
SRV Malli hyödyntää alihankintaverkoston sekä yhteistyö- ja rahoituskumppaneita .....	20
SUOMEN LIIKETOIMINTA .....	23
Suomen asuntorakentaminen .....	24
Suomen toimitilarakentaminen .....	25
KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA .....	26
VASTUULLISUUTTA JOHDETAAN OSANA ARKIPÄIVÄISTÄ TYÖTÄ .....	28
Vastuullisuusraportoinnin vaatimukset kasvavat .....	29
Vastuullisuusohjelmassa esitellään tavoitteet .....	30
Vastuullinen toimija on tavoiteltu ja luotettava kumppani .....	32
Laadukas rakentaminen tarkoittaa tulevaisuuden kestäviä tiloja .....	35
Turvallinen ja innostava työpaikka houkuttelee tulevaisuuden tekijöitä .....	39
Luotettava kumppaniverkosto mahdollistaa menestyksen ..	42
Avointa viestintää ja kohtaamisia sidosryhmien kanssa .....	44
HALLINTO .....	46
Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä .....	47
Riskienhallinta .....	52
Hallitus .....	53
Johtoryhmä .....	54
LISÄTIETOJA .....	55



SRV on rohkea rakennusalan kehittäjä ja uudistaja. Haluamme tarjota parhaan asiakaskokemuksen kaupunkikeskusten rakentajana ja olla alan innostavin työpaikka. Aito yhteistyö ja innostus tekemiseen näkyvät jokaisessa kohtaamisessa kanssamme. Olemme vuonna 1987 perustettu pörssi-yhtiö, ja toimimme valituissa kasvukeskuksissa Suomessa, Venäjällä ja Virossa. Liikevaihtomme vuonna 2016 oli 884 miljoonaa euroa. SRV:ssä työskentelee reilu 1 000 ihmistä, ja lisäksi työllistämme hankkeissamme lähes 4 000 alihankkijan verkoston.

# SRV LYHYESTI

SRV on rohkea rakennusalan kehittäjä ja uudistaja. Haluamme tarjota parhaan asiakaskokemuksen kaupunkikeskusten rakentajana ja olla alan innostavin työpaikka. Aito yhteistyö ja innostus tekemiseen näkyvät jokaisessa kohtaamisessa kanssamme. Olemme vuonna 1987 perustettu pörssiyhtiö, ja toimimme valituissa kasvukeskuksissa Suomessa, Venäjällä ja Virossa. Liikevaihtomme vuonna 2016 oli 884 miljoonaa euroa. SRV:ssä työskentelee reilu 1 000 ihmistä, ja lisäksi työllistämme hankkeissamme lähes 4 000 alihankkijan verkoston.



## TAVOITE JA ARVOT

### Missio

SRV:n tehtävänä on elämänlaadun parantaminen rakennetun ympäristön kestäville ratkaisuille.

### Visio


SRV luo parhaan asiakaskokemuksen kaupunkikeskusten rakentajana.

### Arvot

Toimintaamme ohjaavat yhteiset arvomme:

- Vastuullisuus
- Innostus tekemiseen
- Rohkeus kehittää
- Tuloksellisuus
- Avoin yhteistyö

SRV:n liiketoimintasegmentit ovat Suomen liiketoiminta ja Kansainvälinen liiketoiminta sekä Muut toiminnot. Suomen liike-toiminta muodostuu kiinteistöjen kehittämisestä, asuntorakentamisesta sekä toimitilarakentamisesta, johon sisältyvät liike-, toimisto-, logistiikka- ja erityisrakentaminen sekä maa- ja kalliorakentaminen. Kansainvälisen liiketoiminnan muodostavat SRV:n liiketoiminnot Venäjällä ja Virossa. Liiketoimintasegmentti Muut toiminnot muodostuu pääosin SRV-konsernin emoyhtiö SRV Yhtiöt Oyj:n sisältämistä konsernitoiminnoista, Suomen kiinteistö- ja hankekehitystoimintaa toteuttavasta hankekehitysyksiköstä sekä Suomen työmaiden kalustopalvelun toiminnoista.

 **SUOMEN LIIKETOIMINTA MUODOSTAA 94 PROSENTTIA SRV:N LIIKEVAIHDOSTA.**

	Suomen liiketoiminta		Kansainvälinen liiketoiminta
	Asuntorakentaminen	Toimitilarakentaminen <sup>1</sup>	
<b>Liikevaihdon osuus</b>	31 %	63 %	6 %
<b>Toiminta-alueet</b>	SRV:n asuntorakentamisen liiketoiminta keskittyy lähinnä kasvukeskuksiin. Isoimmat rakennushankkeet sijaitsevat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Jyväskylässä, Turussa, Tampereella ja Oulussa.	SRV:n toimitilarakentamisen liiketoiminta keskittyy lähinnä kasvukeskuksiin. Isoimmat rakennushankkeet sijaitsevat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Jyväskylässä ja Tampereella.	SRV toimii Venäjällä pääosin Moskovassa ja Pietarissa. Pietarissa sijaitsevat jo valmistuneet kauppakeskukset Okhta Mall ja Pearl Plaza. Huhtikuussa 2017 Moskovaan avautuu 4Daily-kauppakeskus.
<b>Markkina-asema</b>	Yksi Suomen suurimmista asuntorakentajista kasvukeskuksissa.	Yksi päätoimijoista Suomessa.	Yksi suurimmista ulkomaisista kauppakeskusten rakentajista ja operoijista Venäjällä.
<b>Asiakkaat</b>	Kotitaloudet, yksityiset ja institutionaaliset sijoittajat.	Yritykset, julkinen sektori ja institutionaaliset sijoittajat.	Institutionaaliset sijoittajat, kauppakeskusten vuokralaiset ja asiakkaat.
<b>Pääkilpailijat</b>	YIT, Bonava, Skanska, NCC, Peab, Hartela, Lehto sekä pienemmät paikalliset toimijat eri kaupungeissa.	Lemminkäinen, YIT, Skanska, NCC, Peab, Hartela ja Destia.	Pääosin paikalliset toimijat.
<b>Vahvuudet</b>	SRV:llä on vahva hankekehitys, jonka vuoksi yhtiöllä on tontteja kasvukeskuksissa hyvien liikenneyhteyksien varrella. SRV on pystynyt useana vuonna kasvattamaan omaperusteisten asuntokohteiden määrää, mikä näkyy osaltaan tuloksessa.	SRV on tunnettu vaativista rakennushankkeistaan, joissa se on usein myös osaoimistajana. SRV on yksi Suomen suurimmista terveys- ja sairaalahankkeiden toteuttajista. SRV:llä on parhaillaan käynnissä allianssihankeita, joiden liikevaihto on noin viidenneksen koko toimitilarakentamisen liikevaihdosta.	SRV osaoimistaa ja operoi Venäjällä maan moderneimpiin kuuluvia kauppakeskuksia.

<sup>1</sup> Liike-, toimisto-, logistiikka- ja erityisrakentaminen sekä maa- ja kalliorakentaminen.

# TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUS 2016

Vuosi 2016 oli jälleen vauhdikas ja vei SRV:tä monella eri tavalla ison askeleen eteenpäin kohti strategisia tavoitteitamme. Seuraava strateginen maalimme on vuosi 2020 ja esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden osalta sinne on vielä matkaa. Useat vuoden 2016 aikana tehdyt toimenpiteet niin prosessiemme, rahoituksen kuin myös urakkamuotojen ja hankkeiden osalta vievät meitä kuitenkin koko ajan oikeaan suuntaan.

Kun vuotta 2016 miettii kokonaisuutena, yksi asia, joka nousee jälleen vahvasti esille, on tilauskantamme. Se kohosi vuoden aikana parhaimmillaan yli kahteen miljardiin euroon ja pysyi läpi koko vuoden ennätyslukemissa. Tilauskantaa kasvattivat erityisesti Suomen liiketoiminnan toimitilahankkeet. Tilauskannan nousu osaltaan vahvistaa asemaamme yhtenä Suomen merkittävimmistä kaupunkikeskustojen kehittäjistä. Vaikka vuoden 2016 loppupuolelle ei tullut uusia merkittäviä tilauksia, tilauskantamme jatkaa edelleen historiallisen korkealla tasolla, ja vuonna 2017 on odotettavissa jälleen uusia mielenkiintoisia merkintöjä tilauskirjaamme.

Tilauskannan lisäksi myös liikevaihdon kehitys on ollut positiivista. Liikevaihto nousi vuonna 2016 ensimmäistä kertaa historiassamme yli 800 miljoonan euron ja jatkaa kasvuaan myös tulevina vuosina. Kovasta liikevaihdon kasvusta huolimatta ensisijaisena tavoitteenamme on kuitenkin kannattavuuden parantaminen strategiatavoitteiden mukaisesti.

Kasvavassa markkinatilanteessa keskityimme vuonna 2016 omakehitteisten hankkeiden toteutukseen ja lähdimme vain harmitusti mukaan kilpailu-urakointiin. Lisäksi asuntopuolella kasvatimme omaperusteisten asuntokohteidemme määrää, mikä näkyy osaltaan myös tuloksessa.

Asuntorakentamisessa pidimme paikkamme yhtenä pääkaupunkiseudun suurimmista asuntorakentajista kuluttajamarkkinassa. Tällä hetkellä rakenteilla on lähes 1900 asuntoa, mikä on yli 200 asuntoa enemmän kuin vuosi sitten. Pääpaino on edelleen vahvasti perustajaurakoinnissa eli suoraan kulutta-

jamarkkinalle suunnatuissa asunnoissa, mikä puolestaan näkyy tulevaisuudessa parempana kannattavuutena.

Suuret hankkeemme Suomessa ja Venäjällä saivat vuoden aikana valtavasti näkyvyyttä, mutta yhtä lailla töitä tehtiin pitkän vuotta upealla tavalla kaikkiaan 100 työmaallamme eri kasvukeskuksissa. REDIn työmaa etenee lähes 1 000 työntekijän voimin aikataulussaan, ja kauppakeskuksen avajaiset syksyllä 2018 lähestyvät hyvää vauhtia. Ensimmäisen asuintornin REDIn Majakan 283 asunnosta varattiin ennakkomarkkinoinnin alkaessa alkuvuodesta 2016 ennätysvauhdilla yli puolet. Vuoden 2017 alussa, kun myynti päästiin aloittamaan, asunnoista oli varattu lähes 250.



”LIIKEVAIHTO NOUSI VUONNA 2016 ENSIMMÄISTÄ KERTAA HISTORIASSAMME YLI 800 MILJOONAN EURON. KOVASTA LIIKEVAIHDON KASVUSTA HUOLIMATTA ENSISIJAISENA TAVOITTEENAMME ON KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN.”





## ”VAHVISTIMME ENTISESTÄÄN ROOLIAMME SAIRAALARAKENTAMISEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ SUOMESSA.”

Kaupunkikuva uudistuu oleellisesti myös Espoossa rakentaessamme Tapiolan uutta keskusta, Niittykummun kauppakeskusta ja asuntoja sekä Keilaniemen Kehä 1 -hankkeen edetessä. Tähän kun lisätään Aalto-yliopiston uusi kampusrakennushanke Espoon Otaniemessä, Helsingin Jätkäsaaren kohteemme, tuleva Tampereen Kansi ja Areena -hanke sekä lukuisia muita kohteitamme, saadaan erinomainen osoitus siitä, miten niin nykyiset kuin tulevatkin kohteemme tukevat aidosti strategiaamme kaupunkikeskusten kehittäjänä.

Vuosi 2016 vahvisti myös entisestään rooliamme sairaalarakentamisen edelläkävijänä Suomessa. Sairaalarakentamisen kokonaisarvo on jo yli 500 miljoonaa euroa, ja suurin vuoden 2016 tilaus oli noin 290 miljoonan euron arvoinen Keski-Suomen Sairaala Nova -hanke, jonka rakentaminen käynnistyi kesällä. Samaan aikaan Tays Etupiha -hanke Tampereella ja Uusi Lastensairaala Helsingissä etenevät suunnitellusti. Naistenklinikan peruskorjaus Helsingissä saatiin vuoden 2016 loppupuolella päätökseen.

Venäjän pitkittynyt taantuma näkyy luonnollisesti meidänkin toiminnassamme, esimerkiksi kauppakeskusten vuokralaisille annettujen määräaikaisten vuokranalennusten kautta. Tilanteeseen nähden Pietarin kauppakeskuksemme pärjäävät kuitenkin erinomaisesti. Pearl Plaza rikkoi loppuvuodesta 2016 ja alkuvuodesta 2017 niin kävijämäärä- kuin myyntiennätyksiään. Pietarissa elokuussa 2016 avattu Okhta Mall kasvattaa koko ajan kävijämääriään ja tilojen vuokrausaste paranee odotetussa aikataulussa. Venäjän kauppakeskusmarkkina on muuttunut enenevässä määrin ruplapohjaiseksi, joten toimintavaluuttamme muuttui syyskuussa ruplaksi. Tämä altistaa meidät jatkossa entistä enemmän ruflan kurssivaihteluille. Nykyisessä markkinatilanteessa emme luonnollisesti aloita uusia hankkeita, vaan keskitymme kauppakeskusten kehittämiseen ja operointiin sekä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Strategisena tavoitteenamme on kannattavuuden parantaminen ja tämän tavoitteen osalta emme ole vielä läheskään perillä. Vuoteen 2016 sisältyi lukuisia kannattavuuden ja projektien kustannustehokkuuden parantamiseen tähtääviä hankkeita. Tuloksen jakautuminen epätasaisesti eri vuosineljänneksille ja ennen kaikkea loppuvuoteen johtuu omakehitteisten ja omaperusteisten asuntojen tulouttamisesta valmistusasteen mukaan. Samansuuntainen trendi jatkuu myös vuonna 2017, jolloin odotetaan tuloutuvan lähes 800 asuntoa, mutta niistäkin merkittävä osa ajoittuu toiselle vuosipuoliskolle. Positiivista on se, että omaperusteisten asuntokohteidemme määrä

etenkin pääkaupunkiseudulla on kasvanut selvästi ja saman trendin uskotaan jatkuvan myös kuluvana vuotena.

Osana vuoden 2015 syksyllä käynnistynyttä strategiaamme päivitystä olemme arvioineet myös SRV:n brändiä. Brändityö on ollut aidosti osa strategiatyötä ja uskon, että nyt helmikuussa kaikille näkyväksi tullut uusi SRV-brändi perustuu juuri meidän ja sidosryhmiemme kannalta tärkeimpiin asioihin. Ulospäin suurin muutos liittyy väreihin. Aiempien hieman haaleiden ja kylmien väriemme sijaan jatkossa SRV näyttää vahvasti keltaiselta. Keltainen valittiin tukemaan uudistuvaa SRV:tä lämpönsä ja innostavuutensa vuoksi. Keltainen nähdään myös luovuuden ja uusien ideoiden värinä, joka auttaa löytämään uudenlaisia tekemisen tapoja, ja on siten kuin tehty meille SRV:läisille. Väriä oleellisempi asia on kuitenkin brändimme teemat, jotka olemme tiivistäneet kahteen: kohtaamiset ja tunnelman rakentaminen.

Meille jokainen kohtaaminen on tärkeä, tapahtui se sitten ihmisten tai ihmisen ja rakennuksen välillä. Mitä nämä asiat tarkoittavat sitten käytännössä, miten näistä asioista tulee aito osa kaikkea tekemistämme, toimintamallejamme ja ajattelua? Sitä olemme työstäneet jo läpi koko organisaation ja työ vain kiihtyy, kun vuosi 2017 pääsee eteenpäin.

Vuosi 2017 ei tule olemaan meille edelleenkään helppo, mutta lähdemme siihen hyvin luottavaisin mielin. Odotamme sekä liikevaihdon että liikevoiton kasvavan vuoteen 2016 verrattuna. Strategian mukaiseen kannattavuustasoon pääsemme kuitenkin vasta strategiakauden loppupuolella 2019–2020.

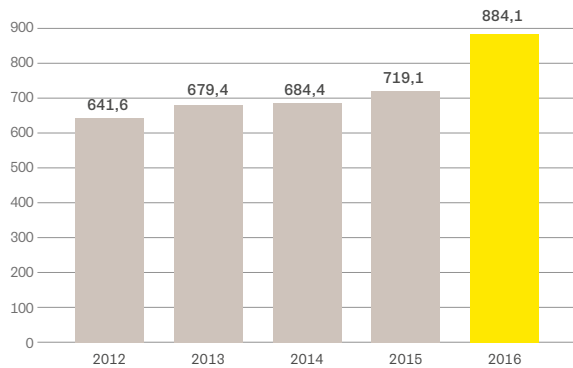
Vuosi 2017 tulee olemaan meille myös juhluvuosi – kesäkuussa SRV saavuttaa upean 30 vuoden iän. Olemme osaltamme uudistaneet niin suomalaista kuin kansainvälistäkin kaupunkikuvaa monella tavalla ja sama tarina tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa.

Juha Pekka Ojala  
Toimitusjohtaja

# VUOSI 2016 LUKUINA

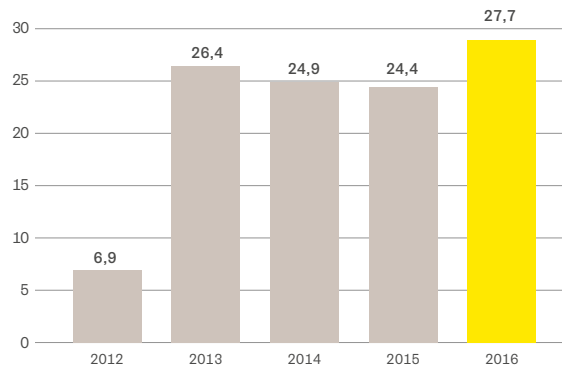
Liikevaihto kasvoi vuoden 2016 aikana samaan aikaan kun liikevoitto parani ja tilauskanta pysyi läpi vuoden ennätystasolla. Suomen liiketoiminnan osuus koko konsernin liikevaihdosta kasvoi.

Liikevaihto (milj. euroa)



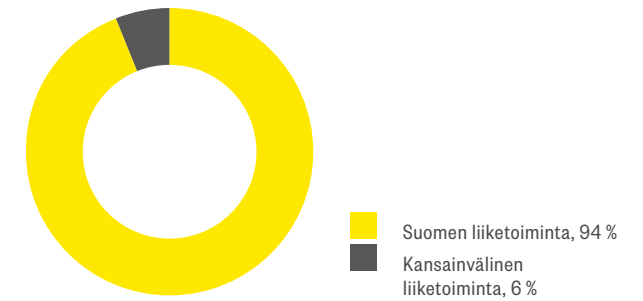
Muutos vuodesta 2015: 23,0 %

Liikevoitto (milj. euroa)

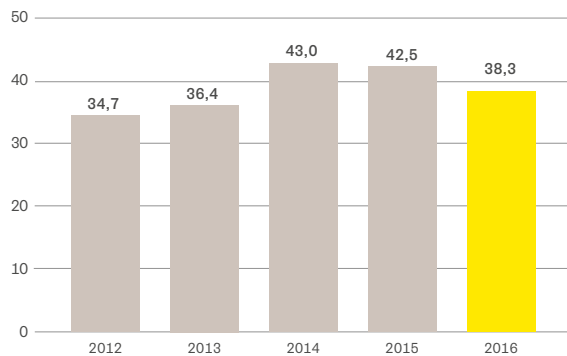


Muutos vuodesta 2015: 13,2 %

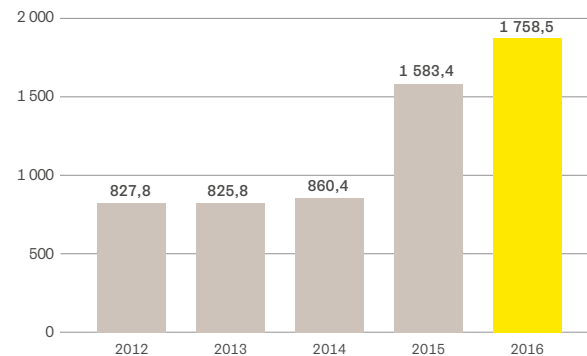
Liikevaihdon jakautuminen 2016 (%)



Omavaraisuusaste (%)

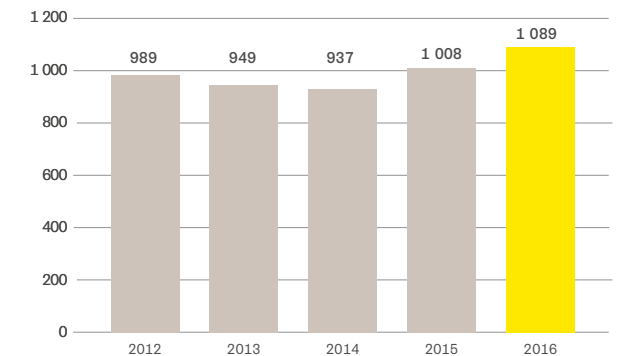


Tulouttamaton tilauskanta (milj. euroa)



Muutos vuodesta 2015: 11,1 %

Henkilöstö (henkilöä)



Muutos vuodesta 2015: n. 8 %

# VUODEN 2016 TÄRKEIMMÄT TAPAHTUMAT

SRV:n tilauskanta oli koko vuoden ennätystasolla. Vuoden aikana tilauskirjaan saatiin useita suuria urakoita, ja REDIn ensimmäisen asuntornitalon ennakkomarkkinointi alkoi vauhdikkaasti. Vuoden aikana vahvistettiin myös rahoituksen kivijalkaa muun muassa uudella joukkovelkakirjalainalla.

## 12.1.

Helsingin Kalasatamaan toteutettavan REDIn ensimmäisen asuntornin ennakkomarkkinointi käynnistyi yli odotusten. Majakan 283 asunnosta varattiin heti yli puolet.

TAMMIKUU

## 15.2.

Tampereen keskusta suunnitellaan rakennettavaksi elämysareena ja sen yhteyteen toimisto-, liike- ja hotellitilaa sekä asuntoja. Tampereen kaupunki valitsi SRV:n muodostaman yritysyhmittymän kehittämään hanketta.

HELMIKUU

## 16.3.

Ilmariselle rakennetaan lähes 500 vuokra-asuntoa Helsinkiin, Espooseen, Vantaalle ja Keravalle. Puitesopimuksen kokonaisarvo on noin 100 miljoonaa euroa.

MAALISKUU

Yhtiön rahoitusta vahvistettiin entisestään 100 miljoonan euron joukkovelkakirjalainalla, joka merkittiin yli kaksinkertaisesti. Varat käytetään muun muassa omaperusteisiin hankkeisiin.

## 21.4.

Uusi Vantaankoski -ideakilpailulla haettiin konseptia innovatiiviselle yritys-kampukselle. Ideakilpailun voittajaksi valittiin L Arkkitehtien työryhmä.

HUHTIKUU

## 18.2.

SRV osallistuu Aalto-yliopiston kampuksen ytimen kehittämiseen rakentamalla Otaniemen uuden kampusrakennuksen sekä metrokeskuksen liiketilat. Hankkeen kokonaisarvo on yli 100 miljoonaa euroa.

SRV:n tammi-joulukuu 2015: Koko vuoden liikevaihto kasvoi ja tilauskanta lähes kaksinkertaistui – hyvä asuntomyynti ja tulos viimeisellä neljänneksellä.

## 9.3.

Rahoituksen kivijalkaa vahvistettiin, kun 45 miljoonan euron hybridilainan tarjoaminen päättyi erinomaisesti. Uusi hybridilaina ylimerkitiin ja myytiin 79 sijoittajalle.

## 22.3.

Helsingin Kalasatamaan vuonna 2018 avattavan kaupp- ja elämyskeskus REDIn kaikki 38 ravintolaa, kahvilaa, baaria ja take away -pistettä varattiin täyteen.

Yhtiökokouksessa hallitukseen valittiin **Minna Alitalo, Arto Hiltunen, Olli-Pekka Kallasvuo, Ilpo Kokkila** (pj.), **Timo Kokkila** ja **Risto Kyhälä**. Osingon määräksi vahvistettiin 0,10 euroa osakkeelta.

REDIn asuntojen ennakkomarkkinointi käynnistyi yli odotusten.

Länsimetron varrelle rakennetaan tuhansia uusia koteja.



**24.5.**  
Pirkanmaan suurimman rakennushankkeen, eli Tays Keskussairaalan etupihan rakentaminen Tampereella on edennyt myötätuulussa. Toukokuussa päästiin muuraamaan peruskivi.

**3.6.**  
SRV varmisti roolinsa Jyväskylään rakennettavan uuden keskussairaalan projektinjohtourakoitsijana allekirjoittaessaan noin 290 miljoonan euron urakkasopimuksen. Sopimus on historiallinen, koska kyseessä on SRV:n suurin urakka, johon ei sitoudu yrityksen omia pääomia.

**9.6.**  
Espoon Keilaniemessä Kehä I siirretään kulkemaan tunneliin ja tunnelin päälle tehdään puisto sekä tulevaisuudessa mahdollisesti asuintaloja. SRV valittiin 50 miljoonan euron rakennushankkeen toteuttajaksi.

**21.7.**  
SRV:n tammi-kesäkuu 2016: Tilauskanta nousi yli kahteen miljardiin euroon ja koko vuoden tulosnäkymät säilyivät ennallaan.

TOUKOKUU

KESÄKUU

HEINÄKUU

ELOKUU

**4.5.**  
SRV:n tammi-maaliskuu 2016: Alkuvuoden tulos odotetusti vaisu, tilauskanta ennätyskorkealla.

**31.5.**  
Helsingin Kalasatamaan toteutettavan REDIn kuudesta asuintornitalotontista solmittiin 94 miljoonan euron kaupat Helsingin kaupungin kanssa.

**6.6.**  
Suomen suurinta avointa data-keskusta rakennetaan Helsingin Pitäjänmäkeen. SRV valittiin hankkeen projektinjohtourakoitsijaksi.

**8.7.**  
Espoon Tapiolan keskustan perusteellista uudistamista jatketaan vuoteen 2020 saakka. SRV sai LähiTapiolalta yli 100 miljoonan euron urakkasopimuksen hankkeen toteuttamisesta.

**27.8.**  
Pietarin suurin vähittäiskaupan hanke valmistui, kun SRV:n yhteistyössä sijoittajarahasto Russia Investin kanssa toteuttama Okhta Mall -kauppakeskus Pietarissa avasi ovensa.

Pietariin rakennettu Okhta Mall -kauppakeskus avasi ovensa elokussa.





**19.–23.9.**

Millaisia palveluita REDI-kauppakeskukseen ja asuintorneihin? Uusia ideoita etsittiin #REDIHACK-tapahtumassa, johon osallistui 12 start-up-yritystä.

**14.10.**

SRV:n kehittämä Tampereen Kansi ja Areena -hanke on entistä lähempänä toteutumistaan, kun Raha-automaattiyhdistys (RAY) valitsi Tampereen uuden elämysareenan Suomen toisen kasinon sijoituspaikaksi.

**24.11.**

REDI tuo elämykset kauppakeskukseen. Siellä pääsee erikoisimmillaan kokemaan lentämisen elämyksen sekä kaikkia aisteja puhuttelevan 7D-virtuaaliteatterin.

**20.12.**

Helsingin Kalasatamaan rakennetaan uusi hotelli. Kaavoitustyötä varten järjestettiin arkkitehtuurikutsukilpailu, jonka ensimmäisen sijan nappasi Soini & Horto Oy:n "HILA" -niminen ehdotus.

SYYSKUU

LOKAKUU

MARRASKUU

JOULUKUU

**2.9.**

SRV:n Venäjän liiketoiminnan kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta muuttui ruplaksi. Aiemmin toimintavaluutta oli euro. Kirjanpidollinen muutos altistaa SRV:n aiempaa enemmän ruplan kurssivaihteluille.

**3.11.**

SRV:n tammi-syyskuu 2016: Osavuositarkastuksessa kerrottiin liikevaihdon ja liikevoiton kasvaneen.

**1.12.**

**Anders Liljenstolpe** nimitettiin SRV:n Venäjän maajohtajaksi. Liljenstolpe on työskennellyt SRV:n Venäjän organisaatiossa vuodesta 2011 alkaen vastaten Venäjän kauppakeskushankkeiden kehittämistä ja operoinnista.

**29.12.**

Keravalle rakennetaan uusi keskustakortteli. Kauppakeskus Karusellista, asunnoista sekä yhteisestä pysäköintilaitoksesta koostuva Aleksintori myytiin Eteralle yli 50 miljoonalla eurolla.

**Jos Tampereen Kansi ja Areena -hanke toteutuu, tulee sinne myös kasino.**



# SRV:N STRATEGIA

SRV:n strategia ajanjaksolle 2016–2020 päivitettiin alkuvuonna 2016, jolloin yhtiölle täsmennettiin missio, visio, kolme strategista päämäärää sekä kuusi strategista kehitysohjelmaa, joihin keskittymällä SRV varmistaa strategian toteutumisen vuoteen 2020 mennessä. Nämä strategian osa-alueet, mukaan lukien arvot sekä strategiaan vaikuttavat megatrendit, on kuvattu SRV:n strategiakuvassa.

SRV:n strategian ydin perustuu tavoitteeseen kehittää ja rakentaa tiloja ja koteja, joissa ihmisten on hyvä asua ja elää. Vahvuutena ovat pitkäjänteinen kehitystyö ja syvälinen perehtyminen asiakkaiden tarpeisiin – asioita, joita SRV on tehnyt pian 30 vuotta. SRV toimii vastuullisesti ja kestävästi kehityksen periaatteita noudattaen pääosin Suomen kasvukeskuksissa sekä Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa. Kaikella toiminnalla pyritään vahvistamaan edelleen SRV:n roolia vastuullisena, laadukkaana ja asiakaslähtöisenä kiinteistöjen kehittäjänä ja rakennushankkeiden toteuttajana sekä kehittämään edelleen alan houkuttelevimmaksi työpaikaksi. Asiakaskokemusta parannetaan luomalla uudenlaisia digitaalisia ratkaisuja ja palveluja asumiseen ja elämiseen.

Strategia ja toiminta perustuvat pitkäjänteiseen yhteistyöhön. SRV:läisiä on kaikkiaan jo reilu 1 000 ja lisäksi SRV työllistää lähes 4 000 kumppania ainutlaatuisen verkostonsa kautta. Yrittäjämäinen toimintatapa näkyy aidosti päivittäisessä tekeemisessä organisaation kaikilla tasoilla.

Vuoden 2016 aikana strategiassa keskityttiin jalkautuksen ja henkilöstön osallistamisen lisäksi ennen kaikkea kannattavuuden parantamiseen, ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomiseen sekä vastuullisuuden toimintamallin ja raportoinnin kehittämiseen.

SRV:n taloudellisenä tavoitteena on nostaa liikevoitto yli kahdeksaan prosenttiin strategiakauden loppuun vuoteen 2020 mennessä. Oman pääoman tuottotavoite on vähintään 15 prosenttia ja sijoitetun pääoman tuotto vähintään 12 prosenttia. Liikevaihdon osalta tavoitteena on toimialaa suurempi kasvu. Tavoitteet saavutetaan keskittämällä toiminta Suomen kasvukeskuksiin, parantamalla projektien kustannustehokkuutta, siirtämällä painopistettä asuntorakentamisen kehityshankkeisiin, sekä keventämällä tasetta.



TAVOITTEENA ON RAKENTAA 15 000–20 000 UUTTA KOTIA KASVUKESKUKSIIN SEURAAVAN 10 VUODEN AIKANA.

## SRV rakentaa koteja kasvukeskuksiin

SRV on jo nyt asuntorakentamisessa yksi Suomen suurimmista. Strategian mukaisesti jatkossa keskitytään asuntojen perustajurakointiin ja sijoittajahankkeisiin kaupunkikeskuksissa. Tavoitteena on nostaa SRV:n asuntoliiketoiminnan markkinaosuus Helsingin ja Tampereen seudun vapaarahoitteisesta rivi- ja kerrostalotuotannosta yli 15 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä ja siten kasvattaa asuntoliiketoiminnan liikevaihtoa merkittä-

västi. Tällä hetkellä rakenteilla on lähes 2 700 asuntoa, joista 64 prosenttia sijaitsee Uudellamaalla. Seuraavien kymmenen vuoden aikana tavoitteena on rakentaa 15–20 000 uutta kotia.

Toimitiloissa keskitytään entistäkin enemmän hankkeiden projektinjohtototeutukseen yhteistoimintamallilla. SRV hakee kasvavia liiketoimintamahdollisuuksia uusilta osaamisalueilta kuten elinkaarimalleista, sairaalarakentamisesta sekä infrarakentamisesta. Sairaalarakentamisen liikevaihto on jo tällä hetkellä yli 500 miljoonaa euroa.

### Venäjällä keskitytään kauppakeskuksiin

Kansainvälinen liiketoiminta keskittyy jatkossakin Venäjälle, jossa SRV omistaa ja operoi kauppakeskuksia sekä kehittää niitä realisoitua varten. Lisäksi selvitetään, millaisia uusia mahdollisuuksia SRV:llä on kehittää kauppakeskusten operointia ja niihin liittyvää liiketoimintaa.

### Megatrendit ja kriittiset menestystekijät

Ihmiset ovat joutuneet käsittelemään nopeita, hyvin pieniäkin muutoksia, joita heidän ympärillään tapahtuu jatkuvasti. Samalla pystytään hahmottamaan myös laajempia, taustalla vaikuttavia muutoksia, jotka mullistavat koko elämäntavan, kuten globaalin talouden muutokset, jatkuvan kaupungistumisen ja teknologian lisääntyvän roolin arjessa.

Yhteisöllisyys, ekologisuus ja hyvinvoinnin merkitys kasvavat, kun ihmiset elävät entistä terveempinä aiempaa pidempään. Uusi kasvu perustuu palveluihin, kun tavat työskennellä ja kuluttaa ovat jatkuvassa muutoksessa. Samaan aikaan väestön ikääntyminen ja vaurastuminen osaltaan lisäävät kaupan ja palveluiden kysyntää. Ostokäyttäytyminen ja työteko muuttuvat. Tuotteet ostetaan yhä useammin verkosta, ne halutaan suoraan kotiin toimitettuina ja pysyvä työpiste on käymässä yhä harvinaisemmaksi. Töitä tehdään milloin kotona, kahvilassa, kesämökillä tai uudenaikaisissa 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

### Muutosvoimat SRV:n ja asiakkaiden toimintaympäristössä




megatrendeistä SRV:n kannalta merkittävien. Se vaikuttaa yhtiön toimintaan tänään, huomenna ja pitkälle tulevaisuudessa. VTT:n mukaan Helsingin seudun väkiluku saattaa kasvaa 10–15 prosenttia seuraavan 25 vuoden aikana. Joidenkin ennusteiden mukaan vuonna 2050 jo kolme neljästä maapallon asukkaasta asuu kaupungissa.

Lisääntyneet tulot näkyvät selvästi kulutusmenojen rakenteessa. Vapaa-aikaan ja virkistykseen on käytettävissä entistä enem-

män rahaa. Ihmiset haluavat ja tarvitsevat yhä enemmän palveluita.

Nämä kaikki menestystekijät ja megatrendit vaikuttavat siihen, millainen yhtiö SRV haluaa olla vuonna 2020, millaisessa toimintaympäristössä tulevaisuudessa toimitaan ja ennen kaikkea mitä asiakkaat, omistajat ja muut sidosryhmät SRV:itä odottavat ja edellyttävät.

> Katso SRV:n strategiavideo

 KAUPUNGISTUMINEN ON YKSI ENITEN MAAPALLOA MUUTTAVISTA MEGATRENDEISTÄ – SAMA TAPAHTUU MYÖS SUOMESSA, JOSSA IHMISET MUUTTAVAT KASVUKESKUKSIIN.

# STRATEGISET TALOUDELLISET TAVOITTEET 2017–2020

Strategiaa ja koko SRV:n toimintaa ohjaavat helmi-kuussa 2017 vahvistetut taloudelliset strategia-tavoitteet:

- Suurprojektien myötä strategijaksolla tavoitellaan toimialaa nopeampaa kasvua
- Liikevoittomarginaali nousee yli kahdeksaan prosenttiin strategiakauden loppuun mennessä
- Oman pääoman tuotto on vähintään 15 prosenttia strategiakauden loppuun mennessä
- Sijoitetun pääoman tuotto nousee vähintään 12 prosenttiin strategiakauden loppuun mennessä
- Omavaraisuusaste pidetään yli 35 prosentissa
- Tavoitteena on jakaa vakaata osinkoa 30–50 prosenttia vuosittaisesta tuloksesta liiketoiminnan pääomatarpeet huomioiden.

Asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttaminen perustuu heikkoon, mutta vakaaseen talouskasvuun Suomessa sekä Venäjän talouden lievään vahvistumiseen ja vakiintumiseen. Lisäksi se edellyttää SRV:n omaperusteisten hankkeiden merkittävää kasvua. Venäjällä toiminta on siirtynyt kauppakeskusten operointivaiheeseen. Uusien hankkeiden kehittämistä jatketaan, ja niitä voidaan aloittaa konsernin pääomarakenteen salliessa ja kohteiden taloudellisten kriteerien täytyessä.


## Strategiset taloudelliset tavoitteet 2017–2020

	TAVOITE 2020	STATUS 12/2016 <sup>1</sup>	STATUS	
<b>LIKEVAIHTO</b> (milj. euroa)	Kasvu toimialaa nopeampi	884,1	<span style="color: green;">●</span>	<b>Liikevaihto:</b> Liikevaihto nousi vuonna 2016 ensimmäistä kertaa SRV:n historiassa yli 800 miljoonan euron ja jatkaa kasvuaan myös tulevina vuosina. Kovasta liikevaihdon kasvusta huolimatta ensisijaisena tavoitteena on kuitenkin kannattavuuden parantaminen strategiatavoitteiden mukaisesti.
<b>LIKEVOITTO</b>	Yli 8 %	3,1	<span style="color: orange;">●</span>	
<b>OMAN PÄÄOMAN TUOTTO</b>	Vähintään 15 %	5,0	<span style="color: red;">●</span>	<b>Liikevoitto:</b> Strategian mukaiseen kannattavuustasoon päästään vasta strategiakauden loppupuolella 2019–2020.
<b>SIOJITETUN PÄÄOMAN TUOTTO</b>	Vähintään 12 %	6,1	<span style="color: red;">●</span>	<b>Pääoma:</b> Pääomaa on sitoutunut rakenteilla oleviin kauppakeskushankkeisiin (Okhta Mall, 4Daily ja RED1). Pääoma vapautuu vasta, kun sijoitukset myydään.
<b>OMAVARAIUSASTE</b>	Yli 35 %	38,3 <sup>2</sup>	<span style="color: green;">●</span>	<b>Omavaraisuus:</b> Vuoden 2016 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana toteutettiin kaksi merkittävää rahoitusjärjestelyä. Niillä SRV pyrkii vahvistamaan omavaraisuutta sekä rahoittamaan tulevien vuosien kasvua.
<b>OSINKO (EUR)</b>	30–50 prosenttia vuosittaisesta tuloksesta	0,10 <sup>3</sup>	<span style="color: green;">●</span>	SRV on jakanut tavoitteiden mukaista osinkoa jo usean vuoden ajan.

<sup>1</sup> Perustuu rullaaviin lukuihin 12 kk.

<sup>2</sup> Perustuu 12/2016 -tilanteeseen.

<sup>3</sup> Hallituksen osinkoehdotus 2.2.2017.

 HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN  
MUKAAN STRATEGIAN  
VIESTINNÄSSÄ ON ONNISTUTTU  
ERINOMAISESTI.

## CASE: Strategia osaksi arkea

SRV päivitti strategiaansa vuoden 2016 alussa. Strategia haluttiin alusta alkaen tuoda aidosti osaksi jokaisen SRV:läisen työtä niin, että jokainen myös tunnistaa miten omalla työllään tukee strategian toteutumista.

Strategiaa tehtiin pitkin vuotta tutuksi työntekijöille erilaisissa tilaisuuksissa. Varsinainen startti pidettiin tammikuussa 2016 Helsingissä. Paikalla kaksipäiväisessä tapahtumassa oli kaikkiaan lähes 180 esimiesasemassa ja asiantuntijatehtävissä olevaa SRV:läistä Suomesta ja Venäjältä.

Pitkin kevättä strategian pureskelua jatkettiin REDI Living Labissa, missä järjestettiin kaikkiaan kymmenen liiketoimintayksiköille suunnattua strategiapäivää. Tilai-

suuksiin osallistui lähes 400 SRV:läistä ja niissä keskityttiin erityisesti pohtimaan, mitä uudistettu strategia konkreettisesti tarkoittaa jokaisen omassa työssä.

Kesän alussa aukesi puolestaan Ikkuna2020, joka kalenterin muodossa avasi SRV:läisille näkymän vuoteen 2020. Kalenterin tavoitteena on tuoda yhteiset

etapit ja teemat luontevasti osaksi jokapäiväistä arkea. Vuoden aikana kalenterissa julkaistiin merkintöjä niin strategian päämääriin, megatrendeihin kuin missioonkin liittyen.

Syksyn aikana työ strategian parissa jatkui ja kaikkiaan 60 työmaapäällikköä ja 25 henkilöä liiketoimintojen johdosta paneutui-

vat eri painopisteisiin koulutuspäivillä. Strategiaa vietiin lisäksi eteenpäin erilaisissa toiminnan kehityshankkeissa, joihin osallistui vuoden aikana laaja joukko SRV:läisiä. Strateginen kehitystyö jatkuu myös tänä vuonna, jotta yhteinen visio – olla kaupunkikeskusten rakentajana alan parhaan asiakaskokemuksen tarjoaja – saavutettaisiin.



Strategiaviestinnässä on keskitytty erityisesti tilaisuuksiin, joita on järjestetty REDIn työmaan läheisyydessä sijaitsevassa Living Labissa.

# KUSTANNUSTEHOKKUUDESTA AVAIMET ALAN PARHAASEEN KANNATTAVUUTEEN

SRV:n liiketoiminnan fokus on entistä vahvemmin merkittävässä hankkeissa, joissa SRV on mukana sekä omistajana että rakentajana. Hankkeet keskittyvät kasvukeskuksiin, joissa kysyntä on riittävä.

Ostovoimainen ja työikäinen väestö on siirtynyt viime vuosikymmeninä selkeästi etelän kasvukeskuksiin, jolloin pääkaupunkiseudun asuntojen kysyntä on kasvanut. Suomen asuntomarkkinat ovatkin jakaantuneet kasvaviin kaupunkeihin ja taantuvaan muuhun maahan. Kun sekä maan sisäinen että varsinkin ulkomainen muutto kohdistuu kasvukeskuksiin, asuntojen kysyntä niissä ylittää tarjonnan – ja muualla maassa käy päinvastoin. Tämän vuoksi SRV keskittyy omissa hankkeissaan ainoastaan kasvaviin kaupunkikeskuksiin. Merkittävä osa yhtiön hankkeista, Kalasataman REDIn kaltaiset megahankkeet mukaan lukien, sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, hyvien joukko-liikennetyhteyksien varrella. SRV onkin yksi pääkaupunkiseudun suurimmista asuntorakentajista.

SRV:n strategian yksi päämäärä on alan paras kannattavuus. Tavoitteeseen päästään valikoimalla entistäkin tarkemmin tulevat hankkeet sekä kasvattamalla omaperusteisten hankkeiden osuutta. SRV:llä onkin käynnissä useita suuria hankkeita, joissa yritys on mukana sekä omistajana että rakentajana. Näitä hankkeita ovat esimerkiksi Venäjän kauppakeskukset ja REDi. SRV:n tavoitteena on rakentaa vuosittain noin 500–700 omaperusteista asuntoa. Vuonna 2016 valmistui kaikkiaan noin 500 omaperusteista asuntoa.

Kannattavuustavoite edellyttää, että projektien katetaso paranee. SRV käynnisti vuoden 2016 aikana lukuisia sisäisiä toiminnankehityshankkeita, joissa keskitytään muun muassa hankintojen tehostamiseen, suunnitelmien parantamiseen, rakennusvaiheen lyhentämiseen sekä lisä- ja muutostöiden hallinnan parantamiseen.



## CASE: **Jatkossa ei rakenneta vain kahdeksasta neljään**

Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että mitä kauemmin rakentamisvaihe kestää, sitä enemmän rahaa kuluu. Jos projektin kustannuksia halutaan vähentää, miten rakennusvaihetta voitaisiin lyhentää rakentamisen laadusta tinkimättä? Tähän on etsitty ratkaisua tuotantojohtaja **Auno Mutikaisen** vetämässä kehitysohjelmassa. Projektiryhmä on tutkinut muun muassa esivalmisteiden käytön lisäämistä, pohjarakennusvaiheen tehostamista, projektien lohkomista ja runkotöiden toteutusta kahdessa eri vuorossa.

Yksi vaihtoehto on töiden tekeminen juuri kahdessa vuorossa. Tällöin työkustannukset kasvavat, mutta tehtyjen laskelmien perusteella on kuitenkin selvää, että hyvin



**Kustannustehokkuutta voidaan parantaa rakentamisvaihetta lyhentämällä. Siinä hyvänä apuna on kaksivuorotyö.**

suunniteltu, kahdessa vuorossa tehtävä työ, on usein järkevää kokonaisuuden kannalta.

”Työajan palkat ovat vain osa rakennusajan kustannuksista, sillä rakennusvaiheessa kuluja kertyy myös käyttö- ja yhteiskustannuksista, kuten työnjohdosta, koneiden käytöstä, parakkien vuokrista, sähköstä, kaukolämmöstä ja työmaan vartioinnista. Toki aikatauluhyötyjen ja kustannussäästöjen lisäksi on mietittävä myös vuorotyön

haittoja. Kaupungeissa kaksivuorotyö voi häiritä lähinaapureita, jos työmaalla on meteliä tai pimeyden vuoksi kovin kirkas valaistus”, Mutikainen kertoo.

Jos vuorotyö suunnitellaan hyvin, rakennusaikaa voidaan lyhentää merkittävästikin. Tällä on selvät vaikutukset myös projektin kannattavuuteen. Kaksivuorotyötä on tehty muun muassa Niittykummun työmaalla.

# KONKREETTISIA TOIMENPITEITÄ ALAN PARHAAN ASIAKASKOKEMUKSEN LUOMISEEN

Asiakaskokemus on kaikkien niiden kokemusten summa, joka asiakkaalle muodostuu SRV:stä erilaisten kohtaamisten kautta.

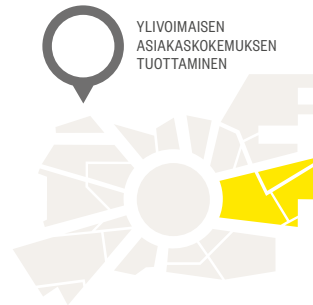
SRV:n tavoitteena on tarjota alan paras asiakaskokemus, joten jokaisen kohtaamisen täytyy sujua niin hyvin, että asiakas on valmis suosittelemaan SRV:tä muillekin. Kohtaamiset korostuvat kaikessa toiminnassa, olipa kyse pitkäaikaisista asiakassuhteista esimerkiksi eläke- ja sijoitusyhtiöiden kanssa tai asunnonostajan ensimmäisestä kohtauksesta uuden kotinsa kanssa.

Oleellinen osa ylivoimaisen asiakaskokemuksen kehittämistä on mittaaminen ja sisäisten prosessien kehittäminen. Esimerkiksi asunnonostajilta kerätään tietoa kolmessa vaiheessa: kaupanteon jälkeen, muuton yhteydessä sekä vuosikorjausten valmistumisen jälkeen. Kysyttäviä asioita ovat muun muassa tyytyväisyys asuntoon ja SRV:n toimintaan yleisesti, myyjän toiminta, muutostöiden onnistuminen ja perussisustusmateriaalien taso. Asunnonostajien suosittelemuus ilmaiseva Net Promoter Score (NPS) oli vuonna 2016 hienot 41 (2015: 24). Tyypillisesti rakennusalailla luvut ovat matalampia. Asiakaskokemuksen näkökulmasta SRV on onnistunut strategiatavoitteidensa mukaisesti.

NPS-mittauksissa käy ilmi, että asiakkaat ovat tyytyväisiä SRV:hen erityisesti asunnonoston jälkeen. Luku kuitenkin laskee hieman vuosikorjausten valmistumisen jälkeen, jonka vuoksi vuoden 2016 aikana keskityttiinkin kehittämään sekä SRV:n muuttokonseptia että takuukorjausprosessia.

Asiakaskokemusta edesauttaa myös vuonna 2016 tehdyt päivitykset asiakassegmentointiin. Tietojen avulla asunnot voidaan suunnitella ja toteuttaa vastaamaan entistä paremmin eri kohderyhmien tarpeita.

Miös toimitila-asiakkaiden asiakaskysely uudistetaan parhaillaan, jotta asiakkailta saadaan entistä paremmin tietoa siitä, miten SRV:n kannattaisi toimia hankkeen eri vaiheissa. Aiemmin yritysasiakkaiden mielipiteitä on selvitetty projektin päätyttyä, mutta jatkossa heiltä halutaan palautetta koko prosessin ajan; tietoa kerätään suunnittelun aikana, rakentamisaikavaiheissa ja noin vuosi projektin päättymisen jälkeen.



## CASE: REDIä rakentavat myös tulevat asukkaat

REDIn ensimmäisenä valmistuvassa asuintornissa huippua on muikin kuin talon huima korkeus. Majakkaan toteutetaan palvelukokonaisuus, joka luo Suomeen aivan uudenlaisen asumisen tason ja kulttuurin. Pioneerityössä ovat tiiviisti mukana REDIn tulevat asukkaat.

Palvelukokonaisuus on laaja. Asukkaiden yhteiseen käyttöön toteutetaan yhteis-tilat 33. ja 5. kerrokseen, ja arjen askareissa avustaa aulapalvelu. Vain hissimatkan päästä löytyy kantakaupungin suurin kauppa- ja elämyskeskus. Kaikkea tätä tukevat uudenlaiset älykkäät ratkaisut.

Koska kyseessä on aivan uudenlaisen asumisen kulttuurin luominen, on tulevat asukkaat otettu mukaan kehitystyöhön heti alusta lähtien. Tähän mennessä tuleville



REDIn tulevat asukkaat ovat olleet innokkaasti mukana uuden kotitalonsa suunnittelussa. He ovat jo vaikuttaneet tilojen käyttötärpeisiin ja sisustusvalintoihin.

asukkaille on järjestetty Living Labissa kaksi yhteistä infotilaisuutta ja kaksi työpajaa, joissa keskityttiin tornin huipulla sijaitsevan klubikerroksen tiloihin ja käyttötärpeisiin sekä puistokannen tasalla sijaitsevien yhteistilojen suunnitelmiin. Living Labissa on käynyt vuoden 2016 aikana eri tilaisuuksissa yli 1 000 vierailijaa.

Lisäksi on otettu käyttöön virtual reality -lasit, joiden avulla käyttäjä pääsee tutustumaan REDiin kolmiulotteisen virtuaalitodellisuuden kautta.

ASUKKAILLE ON  
PIDETTY SISUSTUSILTA,  
JOSSA IDEOITIIN TULEVAN  
KODIN ILMETTÄ.

# UUDET TEKNOLOGIAT NOPEUTTAVAT SUUNNITTELUA JA RAKENNUSVAIHETTA

Rakennusala mielletään usein hyvin perinteiseksi toimialaksi, jossa digitalisaatio on vielä lapsenkengissä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan teknologia muuttaa voimakkaasti yritysten liiketoimintaa, kiinteistöjen käyttöä sekä koko rakennushankeprosessia.

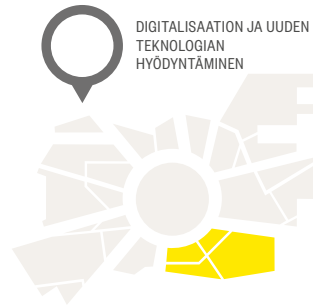
Digitalisaatiota hyödynnetään SRV:ssä muun muassa hankkeiden kehittämisessä ja suunnittelussa, talotekniikassa, rakennustyömaiden hallinnassa, viestinnässä ja markkinoinnissa sekä yrityksen toteuttamissa tuotteissa ja palveluissa. Strategisen kehitysohjelman tavoitteena on systematisoida digitalisaation hyödyntämistä sekä uusien teknologioiden käyttöönottoa yrityksessä.

SRV:llä digitalisaatio näkyy erityisesti tietomallin käytössä projektien suunnittelu- ja rakennusvaiheessa. Tietomalleja hyödynnetään hankkeiden johtamisessa, erilaisissa suunnitelmien tarkasteluissa ja yhteensovittamisessa, kustannuslaskennassa ja aikatauluhallinnassa, hankintatoimissa sekä logistiikan ja työn suunnittelussa. SRV:n digitalisaation yksi tärkeimmistä tavoitteista on tietomallin käytön voimakas lisääminen. Tämän vuoksi SRV:ssä toteutettiin vuonna 2016 muun muassa laaja koulutusohjelma tietomalliosaamisen lisäämiseksi.

Rakennushankkeissa on osallisena useita osapuolia ja puutteet yhteisen ymmärryksen luomisessa saattavat aiheuttaa merkittäviä ongelmia sekä viivästyttää prosessien etenemistä. Kehitysprojektin tavoitteena on lisätä merkittävästi havainnollistavaa ja osallistavaa vuorovaikutusta eri osapuolten välillä. Tätä tavoitetta on toteutettu muun muassa ottamalla käyttöön erilaisia Smart Space -yhteistyötiloja.

Viestintää ja avointa dialogia helpottamaan on vuoden 2016 aikana kehitetty myös uutta intranetia, jonka toteutuksessa on otettu huomioon erityisesti työmaiden tarpeet ja mobiilikäytettävyys. Uusi intranet otettiin käyttöön SRV:llä vuoden 2017 alussa.

Rakennusala on merkittävässä yhteiskunnallisessa asemassa luomassa koteja ja elinympäristöä. Tätä roolia ja SRV:n strategiaa tukeakseen yhtiö järjesti vuoden 2016 syksyllä historiansa ensimmäisen hackathonin. Tarkoituksena oli etsiä uusia ideoita syksyllä 2018 avautuvan REDI-kauppakeskuksen ja sen yhteyteen toteutettavien asuintornien palveluihin. Viisipäiväisen #REDIHACKin voittajaksi valittiin Get Jenny, jonka kehittämä tekoälyratkaisu helpottaa sekä REDIn asukkaiden että kauppakeskusvieraiden arkea.



## CASE: REDI on jo olemassa – 3D-mallissa

REDIn kauppakeskus ja kahdeksan tornitaloa komeilevat aamuaringossa Helsingin Kalasatamassa. Vaikka kokonaisuus ei ole vielä fyysisesti olemassa, siitä on tehty tietokoneelle kolmiulotteinen malli rakentamisen ja suunnittelun tueksi.

Sukupolvi sitten kolmiulotteisesta mallinnuksesta puhuttiin lähinnä tietokonepeliin yhteydessä. 2010-luvulla tietomäärältään valtavat 3D-mallit ovat raivanneet tiensä ryminällä osaksi suurten rakennushankkeiden arkea. Kun suunnitelmat ovat kunnossa, työmaa etenee entistäkin paremmin.

”REDIssä rakennusten ja ympäristön tietomallinnuksesta otetaan kaikki hyöty irti. Rakennusmiehille muutos näkyy sekä 3D-suunnitelmien tulosteina että mobiili-



Kolmiulotteinen näkymä auttaa suunnitelmien yhteensovittamisessa.

laitteiden hyödyntämisessä asennuskohteessa”, kertoo SRV:n mallintamisesta vastaava suunnittelupäällikkö **Jyrki Maalahti**.

Lopullisessa 3D-mallissa yhdistyvät niin mittatarkat rakennesuunnitelmat, LVIS-suunnitelmat, arkkitehtuurisuunnitelmat, kalliorakenteet kuin sillatkin. REDIn valtavan kokoluokan tietomallinnuksessa pitää ottaa huomioon suuri määrä eri

tekijöitä kaduista ja kunnallistekniikasta lähtien.

”Palavereissamme hyödynnetään elävää kolmiulotteista näkymää muun muassa suunnitelmien yhteensovituksessa ja työsuunnittelussa. REDIn rakennuskustannuksetkin voidaan laskea tietomalleista”, Maalahti kuvailee.

Koko REDIstä on tehty myös 4D-malli, jossa neljäs ulottuvuus kuvaa aikaa.



# VASTUULLISUUS ON OSA SRV:N STRATEGIAA

Vastuullisuus elää SRV:llä voimakkaan kehityksen aikaa. Parhaimmillaan vastuullisuus tukee ja rakentaa yrityksen mainetta.

Vuosi 2016 on ollut SRV:llä vastuullisuuden osalta voimakkaan kehittämisen aikaa. Alkuvuonna vastuullisuus nostettiin strategian päivityksen yhteydessä yhdeksi kuudesta strategisesta kehitysohjelmasta, ja vuoden 2016 tavoitteena on ollut rakentaa uuden strategian mukainen vastuullisuusohjelma sekä toimintamalli.

Vastuullisuuden olennaiset teemat määriteltiin keväällä ulkopuolisen asiantuntijan vetämissä työkokouksissa, joihin osallistui edustajia johtoryhmästä, liiketoiminnasta ja muista toiminnoista. Vastuullisuuden resursseja vahvistettiin elokuussa **Anne-Maria Flanaganin** aloittaessa SRV:n vastuullisuusjohtajana. Töitä jatkettiin vuoden aikana sisäisesti täydentämällä ja tarkentamalla olennaisia teemoja. Vastuullisuusohjelman teemat ja raamit hyväksyttiin johtoryhmässä syksyllä 2016.

Vastuullisuusustyön vahvistamisen lisäksi vastuullisuusraportointia kehitettiin ja kehitetään edelleen vastaamaan tulevia vaatimuksia. Erityisesti EU-direktiivin ja sen myötä muuttuvan lainsäädännön vaatimuksia koskien muuta kuin taloudellista raportointia on käyty läpi ja selvitetty millaisia toimenpiteitä raportointi SRV:ltä vaatii. Myös muut raportointiviitekehukset ja muut raportoinnin kehittämisen työkalut otetaan huomioon raportoinnin kehitystyössä.

Vastuullisuuden merkitys tulee kasvamaan vaatimusten edelleen kiristytessä. Sidosryhmät odottavat alan toimijoilta lisää avoimuutta ja käytännön toimia suurimpien vastuullisuushaasteiden ratkaisemisessa. Alalla on onnistuessaan merkittävä rooli kestävämmän yhteiskunnan rakentajana ja mahdollistajana monestakin näkökulmasta.

SRV:n tavoitteena on varmistaa, että vastuullisuus työ tukee mahdollisimman hyvin strategisten tavoitteiden toteutumista ja antaa liiketoiminnalle lisää eväitä pärjätä yhä vaativammassa toimintaympäristössä. SRV haluaa olla myös vastuullisuusasioissa innovatiivinen ja jatkuvasti uudistuva ammattilainen.



## CASE: SRV:n maine hyvällä tasolla – kehityskohteina erityisesti vastuullisuus


Arvopaperi ja viestintätoimisto Pohjoisranta Burson-Marsteller selvittävät vuosittain pörssiyritysten mainetta. SRV:n maine yksityissijoittajien silmissä nousi vuonna 2016. SRV:n sijoitus pörssiyritysten ranking-listalla oli 42, kun vuoden 2015 tutkimuksessa SRV oli sijalla 47.

Mainetta mitataan kuuden eri ulottuvuuden kautta. Kyselyyn vastanneet saivat arvioida kutakin yritystä yrityskulttuurin ja johtamisen, menestymisen, julkisen kuvan, tuotteiden ja palveluiden, yhteiskuntavastuun sekä muutos- ja kehityskyvyn kautta. Tutkimukseen vastasi 1 226 henkilöä, joista valtaosa oli itse sijoitussalkkuaan hoitavia yksityissijoittajia.



Vastaajien arvion mukaan SRV:n vahvimmat ulottuvuudet ovat muutos- ja kehityskyky sekä tuotteet ja palvelut. Myös SRV:n menestyminen ja julkinen kuva olivat hyvällä tasolla, mutta vastuullisuuden nähtiin olevan hieman heikommassa jamassa.

”Kehitys kulkee oikeaan suuntaan, mutta töitä riittää edelleen. Tutkimus mittaa mainetta vain yhden kohderyhmän näkökulmasta, mutta antaa meille hyvän kuvan siitä, miten meidät nähdään suhteessa kilpailijoihin ja muihin pörssiyrityksiin. Vuonna 2017 tullaan ottamaan monta askelta ennen kaikkea vastuullisuuden parantamiseksi”, SRV:n viestintäjohtaja **Päivi Kauhanen** toteaa.

 SIDOSRYHMÄT ODOTTAVAT YRITYSTEN TOIMIVAN YHÄ VASTUULLISEMMIN.

# INNOSTUS NÄKY Y SRV:LÄISTEN TYÖTYTYVÄISYYDESSÄ

SRV:n tavoitteena on olla alan houkuttelevin työpaikka. Loppuvuonna 2016 toteutettu henkilöstötutkimus osoitti, että SRV:llä työskentelee omistautunut henkilöstö, joka on sitoutunut yrityksen arvoihin ja valmis ylimääräisiinkin ponnistuksiin SRV:lle tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Rakennusala on kasvanut viime vuosina nopeasti ja alan osaajille on ajoittain kovakin kysyntä. Tämän vuoksi on todella tärkeää, että SRV koetaan houkuttelevaksi työpaikaksi.

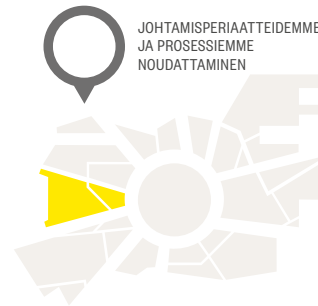
"Liikevaihtomme on kasvanut usean vuoden ajan. Henkilöstötutkimuksen perusteella olemme hallinneet kasvumme hyvin", henkilöstöjohtaja **Pirjo Ahanen** sanoo.

SRV on mitannut vuodesta 2015 alkaen henkilöstön kokonaisvaltaista työtyytyväisyyttä PeoplePower-indeksi<sup>1</sup> avulla. Reilut 1 000 SRV:läistä ovat keskimääräisesti erittäin tyytyväisiä työpaikkaansa, ja SRV kuuluu jo toista vuotta peräkkäin Suomen innostavimpien työpaikkojen joukkoon. SRV:n Suomessa työskentelevän henkilöstön kokonaisindeksi oli 73,3 eli se sai toiseksi korkeimman AA+-luokituksen. Kun mukaan otetaan Venäjällä työskentelevät, SRV:n indeksi nousee vielä useammalla pisteellä. Tulos on selvästi yleistä toimihenkilönormia (66,7) parempi.

"SRV:n merkittävimmät vahvuudet löytyvät yritystason asioista; työnantajakuvasta sekä johtamis- ja toimintakulttuurista. Myös strategian viestinnässä on onnistuttu erinomaisesti. Hieman normien alapuolelle ovat jääneet eri osa-alueilla ainoastaan yksiköiden välinen yhteistyö sekä tiedonkulku työyhteisössä. Niiden kehittämiseen tullaan panostamaan jatkossa", Ahanen toteaa.

Tuloksen arvoa nostaa entisestään se, että vastausprosentti nousi edellisvuoteen verrattuna selvästi. Koko konsernissa vastausprosentti oli 77 prosenttia, ja työmailla työskentelevien vastausprosentti nousi upeasti 25 prosentista 54 prosenttiin.

<sup>1</sup> PeoplePower®-indeksi on Corporate Spirit Oy:n käyttämä mittari, jolla mitataan muun muassa henkilöstön sitoutumista, johtamista ja suorituskykyä. Henkilöstötutkimuksen kokonaistulosten perusteella yrityksille jaetaan luokituksia (C-AAA) tutkimuksissa todetun henkilöstön omistautuneisuuden perusteella. Corporate Spirit Oy myöntää Suomen innostavimmat työpaikat -tunnustuksen henkilöstötutkimustulosten perusteella parhaisiin tuloksiin (AA+ ja AAA -luokitus) yltäneille yrityksille. SRV oli vuonna 2016 Suomen 11. innostavin työpaikka ja vuonna 2017 sijoitus oli edelleen hienosti 14.



## CASE: Huippujengiä kokoamassa

SRV:n yhtenä tavoitteena on olla alan houkuttelevin työpaikka vuoteen 2020 mennessä. Henkilöstön osaamista ja työn kiinnostavuutta on lisätty muun muassa tukemalla jokaisen työntekijän omaa osaamispolkua koulutuksiin panostamalla. SRV:n koulutustoiminnassa taottiin vuonna 2016 ennätysiksi, kun yli 620 SRV:läistä osallistui SRV Step Academyn koulutusohjelmiin ja verkkokursseille.

Lisäksi SRV:ssä on lähdetty suunnittelemaan uudenlaisia tapoja muun muassa alan huipputekijöiden rekrytoimiseksi. Vuoden 2016 heinäkuussa SRV:llä päätettiin toteuttaa täysin erilainen rekrytointikampanja ja kurvata Jyväskylän Neste Ralliin.

"Halusimme lähteä etsimään ja tapamaan potentiaalisia työntekijöitä sinne,

missä he ovat jo valmiiksi. Viime kesänä Jyväskylässä käynnistyneen Sairaala Nova-hankkeen myötä tarvitsimme uutta väkeä erityisesti Jyväskylään, ja mikä on sen parempi paikka tavata heitä kuin perinteinen Neste Ralli", kertoo SRV:n henkilöstöjohtaja Pirjo Ahanen.

Neste Rallin Rallikadulle pystytettiin kahden päivän ajaksi heinäkuun lopussa SRV:n Rekryvarikko, jossa oli mahdollisuus painaa kaasua pohjaan ajosimulaattorissa, kilpailla kovimmasta ajoajasta ja tutustua SRV:llä avoimena oleviin työpaikoihin. Kahden päivän aikana Rekryvarikolla vieraili yli 1 000 kävijää, ja palaute oli innostuneen positiivista. Innovatiivinen tapa rekrytoida herätti huomiota myös paikallisessa mediassa ja Rekryvarikkoa isännöinyt SRV:n Keski-Suomen aluejohtaja **Timo Kauppi** antoi aiheeseen liittyen useita haastatteluja.

"Onnistuimme erinomaisesti, sillä Rekryvarikolta löytyi useita raudanlujia ammattilaisia rakentamaan uutta sairaalaa Keski-Suomeen", Kauppi kertoo.

Kun Sairaala Novan tiimi muodostettiin osittain toisilleen tuntemattomista ihmisistä, päätettiin samassa yhteydessä kokeilla myös uutta Dream Team -konseptia, jossa ulkopuolinen konsultti alusta alkaen sparraa tiimiä hyvään ja tuloksetta yhteistyöhön sekä yhteen hiileen

puhuttamiseen ja tiimin yhteen hitsautamiseen. Kokeilusta on saatu erinomaisia tuloksia, ja Dream Team -sparrausta aiotaan käyttää myös jatkossa SRV:n huippujengien muodostamisessa.



SRV on rekrytoinut ammattilaisia riveihinsä innovatiivisin keinoin: esimerkiksi Rekryvarikolla Neste Rallin aikana.

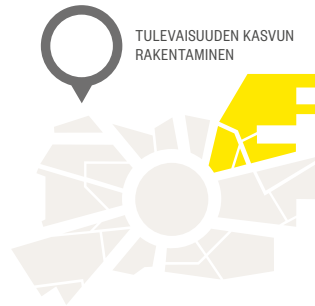
# TULEVAISUUDEN KASVUA KAUPUNGISTUMISESTA

SRV hakee tulevaisuuden kasvua ennen kaikkea kolmella osa-alueella: asuntoliiketoiminnassa, kehittämällä julkisen rakentamisen mallia sekä kauppakeskustoiminnan laajentamisessa.

Helsingin yleiskaavan lähtökohtana on ollut väestöennuste, jonka mukaan Helsingissä on vuoteen 2050 mennessä noin 860 000 asukasta ja 560 000 työpaikkaa. Ennusteiden mukaan kasvukeskuksissa tarvitaan runsaasti uusia asuntoja. Kun samaan aikaan kasvukeskusten asunnot ovat kallistuneet ja pankkisaantelyn kiristyessä suomalaisten lainanottoa on tiukennettu, on kasvukeskuksissa tarvetta edullisempaan asumiseen. SRV on tutkinut muun muassa Euroopassa käytössä olevia moduulirakentamisen malleja, ja niiden soveltuvuutta Suomeen.

Yhä useammalla kunnalla on käsissään vanheneva rakennuskanta, mutta rahaa ja resursseja niiden kunnossa pitämiseen tai uuden rakentamiseen on aiempaa vähemmän. Julkisessa palvelurakentamisessa painopisteen uskotaan muuttuvan entistä vahvemmin kohti elinkaarirakentamista. Mallissa palveluntuottaja vastaa hankkeen suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta pitkän sopimuskauden (15–25 vuotta) ajan. Tämä on SRV:lle uusi hankemuoto ja vielä hyvin marginaalinen osa liiketoimintaa.

Tulevina vuosina SRV hakee kasvua ensisijaisesti kauppakeskushankkeista ja kauppakeskusten operoinnista, sillä markkinan odotetaan kasvavan sekä Suomessa että Venäjällä. SRV on toteuttanut viime vuosina useita kauppakeskushankkeita Venäjällä sekä kehittänyt onnistuneesti kauppakeskustoimintoja Pietarissa ja Moskovassa. Tavoitteena on hyödyntää osaamista jatkossa entistäkin laajemmin muun muassa kauppakeskusten operoinnissa, nykyisten kauppakeskusten kehittämisessä sekä tulevaisuuden kauppakeskuskonseptien suunnittelussa ja rakentamisessa.



## CASE: Kiperät kysymykset kauppakeskuksista

**Tavoitteenanne on hakea kasvua kauppakeskustoiminnasta. Miten se tehdään?** Yksi kruununjalokivistämme on ollut Kampin keskus, jonka myimme pian sen valmistuttua. Tällä hetkellä operoimme kahta osittain omistamaamme kauppakeskusta Venäjällä ja rakennamme parhaillaan neljää kauppakeskusta Suomessa ja Venäjällä. Esimerkkeinä mainittakoon Helsinkiin toteutettava REDI ja 4Daily Moskovassa.

**Suomessa on melkein 100 kauppakeskusta. Kannattaako uusia rakentaa?** Kyllä kannattaa. Suomessa kauppakeskusten myynti- ja kävijämäärät ovat kasvaneet vuosittain noin 3–6 prosenttia viimeisen viiden vuoden ajan. Vuoden 2016 kauppakeskusbarometrin mukaan etenkin pääkau-

punkiseudun isot kauppakeskukset ovat vahvoilla kiristyvässä kilpailussa.

**Miten Venäjän kauppakeskuksilla menee?** Venäjän pitkittynyt taantuma näkyy luonnollisesti kauppakeskuksissakin, esimerkiksi vuokralaisille annettujen määräaikaisten vuokranalennusten kautta. Toisaalta keskiluokan kulutus keskittyy kotimaahan, kun ulkomaanmatkailu on vähentynyt ja kotimaanmatkailu lisääntynyt. Pietarissa sijaitsevan Pearl Plazan kävijämäärä nousi vuonna 2016 11 prosenttia ja samoin ruplamääräinen myynti parani 19 prosenttia.

**Mikä on vielä työn alla olevan REDIn sekä elokuussa 2016 avatun Okhta Mallin vuokrausaste?** REDIn vuokrausaste oli joulukuun 2016 lopussa noin 50 prosenttia, Okhta Mallin puolestaan noin 70 prosenttia.



Pearl Plaza, Pietari.

**KAUPPAKESKUKSET SUOMESSA OVAT KASVATTANEET MYYNTIÄÄN USEANA VUONNA.**

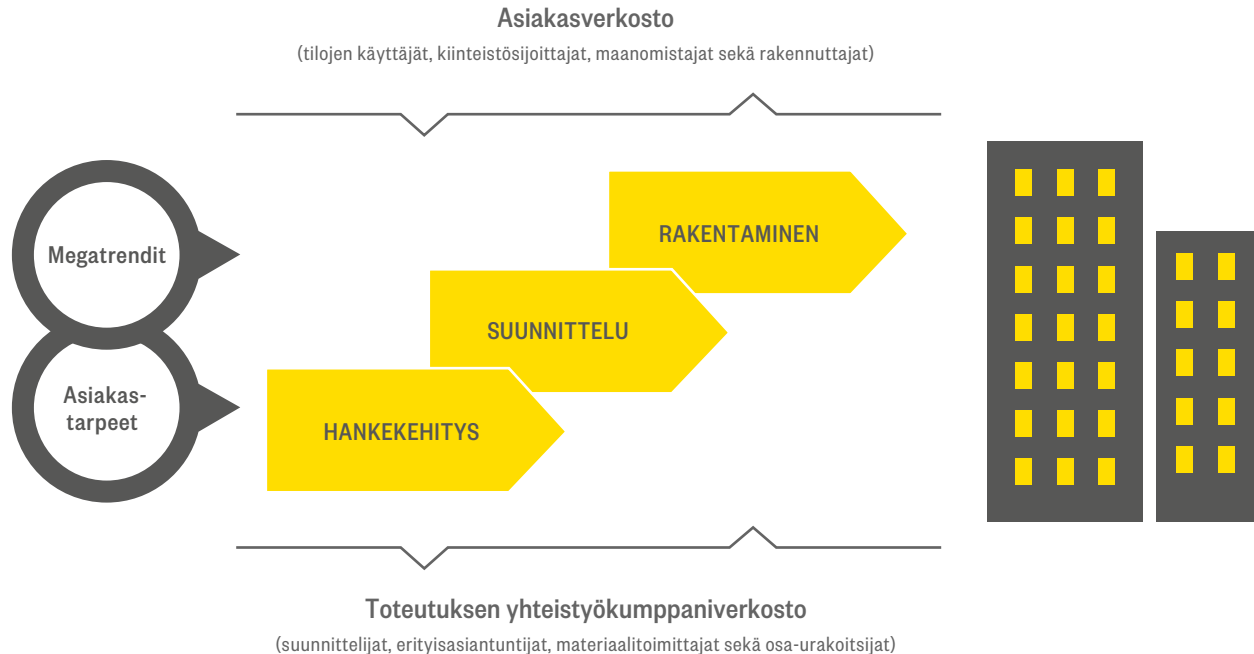
**Miten kauppakeskuksenne poikkeavat muista?**

Kauppakeskuksilta vaaditaan nykyään entistä enemmän, sillä kilpailu ihmisten ajasta on kiivasta. Pelkät ostosmahdollisuudet eivät riitä, vaan kauppakeskuksissa halutaan viettää aikaa ja kokea elämyksiä. Esimerkiksi REDIssä voi käväistä ostosten lomassa vaikka kiipeilemässä tai hypätä lentosimulaattorin vietäväksi.

Venäjän kauppakeskuksista lisää sivulla 27.

# SRV MALLI HYÖDYNTÄÄ ALIHANKINTAVERKOSTOA SEKÄ YHTEISTYÖ- JA RAHOITUSKUMPPANEITA

SRV ei ole perinteinen rakennusyhtiö, joka ryhtyy rakentamaan vain tilaajan hintakilpailutuksen jälkeen. Päinvastoin. SRV tekee yhä enemmän hankkeita, joissa sillä on entistä vahvempi kehittäjän rooli tai se voi ollan mukana myös väliaikaisen omistajan roolissa.



SRV on koko 30-vuotisen historiansa ajan erottautunut muista rakennusyhtiöstä kokonaisvaltaisella lähestymistavallaan. SRV:n liiketoimintamalli, SRV Malli, kattaa koko rakennushankkeen ja yhä enenevässä määrin myös kiinteistösijoittamisen arvoketjun alkaen trendien ja tulevaisuuden tarpeiden tunnistamisesta ja johtaen rakennushankkeen ideointiin ja toteutukseen – kiinteistön kehittämiseen, suunnitteluun, rahoitukseen, maanhankintaan, rakentamiseen sekä esimerkiksi kauppakeskusten kohdalla tarvittaessa myös kiinteistöjen operointiin aina exit-vaiheeseen asti.

SRV Malli poikkeaa monen muun alan yrityksen toiminnasta kattavuuden lisäksi myös pitkällä viedyllä verkottuneisuudel-

laan. SRV Malli hyödyntää alihankintaverkoston ja yhteistyö- ja rahoituskumppaneita ja on siten hyvin skaalautuva. Esimerkiksi työmailla käytetään pääasiassa alihankkijoita. Tämän vuoksi SRV voi tehdä samaan aikaan hyvinkin suuria projekteja, mutta tarpeen vaatiessa SRV pystyy sopeuttamaan volyymiaan ja kustannuksiaan ketterästi.

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

## SRV Mallin kulmakivet

### Oma hankekehitys

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

### Hankerahoituksen hallinta

Pääoman hallinta on olennainen osa hankkeiden arvonmuodostuksessa. Hankkeisiin haetaan projektikohtaista rahoitusta pankeilta, sijoittajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta. Joissain hankkeissa SRV on myös itse mukana sijoittajana.

### Tehokas rakentaminen

SRV:n projektien tehokas toteutus perustuu asiakkaiden tarpeista lähtevään projektinjohdottomalliin – SRV Malliin, jossa hanke toteutetaan avoimessa yhteistyössä asiakkaan kanssa. Projektinjohdosta vastaavat SRV:n ammattilaiset. He hyödyntävät hankkeen toteutuksessa laajaa ja osaavaa yhteistyökumppaniverkoston. Vuonna 2016 SRV teki yhteistyötä kaikkiaan 4 000 alihankkijan kanssa ja työllisti sitä kautta 25 000 rakentamisen ammattilaista.

### Vuokratulojen optimointi

Omakehittéisissä hankkeissaan SRV vastaa rakennettavan kohteen käyttäjä-hankinnasta. Ankkurivuokralaisten hakeminen on kehityshankkeen kulmakivi, jonka onnistuminen vaikuttaa hankkeen käynnistymisajankohtaan. Rakentaminen aloitetaan, kun riittävä vuokrausaste on saavutettu.

### Loppusijoittajamarkkinan hallinta

Rakennettu ja valmiiksi vuokrattu kauppakeskus, toimistotalo tai asuntopohde on sijoittajalle houkutteleva hankinta, kun kohteesta saatava vuosittainen vuokratuotto on ennalta tiedossa.



**Espoon Niittykumpuun nousee moderni metrokeskus, kauppakeskus Niitty ja tuhansien uusien asukkaiden kodit.**

## ERILAISIA HANKKEITA

SRV:llä on rakenteilla omaperusteisia hankkeita, omakehittäisiä hankkeita ja rakennusurakoita.


- 1. Omaperusteisella hankkeella** tarkoitetaan SRV:n itse kehittämää hanketta, jota ei rakentamisen aloitukseen mennessä ole vielä myyty. Tällaisessa hankkeessa SRV kantaa sekä myynti- että rakentamisen riskin, ja hanke tuloutuu kohteen valmistuttua ja tultua myydyksi.
- 2. Omakehittisellä hankkeella** puolestaan tarkoitetaan yhtiön itse kehittämää hanketta, joka myydään sijoittajalle ennen rakentamisen aloitusta. SRV kantaa hankkeessa rakentamisen riskin, ja hanke tuloutuu valmiusasteen mukaisesti.
- 3. Rakennusurakat** ovat ulkopuolisten tilaajien rakennushankkeita, joissa SRV toimii toteuttajana. Hankkeet tuloutuvat SRV:lle rakentamisen valmiusasteen tai muiden sopimusehtojen mukaan.

## CASE: Länsimetron varrelle toteutetaan tuhansia uusia koteja

Pääkaupunkiseudun metroradan jatkoa, Länsimetra, rakennetaan Ruoholahdesta Lauttasaaren kautta Espooseen. Ensimmäisessä vaiheessa valmistuu 14 kilometriä pitkä ratalinja, joka kiemurtelee Ruoholahdesta Matinkylään kahdeksan uuden aseman kautta.

Vaikka Länsimetron aikataulu on SRV:stä riippumattomista syistä viivästynyt, metronvarren lähialueita suunnitellaan ja rakennetaan parhaillaan kovaa vauhtia. SRV:n kohteita löytyy melkein jokaisen aseman läheisyydestä.

Koivusaaren kaunis merellinen metroasema on SRV:n rakentama. Kun metro kaartaa Koivusaaresta meren alta Keilaniemeen, urakoidaan aseman vieressä SRV:n työmaalla Kehä I:stä kulkemaan tunnelin sisään. Kun vilkkaan kehätien päälle on saatu rauhaisa puisto, SRV:n tavoitteena on päästä toteuttamaan puiston läheisyyteen Espoon korkeimmat tornitalot. Tapiolassa puolestaan uudistetaan koko keskustaa, ja Espoon Niittykummussa metroaseman yläpuolelle kohoaa kauppakeskus ja kerrostaloja.

 **LÄNSIMETRON KOHTEITA RYHDYTTIIN HANKKIMAAN YLI KYMMENEN VUOTTA SITTEN.**

”Koivusaaren metroasemalla ja Tapiolan keskustassa SRV toimii projektinjohtourakoitsijana, mutta todella moni Länsimetron varrella oleva kohde on SRV:n oman hankekehityksen helmi”, kertoo johtaja **Jouko Pöyhönen** hankekehityksestä.

”Mietimme hankekehityksessä koko ajan, miten kaupungit ja niiden infrastruktuuri kehittyvät. Seuraamme EU-tason päätöksiä, satamapäätöksiä, maakuntakaavoja sekä kaupunkien yleiskaavoja. Tämän lisäksi mietimme koko ajan, miten kaupungit ulkomailla kehittyvät, sekä tietysti sitä, mitä ihmiset kodeiltaan tulevaisuudessa haluavat. Pystymme siis ennakoimaan hyvin, mihin suuntaan pääkaupunkiseutu kasvaa”, Pöyhönen kertoo.

Hankekehityksen tekemä pohjatyö näkyy tällä hetkellä hyvin konkreettisesti Länsimetron varrella. Pöyhösen mukaan Länsimetron kohteita ryhdyttiin hankkimaan yli kymmenen vuotta sitten. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sopivien tonttien etsimistä ja ostamista, suunnitteluvaiheiden tekemistä ja kehittämiskilpailuihin osallistumista.

”Kaitaalla selvitimme, kuka omistaa tulevan metroaseman lähellä olevat maat. Tämän jälkeen neuvottelimme Espoon seurakunnan kanssa heidän alueellaan olevien maiden kehittämisestä. Kivenlahdessa taas

osallistuimme alueen kehittämiskilpailuun idealla, joka ehytti kaupunginosan yhdyskuntarakennetta. Niittykummussa keräsimme suunnitelmamme avulla yhteen joukon sijoittajia. Heidän kanssaan teimme kaupungille ehdotuksen kauppakeskuksen ja uusien talojen rakentamisesta, jotta kaupunki pystyi rakentamaan metroaseman jo Länsimetron ensimmäisessä vaiheessa”, Pöyhönen kertoo.

### Salapoliisin vaistolla eteenpäin

SRV:n hankekehityksessä työskentelee joukko eri osa-alueiden ammattilaisia. Yksi on työskennellyt arkkitehtinä, toinen kaupungin kaavoitusasioiden parissa, kolmas sijoitusyhtiössä. Hankekehityksen ammattilaiset yhdistävät maanhankinnan, suunnittelun, rahoituksen ja asiakkaiden



**Hankekehitykseen haetaan ideoita tutkimalla maailman suurimpia kaupunkeja ja niiden kehitystä.**

tuntemuksen. Alan ammattilaiseksi ei opita koulussa, vaan kokemuksen kautta, vuosien varrella.

”Nykyään tietoa on saatavissa hyvin digitaalisessa muodossa. Karttoja ja suunnitelmia pääsee tutkimaan helposti näytöllä, mutta mikään ei edelleenkään voita sitä, että ajelee autolla tarpeeksi ympäriinsä ja tutustuu rakennuksiin ja tontteihin mahdollisimman läheltä”, Pöyhönen korostaa.

Pöyhönen, kuten muutkin hankekehityksessä työskentelevät, tuntevat pääkaupunkiseudun liikenneväylät ja rakennukset kuin omat taskunsa. Mutta sen lisäksi hankekehityksessä tunnetaan myös muiden maiden suuret kaupungit, joiden kehitystä seurataan tarkasti.

”Melkein vääjäämättä moni suurkaupungeissa tehty muutos tapahtuu myös Suomessa”, Pöyhönen sanoo.

Yksi tällainen esimerkki löytyy Englannista. Lontoossa alettiin jo 1970-luvun lopulla muuttamaan kaupungin vanhoja telakka-alueita asuinkäyttöön. Esimerkiksi Canary Wharfissa asuntoja on rakennettu 1980-luvun alusta alkaen entiselle satama-alueelle. Helsingissä tehtiin samanlainen päätös, kun 1990-luvulla kaupungin uusi satama päätettiin perustaa Vuosaareen. Tämä vapautti Kalasataman ja Jätkäsaa-reen alueet uuteen käyttöön. Loppu onkin historiaa, sillä nyt SRV:n nosturit kurottavat korkeuksiin, kun Kalasatamaan rakennetaan kauppakeskusta ja maan korkeimpia tornitaloja.

Entä minne kaupunki kasvaa tulevaisuudessa? Sitä Pöyhönen ei kerro. Kyseessä on miljoonien arvoinen ammattisalaisuus.

## MAANRAKENNUSTÖITÄ, METROASEMA JA TORNITALOJA – esimerkkejä SRV:n hankkeista Länsimetron varrella



### Koivusaaren metroasema

SRV toteutti monella tapaa ainutlaatuisen merellisen Koivusaaren metroaseman. ”Rakentaminen 30 metriä merenpinnan alapuolella sekä tiukka aikataulu takasivat sen, että hanke oli meille todellinen näytön paikka”, tuotantojohtaja Antti Raunemaa kertoo. Asema toteutettiin projektinjohtourakkana, ja Rakennuslehti valitsi sen vuonna 2015 Vuoden Työmaaksi.



### Aalto-yliopiston kampusrakennus

SRV osallistuu Aalto-yliopiston kampuksen ytimen kehittämiseen rakentamalla Otaniemeen uuden kampusrakennuksen sekä Metrokeskuksen liiketilat. Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu muuttaa Versta Arkkitehdit Oy:n suunnittelemaan rakennukseen vuonna 2018.



### Kehä 1 Keilaniemessä

Espoon Kaupunki valitsi alkuvuonna 2016 SRV:n toteuttamaan Kehä 1:n muutostöitä. Kyseessä on iso hanke, jossa Kehä 1:n liikenne siirretään kulkemaan tunneliin maan sisään, ja tunnelin päälle rakennetaan puisto. Kehä 1:n siirtäminen tunneliin liittyy olennaisesti koko Keilaniemen alueen kehittämissuunnitelmiin. Tunneloinnilla mahdollistetaan alueelle suunniteltujen tornitalojen toteutuminen. Toteutuessaan Keilaniemen tornit olisivat Suomen korkeimmat asuintalot, korkeimman tornin yltäessä lähes 145 metrin korkeuteen.



### Niittykumpu

Espoon Niittykumpu muuttuu moderniksi metrokeskukseksi ja tuhansien uusien asukkaiden kaupunginosaksi. Alueelle rakennetaan uusi metroasema, ja sen yläpuolelle kauppakeskus. Keskuksen molemmin puolin rakennetaan asuintornit ja lähistölle useita muita kerrostaloja. Korkeampi kauppakeskuksen yhteyteen rakennettavista asuintorneista on 24-kerroksinen Niittyhuippu.




### Espoonlahti

Espoonlahden tulevan metroaseman viereen (Espoonlahden keskus / Märtnsbro) rakennetaan noin 100 000 kerrosalaneliömetrin edestä asuntoja. SRV:n tavoitteena on toteuttaa näistä noin 30 prosenttia.

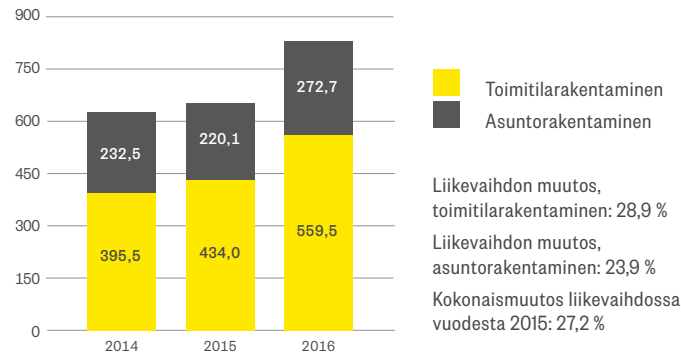
# SUOMEN LIIKETOIMINTA

Rakentamisen odotetaan kasvavan tulevina vuosina erityisesti kaupungistumisen vuoksi.

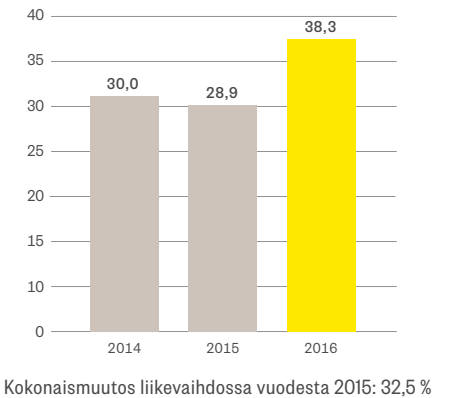
- Rakentamisen arvioidaan kasvaneen vuonna 2016 poikkeuksellisen jyrkästi, noin 6–7 prosenttia. Uudisrakentaminen on ollut vilkasta kaikilla sektoreilla. Vuonna 2017 kasvun ennustetaan kuitenkin hidastuvan selkeästi alemmalle tasolle, noin 1–2 prosenttiin. (Lähde: Rakennusteollisuuden suhdannekatsaus 10/2016.) Rakennusteollisuus julkistaa seuraavan katsauksensa helmikuussa 2017.
- Rakentamisen kasvun yleisenä moottorina ovat edelleen kaupungistuminen ja muuttoliike, jotka pitävät yllä sekä asunto- että toimitilarakentamisen tarvetta kasvukeskuksissa, missä SRV:n painopiste yhtiön strategian mukaisesti sijaitsee. VTT:n ennusteen mukaan kaupungistuminen tulee jatkumaan, sillä Suomen kaupungistumisaste on selvästi muita teollistuneita maita ja esimerkiksi Ruotsia jäljessä. Optimistisimpien ennusteiden mukaan jopa noin 620 000 ihmisen arvioidaan muuttavan kaupunkikeskuksiin vuoteen 2040 mennessä. (Lähde: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Asuntotuotantotarve 2015–2040, 01/2016.)

 SUOMESSA KAUPUNGISTUMISASTE ON JÄLJESSÄ MUIHIN TEOLLISUUSMAIHIN VERRATTUNA.

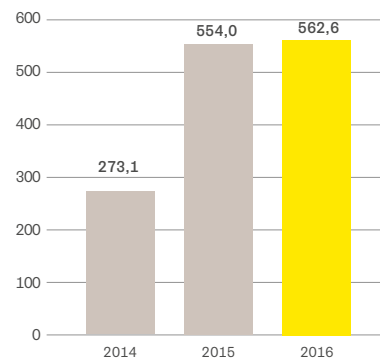
**Liikevaihto, Suomen liiketoiminta (milj. euroa)**



**Liikevoitto Suomessa (milj. euroa)**

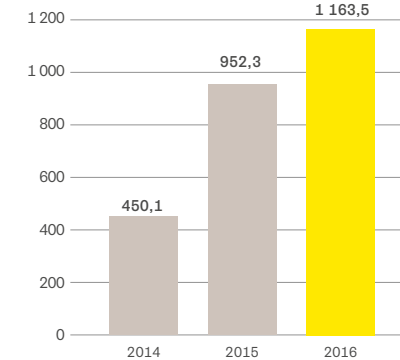


**Tulouttamaton tilauskanta, asuntorakentaminen (milj. euroa)**



Muutos tilauskannassa, asuntorakentaminen: 2 %

**Tulouttamaton tilauskanta, toimitilarakentaminen (milj. euroa)**



Muutos tilauskannassa, toimitilarakentaminen: 22,0 %

# SUOMEN ASUNTORAKENTAMINEN

SRV keskittyy rakentamaan koteja erityisesti kasvukeskuksiin. SRV onkin yksi pääkaupunkiseudun suurimmista asuntorakentajista.

- Suomen asuntorakentamisen tammi–joulukuun liikevaihto ja tilauskanta kasvoivat vuonna 2016.
- Asuntorakentamisen liikevaihtoon vaikutti omaperusteisten asuntojen rakentaminen ja tilauskantaa nosti erityisesti kasvanut sijoittajamyynni.
- SRV keskittyy strategiansa mukaisesti asuntotuotantoon kasvavissa kaupunkikeskuksissa ja ennen kaikkea hyvien liikenneyhteyksien läheisyydessä. SRV onkin tällä hetkellä yksi pääkaupunkiseudun suurimmista asuntorakentajista. SRV:llä on rakenteilla yhteensä 2 696 asuntoa, joista yli 63 prosenttia sijaitsee Uudellamaalla. Omaperusteisia asuntoja on rakenteilla yli 800 kappaletta.
- SRV:n historian suurin rakennushanke on Helsingin Kalasatamaan rakennettava REDI. REDIn ensimmäisen asuintornin Majakan 283 asunnosta yli 90 prosenttia oli varattu Majakan asuntojen myynnin alkaessa 15.2.2017.
- SRV:n tavoitteena on rakentaa 15–20 000 uutta kotia seuraavan kymmenen vuoden aikana.
- SRV rakentaa erityisesti raideyhteyksien varteen. Esimerkiksi Länsimetron varrelle on vuosina 2014–2016 rakennettu yli 1 000 asuntoa. Lähivuosina metron varteen on suunnitteilla yli 2 500 asuntoa.
- SRV:n suurimmat rakenteilla olevat omaperusteiset asuntohankkeet ovat REDIn lisäksi Espoossa sijaitseva Niittyhuippu ja Satamarannan Masto Oulussa.



## CASE: Tiesitkö tämän korkeasta rakentamisesta?

1. SRV rakentaa Suomen korkeimpia asuintaloja.

hetkellä Suomen korkein tornitalo on 88,5 metriä korkea Hotelli Torni Tampereella.
2. Helsingin Kalasataman REDlin rakennetaan kahdeksan tornitaloa, joista korkein on 132 metriä. Lisäksi Espoon Niittykumpuun tehdään parhaillaan Espoon korkeinta rakennusta, Niittyhuippua. Myös Oulussa on rakenteilla 50 metriin kurkottava 16-kerroksisen Satamarannan Masto. Lisäksi SRV suunnittelee Espoon Keilaniemeen tornitaloja, joista korkeimmassa olisi 40 kerrosta.
3. Maailman korkein rakennus on 828-metrinen Burj Khalifa Dubaissa. Tällä hetkellä Suomen korkein tornitalo on 88,5 metriä korkea Hotelli Torni Tampereella.
4. Kun alueelle rakennetaan korkea rakennus, talojen väleihin voi muodostua voimakkaita tuulia. Matalassa kaupunkikuvassahan tuuli ei yleensä aiheuta vaikeuksia. Tämä estetään esimerkiksi tuuliseinillä.
5. Korkeiden talojen suunnittelussa tehdään lähes aina tuulitunnelikoe. Rakennuksesta ja sen ympäristöstä rakennetaan pienoismalli, joka laitetaan laboratorioissa tuulitunneliin.
6. Korkeissa rakennuksissa työmaalla työntekijöitä suojaa sky deck -suojarakennelma.
7. Korkeissa rakennuksissa porrashuoneisiin ja hisseihin syntyy niin sanottu savupiippuvaikutus eli voimakas ilmavirtaus alhaalta ylös. Tämä vältetään tuulikaapeilla ja erilaisilla oviratkaisuilla.
8. Suunnittelussa on tärkeää miettiä myös tehokas julkisivujen huolto, kuten ikkunoiden pesu ja mahdollisten saumojen uusiminen.

### KYSYIMME, MITÄ IHMISET HALUAVAT ASUMISELTA

Vastauksissa sijainti nousee edelleen keskeiseksi kriteeriksi valittaessa uutta kotia, mutta entistä vahvemmin päätöksentekoa ohjaavat muut asiat.

### TOP 3:n muodostavat

- 1 PARVEKE
- 2 HYVÄ ÄÄNIERISTYS
- 3 JULKISET LIIKENNEYHTEYDET


Lähde: Haastattelututkimus 4/2016, n=779, Gemic/Norstatin paneeli.



# SUOMEN TOIMITILARAKENTAMINEN

SRV rakentaa parhaillaan Suomeen useita sairaaloita, kuten Keski-Suomen Sairaala Novaa.

- SRV:n toimitilarakentamisen liikevaihto ja tilauskanta kasvoivat vuonna 2016.
- SRV:n toimitilarakentamisen tilauskanta pyritään kasvattamaan strategian mukaisesti siten, että tilauskannan keskimääräinen kate paranee.
- Liiketoimintaa kasvattivat erityisesti sairaalahankkeet, allianssiurakat ja infrarakentaminen.
- SRV:n infrarakentaminen vahvisti asemiaan vuoden 2016 aikana. SRV valittiin kesällä 2016 Espoon Keilaniemeen tehtävän Kehä I:n rakennushankkeen toteuttajaksi. Hankkeessa Kehä I:n liikenne siirretään kulkemaan tunneliin maan alle ja tunnelin päälle rakennetaan puisto. Infrarakentamista lisää myös REDIn kauppakeskuksen alle rakennettavan kallioparkin ja pysäköintihallin louhinta sekä Länsimetrolle toteutettava Kaitaan metrotunnelin louhintaurakka.
- SRV:llä on parhaillaan käynnissä viisi allianssihanketta, joiden liikevaihto on noin viidenneksen koko toimitilarakentamisen liikevaihdosta. Allianssihankkeissa on lisäansaintamahdollisuudet normaalin tuloutuksen lisäksi.
- SRV:n liikevaihdossa näkyvät myös suuret kauppakeskushankkeet, kuten REDIn kauppakeskus Helsingin Kalasatamassa ja Kauppakeskus Niitty Espoossa.

 **LIKEVAIHDOS-  
NÄKYVÄT MYÖS SUURET  
KAUPPAKESKUSHANKKEET.**



## **CASE:** Suomen suurin sairaalahankkeiden toteuttaja

SRV:llä on vahva kokemus terveydenhuollon ja vaativien erityistilojen rakentamisesta, ja työn alla olevien useiden sairaalahankkeiden yhteisarvo ylittää jo 500 miljoonaa euroa. SRV onkin tällä hetkellä Suomen suurin sairaalahankkeiden toteuttaja.

Vuonna 2016 aloitettu merkittävin uusi sairaalahanke oli Jyväskylään rakennettava Keski-Suomen Sairaala Nova. Hankkeen suuruusluokkaa kuvaa hyvin kaksi lukua: rakennus-

on kooltaan neljä kertaa Helsingin päärautatieaseman kokoinen (yhteensä noin 106 800 brm<sup>2</sup>), ja kaikkiaan uuden sairaalan rakentamisen arvo on noin 290 miljoonaa euroa. Sairaala Nova on Keski-Suomen historian suurin julkinen investointi, ja SRV:n historian suurin urakasopimus, johon ei sitoudu omaa pääomaa. Uusi sairaala korvaa valmistuessaan suurilta osin nykyisen keskussairaalan. Rakennustyöt Kukkumäellä alkoivat elokuussa 2016 maan-

siirtotöillä, ja sairaala valmistuu vaiheittain vuoteen 2020 mennessä.

Sairalahankkeisiin kulminoituu monin tavoin SRV:n rooli yhteiskunnassa kaupunkikeskusten kehittäjänä ja rakentajana. Yhtiön kädenjälki näkyy Sairaala Novan lisäksi muun muassa Uudessa Lastensairaallassa Helsingissä, Jorvin sairaalan päivystyslisärakennuksessa Espoossa sekä Taysin etu-pihan uudisrakennuksissa Tampereella.

# KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA

Venäjän taloudessa on näkyvissä positiivisia signaaleita. SRV uskoo, että ruplan vahvistuminen antaa hyvän pohjan kauppakeskusten operointiin Venäjällä.

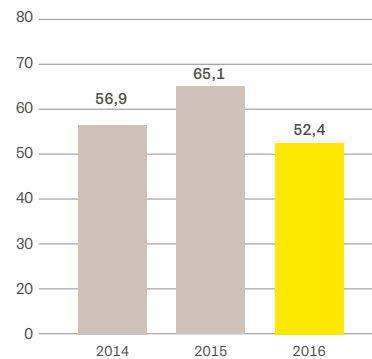
## Toimintaympäristö

- Venäjän taloutta koskevat odotukset ovat kääntyneet lievästi positiiviseen suuntaan. Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen Venäjä-ennusteen (syyskuu 2016) mukaan maan bruttokansantuote elpyy vähitellen. Vuonna 2017 bruttokansantuotteen odotetaan kasvavan noin yhden prosentin. Öljyn hinnan nousu vuoden 2016 aikana tuki osaltaan Venäjän taloutta. Öljyn hinnan oletetaan nousevan kohtalaisesti myös vuosina 2017–2018. Öljyn hinta on vaikuttanut myös ruplan kurssiin, joka vahvistui vuoden 2016 aikana noin 20 prosenttia.

## Kansainvälinen liiketoiminta

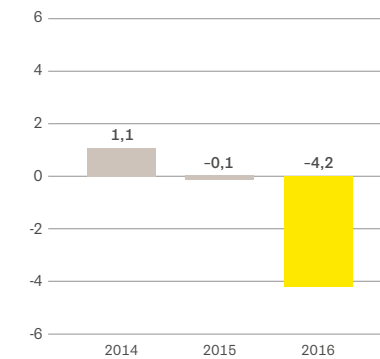
- Yksityisen kulutuksen elpymistä tukee inflaation vähittäinen hidastuminen. Keskiluokan kulutus keskittyy kotimaahan, koska ulkomaanmatkailu on vähentynyt ja kotimaanmatkailu lisääntynyt. Venäläisten kotimaanmatkojen ykköskohteet ovat Pietari ja Moskova. SRV osaomistaa molemmissa kaupungeissa moderneja kauppakeskuksia.
- SRV uskoo, että ruplan vahvistuminen antaa hyvän pohjan kauppakeskusten operointiin Venäjällä. Vaikka vähittäiskaupan myynti on laskenut Venäjällä vuoden aikana -5,1 prosenttia, SRV:n kauppakeskuksissa sekä myynti- että kävijämäärät ovat kasvaneet.
- Kansainvälisen liiketoiminnan tammi-joulukuun liikevaihto laski odotetusti vuonna 2016. Valtaosa liikevaihdosta on muodostunut Okhta Mall -ja 4Daily-kauppakeskusten rakentamisesta. Pietarissa sijaitseva Okhta Mall -kauppakeskus avasi ovensa elokuussa 2016 ja moskovalainen 4Daily-kauppakeskus luovutettiin tilaajalle joulukuussa 2016.
- Kansainvälisen liiketoiminnan liikevoitto laski. Liikevoittoa paransi ruplan kurssi, mutta heikensi vuokralaisille annetut

Liikevaihto, kansainvälinen liiketoiminta (milj. euroa)

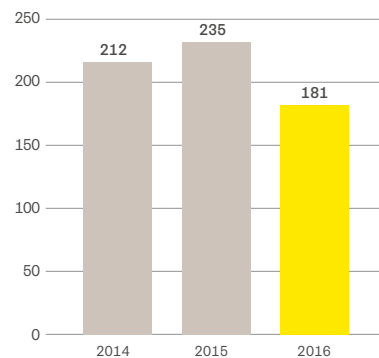


Muutos vuodesta 2015: -19,5 %

Liikevoitto, kansainvälinen liiketoiminta (milj. euroa)

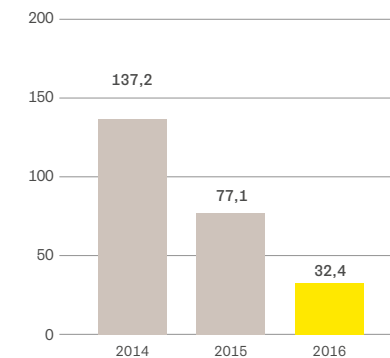


Henkilöstö, kansainvälinen liiketoiminta (henkilöä)



Muutos vuodesta 2015: -23,0 %

Tulouttamaton tilauskanta, kansainvälinen liiketoiminta (milj. euroa)



Muutos vuodesta 2015: -58,0 %

määräaikaiset vuokranalennukset, aloitetut suunnitelman mukaiset poistot ja yhteen kohteeseen tehty arvonalennus.

- SRV:n toimintavaluutta Venäjällä on ollut pääasiassa euro. Yhtiön vuokraustoiminta on muuttunut kuitenkin siinä määrin ruplapohjaiseksi, että SRV:n kiinteistöpuolen tytär- ja osakkuusyhtiöiden toimintavaluutta muuttui ruplaksi vuoden 2016 aikana. Toimintavaluutta koskeva kirjanpidollinen muutos altistaa SRV:n aiempaa enemmän ruflan kurssivaihtelulle.

## KAUPPAKESKUKSET VENÄJÄLLÄ

### Pearl Plaza, Pietari

- SRV:n omistusosuus 50 prosenttia
- Avattu vuonna 2013
- Ruplamääräinen myynti kasvoi tammi-joulukuussa 19 prosenttia ja euromääräinen myynti kymmenen prosenttia vuoteen 2015 verrattuna
- Täyteen vuokrattu

### Okhta Mall, Pietari

- SRV:n omistusosuus 45 prosenttia. SRV on myös toisen omistajan, eli Russia Investin osakkaana 27 prosentin osuudella.
- Avattu elokuussa 2016
- Kauppakeskuksen vuokrausaste oli joulukuun 2016 lopussa noin 70 prosenttia
- Kävijämäärät ovat kehittyneet odotetusti ja lähestyvät jo 10 000 päivittäistä kävijää
- Suurin vuokralainen on venäläinen päivittäistavaraketju Lenta

### 4Daily, Moskova

- SRV:n omistusosuus 18,68 prosenttia
- Kauppakeskus luovutettiin tilaajalle joulukuussa 2016, mutta kohteessa tehdään edelleen viimeistelyitä.
- Vuokrausaste 65 prosenttia
- Avajaiset huhtikuussa 2017
- Suurin vuokralainen on venäläinen supermarket Miratorg



Okhta Mall avasi ovensa pietarilaisille vuoden 2016 elokuussa. Uusi kauppakeskus on palkittu niin arkkitehtuurin kuin markkinoinnin osalta.

## CASE: Pietarin keskusta muutti Okhtan alueelle

Pietari Suuren ratsastajapatsas lipuu hiljalleen Neva-jokea eteenpäin. Turistit tuijottavat. Nuori mies jakaa eriskummallisesta tapauksesta kuvan someen. Vaskiratsastaja jatkaa kulkuaan kauniin Talvipalatsin ohi kohti Okhtan kaupunginosaa, joka sijaitsee ydinkeskustasta vain parin kilometrin päässä, Neva-joen itäpuolella.

Tarkemmin katsottuna kyseessä on kuitenkin vain kuuluisan patsaan kopio. Mistä oikein on kyse? Patsaan siirto oli osa markkinointikampanjaa, jonka teemana oli "Pietarin kaupungin keskusta muuttaa Okhtaan".

Okhtan alueelle halutaan houkutella ihmisiä, sillä kaupunginosassa avattiin

elokuussa 2016 noin 200 miljoonan euron arvoinen Okhta Mall -kauppakeskus. Se on yksi SRV:n kärkihankkeista Venäjällä.

Perinteisen mainonnan lisäksi kävijämäärää on saatu kasvatettua viikonloppuisin järjestetyillä tapahtumilla: vuorossa on ollut niin katuruokafestivaaleja kuin lastenkarnevaaleja. Syksyn tapahtumasarjan kruunasi Astrid Lindgren -viikonloppu, jolloin myös Peppi Pitkätossu ja Vaahteranmäen Eemeli muuttivat hetkeksi Okhtaan.

Näyttävästi esillä ollut kauppakeskus sai nopeasti arvokasta tunnustusta niin markkinoinnin kuin arkkitehtuurin osalta, kun sille myönnettiin lokakuussa European Property Awards 2016 -palkinto.

## MOI! MITÄ OLET TEHNYT TÄNÄÄN PEARL PLAZA -KAUPPAKESKUKSESSA?

**Natalia, 46**  
"Tulimme tänään Pearl Plazaan kampaamoon hiustenleikkuun vuoksi. Tein sitä ennen ostoksia Detskyi Mir -lastenvaateliikkeessä. Lapseni tykkäävät käydä täällä – samoin kuin minä."



**Valeriy, 32**  
"Asumme lähellä kauppakeskusta, joten tulemme tänne usein. Tänään söimme aamiaista Food court -ravintolakorttelissa sillä välin kun äiti kävi ostoksilla."



**Tatiana, 27**  
"Tulin Pearl Plazaan ostoksille. Ostin T-paidan Modis-liikkeestä ja yritän löytää vielä jotain muuta kotiin vietäväksi. Nyt on alennusmyynnit ja sen vuoksi täällä on houkuttelevia tarjouksia."



# VASTUULLISUUTTA JOHDETAAN OSANA ARKIPÄIVÄISTÄ TYÖTÄ

SRV:n tavoitteena on varmistaa, että vastuullisuus tukee liiketoimintaa ja strategisten tavoitteiden toteutumista. Vastuullisuustyö on tavoitteellista, hyvin johdettua ja osa arkipäiväistä työtä jokaisessa yksikössä ja jokaisella työmaalla.


SRV:n toimintaa vastuullisuusnäkökulmasta ohjaavia linjauksia ovat muun muassa loppuvuonna 2016 päivitetty ja helmikuussa 2017 hyväksytty Code of Conduct, ympäristöpolitiikka, henkilöstöpolitiikka, hankintapolitiikka, viestintäpolitiikka ja turvallisuuspolitiikka. Käytännön ohjeet täydentävät ja tarkentavat Code of Conductissa ja politiikoissa tehtyjä linjauksia.

Vastuullisuustyön tuloksista vastaa aina viime kädessä konsernin toimitusjohtaja. Käytännön vastuullisuustyöstä vastaa konsernin viestintäjohtaja tukenaan vastuullisuuden ja viestinnän tiimi. Vastuullisuusohjelman ja -tavoitteiden koostamisesta, kehittämisestä ja raportoinnista vastaa vastuullisuusjohtaja. Vastuullisuusohjelma ja siihen liittyvät tavoitteet valmistellaan yhdessä liiketoiminnan ja eri toimintojen edustajista koostuvan verkoston yhteistyönä.

Vastuullisuutta koskevat linjaukset, kuten vastuullisuusohjelma ja siihen sisältyvät tavoitteet hyväksytään konsernin johtoryhmässä. Tarvittaessa asiat viedään SRV:n hallituksen käsiteltäviksi. Suomen ja Kansainvälisen liiketoiminnan johtoryhmät käsittelevät vastuullisuusasioita osana normaalia liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä.

SRV:n riskienhallinta vastaa vastuullisuuteen liittyvien riskien tunnistamisesta, raportoinnista ja riskien hallitsemiseen liittyvistä toimenpiteistä. Tunnistetut vastuullisuusriskit ovat muun muassa ympäristöasioihin, työturvallisuuteen ja urakoitsijoiden asianmukaiseen toimintaan liittyviä maineriskejä. Riskienhallinnan viitekehystä tullaan päivittämään vuonna 2017 niin, että se entistä paremmin kattaa vastuullisuusasioista noussevat riskit.

SRV:llä on käytössä eettinen kanava, jonka kautta kuka tahansa voi raportoida SRV:n toiminnassa havaitsemansa epäkohdan, esimerkiksi Code of Conductin vastaisen toiminnan. Havainnoista tai epäilyistä voi ilmoittaa luottamuksellisesti.

 LUOTTAMUS  
ANSAITAAN  
VASTAAMALLA  
JATKUVASTI KASVAVIIN  
VAATIMUKSIIN.

Vastuullisuustyö on esimerkiksi jätehuollon laadukasta hoitamista työmailla, työturvallisuuden jatkuvaa parantamista omien ja urakoitsijoiden keskuudessa, hyvää johtamista ja hankintojen tekemistä tavalla, joka kestää myös kriittisen tarkastelun.

## Vastuullisuuden jalkauttaminen

Vastuullisuustyön johtamisella ja jalkauttamisella tarkoitetaan kaikkea sitä työtä, jota SRV tekee ollakseen kumppani, johon voi luottaa. Luottamus ansaitaan vastaamalla jatkuvasti kasvaaviin vaatimuksiin liittyen esimerkiksi eettisiin toimintatapoihin, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen.

Käytännön tasolla vastuullisuustyö on pitkälti sitä samaa työtä, jota SRV on tehnyt jo pitkään. Se on esimerkiksi jätehuollon laadukasta hoitamista työmailla, työturvallisuuden jatkuvaa



parantamista omien ja urakoitsijoiden keskuudessa, hyvää johtamista ja hankintojen tekemistä tavalla, joka kestää myös kriittisen tarkastelun.

Vastuullisuuteen liittyvät asiat koottiin vuonna 2016 yhdeksi kokonaisuudeksi, SRV:n vastuullisuusohjelmaksi. Kun asiat on koottu yhden otsikon alle, on vastuullisuutta helpompi johtaa, toisin sanoen asettaa tavoitteita, mitata edistymistä ja tehdä kehitystyötä siellä missä sitä käytännön tasolla tarvitaan.

# VASTUULLISUUSRAPORTOINNIN VAATIMUKSET KASVAVAT

Vastuullisuusraportointia kehitetään avoimuuden ja läpinäkyvyyden pohjalta.

Vastuullisuusraportoinnissa SRV pyrkii noudattamaan tarkoituksenmukaisuuden periaatetta. Vastuullisuusraportointia kehitetään avoimuuden ja läpinäkyvyyden pohjalta niin, että raportointi palvelee sisäisen päätöksenteon tarpeita ja sidosryhmien tiedontarpeita. Tavoitteena on noudattaa kaikkia vastuullisuusraportoinnille asetettuja (lakisääteisiä tai alan yhteisiä) vaatimuksia. SRV ottaa raportoinnin kehitystyössään huomioon myös vapaaehtoiset raportointialoitteet ja muut työkalut.

SRV:n vastuullisuusraportoinnin rajaukset noudattavat taloudellisen raportoinnin rajauksia, jos raportoitavan tiedon yhteydessä ei muuta mainita. Pitkän aikavälin tavoitteena on laajentaa raportoinnin kattavuutta sekä teemojen että arvoketjun osalta entisestään.

## Muuta kuin taloudellista raportointia koskevat vaatimukset

Listayhtiönä SRV:tä koskevat EU-direktiiviin muusta kuin taloudellisesta raportoinnista liittyvät, kansallisen lainsäädännön muutoksilla jalkautettavat uudet raportointivaatimukset (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta). Muiden kuin taloudellisten tietojen julkistamisen tarkoituksena on edistää yhteisöjen muiden kuin taloudellisten tietojen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä erilaisille sidosryhmille ja tätä kautta vauhdittaa kasvua ja lisätä luottamusta markkinoilla.

Raportointivaatimukset koskevat muun muassa ympäristöasioihin, sosiaalisiin asioihin, työntekijöihin, ihmisoikeuksiin ja lahjonnan ja korruption ehkäisyyn liittyviä toimintaperiaatteita ja riittävän huolellisuuden turvaavia prosesseja, merkittävimpiä riskejä ja sitä, miten näitä riskejä hallitaan. Vaatimuksiin sisältyvät myös hallinto-, johto- ja valvontaelimiin sovellettavat monimuotoisuutta koskevat toimintaperiaatteet.

Raportointivaatimukset tulevat voimaan niin, että vuodesta 2017 lähtien tulee raportoida uusien vaatimusten mukaisesti. Oheisessa taulukossa on arvioitu SRV:n valmiutta raportoida direktiivin teemoista.

Teema	Status 2016	Mistä löytyy tietoa?
<b>Ympäristövaikutukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code of Conductissa ja ympäristöpolitiikassa linjattu periaatteet ja fokusalueet</li> <li>Tiedonkeräys ja raportointi hyvällä tasolla</li> <li>Pidemmän aikavälin tavoiteasetantaa kehitettävä</li> <li>Ympäristönäkökohdat eivät vielä osana hankinnan kriteerejä, eivätkä osana riskienhallintaa paitsi turvallisuuden näkökulmasta</li> <li>Arvoketjunäkökulmaa kehitettävä</li> </ul>	Laadukas rakentaminen tarkoittaa tulevaisuuden kestäviä tiloja s. 35
<b>Työterveys ja -turvallisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työturvallisuuden osalta periaatteet, tavoitteet ja seuranta hyvällä tasolla</li> <li>Tiedonkeräys ja raportointi hyvällä tasolla</li> <li>Osa riskienhallintaa</li> <li>Käsitelty arvoketjunäkökulmasta (urakoitsijat ja alihankkijat)</li> <li>Ei vielä osana hankinnan kriteerejä</li> </ul>	Turvallinen ja innostava työpaikka houkuttelee tulevaisuuden tekijöitä s. 39
<b>Ihmisoikeuksien kunnioittaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusasiat (sitoutuminen ihmisoikeuksien kunnioittamiseen) linjataan uudessa Code of Conductissa (hyväksytty 2/2017)</li> <li>Vaatii selvitystyötä, tavoitteiden, tiedonkeruun ja raportoinnin kehittämistä</li> <li>Ei vielä osana hankinnan kriteerejä</li> </ul>	Vastuullinen toimija on tavoiteltu ja luotettava kumppani s. 32 Turvallinen ja innostava työpaikka houkuttelee tulevaisuuden tekijöitä s. 39
<b>Korruption ja lahjonnan vastaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmaan talouden torjunnan osalta periaatteet, tavoitteet, seuranta, tiedonkeräys ja raportointi hyvällä tasolla</li> <li>Muilta osin linjaukset päivitetystä Code of Conductissa (hyväksytty 2/2017)</li> <li>Vaatii pitkäjänteistä kehitystyötä ja pitkän aikavälin tavoiteasetantaa</li> <li>Käsitelty arvoketjunäkökulmasta (urakoitsijat ja alihankkijat)</li> </ul>	Vastuullinen toimija on tavoiteltu ja luotettava kumppani s. 32 Luotettava kumppaniverkosto mahdollistaa menestyksen s. 42
<b>Henkilöstön hyvinvointi ja yhteiskuntavastuu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisen osalta periaatteet, tavoitteet ja seuranta hyvällä tasolla</li> <li>Tiedonkeräys ja raportointi vaativat kehitystyötä</li> <li>Muiden asioiden osalta pidemmän aikavälin tavoitteet puuttuvat, tiedonkeräys ja raportointi vaativat kehitystyötä</li> <li>Sosiaalisen vastuun näkökulmat eivät vielä osana hankinnan kriteerejä</li> <li>Sosiaalisen vastuun näkökulmat eivät vielä osa riskienhallintaa</li> <li>Arvoketjunäkökulmaa kehitettävä</li> </ul>	Turvallinen ja innostava työpaikka houkuttelee tulevaisuuden tekijöitä s. 39 Luotettava kumppaniverkosto mahdollistaa menestyksen s. 42
<b>Riskienhallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taloudellisen vastuun näkökulmat osa riskien tunnistamista, hallintaa ja seuranta</li> <li>Sosiaalisen ja ympäristövastuun näkökulmat vietyä systemaattiseksi osaksi prosesseja</li> <li>Lisäksi prosesseja kehitettävä niin, että tunnistamisen, hallinnan ja seurannan työkalut palvelevat kasvavia vaatimuksia</li> </ul>	Vastuullisuutta johdetaan osana arkipäiväistä työtä s. 28 Vastuullinen toimija on tavoiteltu ja luotettava kumppani s. 32 Riskienhallinta s. 52
<b>Hallintoelinten monimuotoisuutta koskevat toimintaperiaatteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monimuotoisuutta koskevat periaatteet ja linjaukset ovat osa selvitystä hallinto- ja ohjausjärjestelmistä</li> </ul>	Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä s. 47 Lue lisää: <a href="http://www.srv.fi/srv-yhtiona/sijottajat/johto-ja-hallinto">www.srv.fi/srv-yhtiona/sijottajat/johto-ja-hallinto</a>

# VASTUULLISUUSOHJELMASSA ESITELLÄÄN TAVOITTEET

Rakentamisessa tehdään pitkäkestoisia päätöksiä, joilla on laaja vaikutus ympäristöön ja monien ihmisten elämään.

SRV haluaa olla aktiivinen toimija vastuullisuuskentällä ja osallistua uusien parempien toimintamallien kehittämiseen. SRV kehittää hankkeita ja koko toimintaansa aina pitkäjänteisesti ja vastuullisuus on osa sitä kehitystyötä.

Vastuullisuus on osa SRV:n strategiaa ja jokainen SRV:läinen on velvollinen edistämään vastuullisuusohjelman mukaista toimintaa omassa työssään. SRV kannustaa alihankkijoitaan ja muita yhteistyökumppaneitaan edistämään osaltaan vastuullisuusohjelman toteuttamista.

SRV:n vastuullisuusohjelma perustuu ulkopuolisen asiantuntijan vetämissä, keväällä 2016 pidetyissä työkokouksissa määriteltyihin olennaisiin vastuullisuusnäkökohtiin. Työkokousten lähtökohdana käytettiin kokouksia varten tehdyn sidosryhmäkyselyn tuloksia, johdon haastatteluja ja toimintaympäristöstä nousevia vaatimuksia ja yleisiä trendejä. Työkokouksiin osallistui edustajia liiketoiminnasta ja kaikista SRV:n tärkeimmistä toiminnoista.

Työkokousten tuloksena olennaisiksi näkökohdiksi nousivat laatu, asiakaskokemus, työturvallisuus, henkilöstön kehittäminen, eettisyys ja hyvä hallintotapa, riskienhallinta, ympäristöasiat ja viestintä. Määrittelytyötä jatkettiin ja teemoja tarkennettiin ja johtoryhmä hyväksyi SRV:n vastuullisuusohjelman syksyllä 2016.

Vastuullisuusohjelman tarkennetut teemat, siinä käsiteltävät asiat ja niihin liittyvät tavoitteet on esitetty oheisessa taulukossa. Tarkemmat numeeriset tavoitteet ja pidemmän aikavälin tavoitteet pyritään määrittelemään vuoden 2017 aikana.



SRV KANNUSTAA ALIHANKKIJOITAAN  
EDISTÄMÄÄN VASTUULLISUUSOHJELMAN  
TOTEUTTAMISTA.



# VASTUULLINEN TOIMIJA ON TAVOITELTU JA LUOTETTAVA KUMPPANI

Toimimalla vastuullisesti SRV varmistaa, että se tunnetaan asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden keskuudessa jatkossakin tavoiteltavana ja luotettavana kumppanina.

SRV on ollut koko sen historian ajan tunnettu juuri toimintatavastaan. Toimintatapa on tuonut SRV:lle asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luottamuksen ja vahvistanut myönteistä mielikuvaa yrityksestä.

## SRV:n toimintaa ohjaavat arvot ja Code of Conduct

SRV:n arvot, vastuullisuus, innostus tekemiseen, rohkeus kehittää, tuloksellisuus ja avoin yhteistyö, luovat vakaan perustan, jolle on hyvä rakentaa. Code of Conduct taas määrittelee periaatteet, joiden mukaisesti SRV:llä tehdään päätöksiä ja toimitaan kaikissa tilanteissa.

SRV:n hallitus hyväksyi päivitetyn Code of Conductin helmikuussa 2017. Velvollisuus noudattaa Code of Conductia koskee kaikkia SRV:n yhtiöitä, hallituksen jäseniä, johtoa ja työntekijöitä asemasta riippumatta. SRV pyrkii sitouttamaan myös kolmannet osapuolet, kuten alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit, Code of Conductiin tai varmistamaan, että osapuolet noudattavat sitä vastaavia käytäntöjä. Sitouttaminen pyritään ensisijaisesti toteuttamaan ottamalla Code of Conductin sisältö osaksi sopimuksia.

SRV:llä on kaikille avoin Eettinen kanava, jonka kautta voi ilmoittaa Code of Conductin vastaista toimintaa koskevista havainnoista tai epäilyistä luottamuksellisesti joko omalla nimellä tai anonyymisti. Vuonna 2016 Eettisen kanavan kautta tuli kaksi ilmoitusta, ja molemmat tapaukset tutkittiin sisäisen tarkastuksen toimesta.

## SRV on sitoutunut kehittämään toimialan hyviä käytäntöjä ja läpinäkyvyyttä

SRV noudattaa kaikessa toiminnassaan lainsäädäntöä ja viranomais määräyksiä ja edellyttää samaa työntekijöiltään, alihankkijoiltaan ja muilta yhteistyökumppaneiltaan. SRV toimii vain hyvämaineisten ja luotettavien yhteistyökumppaneiden kanssa.

SRV selvittää alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden taustat ennen yhteistyön aloittamista.

Vapaa ja terve kilpailu markkinoilla edistää koko toimialan kehitystä ja hyödyttää kaikkia alan eri sidosryhmiä sekä yritysten osakkeenomistajia. SRV noudattaa voimassa olevaa kilpailulainsäädäntöä ja tukee vain reilua ja vääristymätöntä kilpailua asiakkaiden ja toimittajaverkoston suuntaan. SRV edellyttää samanlaista toimintatapaa alihankkijoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta.

SRV:läiset eivät vastaanota tai anna työssään lahjoja, jotka voisivat vaikuttaa liiketoimintaan liittyvään päätöksentekoon. Liiketoimintaan liittyvän vieraanvaraisuuden pitää olla kohtuullista ja arvoltaan vähäistä. Korruptionvastaisuus on ehdoton edellytys SRV:n toiminnassa ja alihankkijoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta edellytetään nollatoleranssia korruption suhteen.

## Harmaan talouden torjunta on tuloksellista

Harmaa talous vääristää kilpailua, heikentää työntekijöiden asemaa, asiakkaiden oikeusturvaa ja mainetta. Rakennusala onkin tehnyt työtä harmaan talouden torjumiseksi jo pitkään. SRV on sitoutunut edistämään talousrikollisuuden torjuntaa ja kehittää jatkuvasti toimintatapoja ja uusia työvälineitä koko toimintaketjun hallittavuuden, läpinäkyvyyden, laillisuuden ja työmaiden turvallisuuden varmistamiseksi.

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

Talousrikollisuuden torjunta on SRV:lle luonnollinen osa rakentamisen kokonaislaatua ja projektinjohtototeutusta. Työmaaperehdytys sekä yhteistyökumppanien yhteiskuntavel-



AKTIIVINEN OTE HARMAAN TALOUDEN TORJUNTAAN ON OSA JOKAPÄIVÄISTÄ TYÖTÄ.

voitteiden ennakkotarkastukset ovat tärkeitä työkaluja harmaan talouden torjumiseksi. Näiden lisäksi käytössä on tilaajavastuulain mukaisen prosessin sähköiseen hallintaan sekä SRV:n viranomaisraportointiin kehittämä Verkostorekisteri. Lisää verkostorekisteristä voi lukea sivulta 42.

SRV:lle on tärkeää, että rakennushankkeen todellinen kustannusrakenne on aina tiedossa ja jokaisen työvaiheen tekijä ja hankintojen alkuperä ovat täysin jäljitettävissä. Verkostorekisterin avulla on helppo varmistaa, että työtehtäviä suorittaa SRV:n hyväksymä urakoitsija, ja että esimerkiksi mahdolliset tilaajavastuudokumenttien väärennökset ja työntekijöiden alipalkkaus havaitaan. Harmaan talouden esiintyminen on ollut SRV:n työmailla erittäin vähäistä.

## Harmaan talouden torjuntapäivät

SRV:ssä aktiivinen ote harmaan talouden torjuntaan on osa jokapäiväistä työtä. Harmaan talouden torjuntapäivällä nostetaan asiaa esille ja opastetaan henkilöstöä toimimaan oikein tilaajavastuuvuotteiden osalta ja kiinnitetään huomiota työmaiden sähköisen läsnäoloseurannan sekä kulunvalvontajärjestelmän systemaattiseen käyttöön.

Vuonna 2016 pidettiin kaksi harmaan talouden torjuntapäivää, toinen viikolla 20 ja toinen viikolla 50. Harmaan talouden torjuntapäivänä työmaat tarkastivat urakoitsijoiden ja näiden aliuurakoitsijoiden tilaajavastuuvuotteisiin liittyvät dokumen-







# LAADUKAS RAKENTAMINEN TARKOITTA A TULEVAISUUDEN KESTÄVIÄ TILOJA

Rakentamisessa hyvän laadun ominaisuuksia ovat virheettömyys, sujuva rakentamisprosessi ja onnistuneet asiakaskohtaamiset.

SRV:llä laadun kehittämistyössä keskitytään erityisesti rakentamisen prosessin sujuvuuden parantamiseen ja tuotannon suunnitellun sekä häiriöttömän toiminnan varmistamiseen. Tavoitteena on varmistaa lopputuotteen laatu. SRV:llä rakentamisen laatua mitataan, paitsi lopputuotteen eli valmistuneiden rakennusten virheettömyyden, myös rakennusprosessin toimintamallin, ja asiakkaalle luvattujen toimintojen toteuttamisen arvioinnin avulla.

Hyvää asiakaskokemusta ei synny ilman laatua. SRV:llä tekemisen laatua ohjataan hyvällä ennakkosuunnittelulla projektin kaikissa vaiheissa. SRV Mallissa hankkeen toteutuksen eri vaiheissa selvitetään kyseisen vaiheen riskit ja mahdollisuudet sekä suunnitellaan toimenpiteet sopiviksi kullekin hankkeelle. Toimintamallin mukaisiin suunnitelmiin ja dokumentointipohjiin sisältyvät muun muassa aikataulut eri työvaiheille, hankkeen tarkastusasiakirja, turvallisuuden suunnittelun ja hallinnan ohjeet ja suunnitelmat, laadunvalvonnan suunnitelmat sekä rakennushankkeen käyttöönottoon liittyvät asiakirjat, tarkastukset ja ohjeet.

Huolellisen ennakkosuunnittelun avulla varmistetaan mahdollisimman häiriötön toteutus. Lisäksi rakentamista ohjataan ja valvotaan järjestelmällisesti. Mahdollisiin häiriöihin, kuten viivästyksiin tai laatuvirheisiin, puututaan työn aikana välittömästi.

Kustakin työsuorituksesta tehdään toteutuksen aikana ennakkoon suunnitellut tarkastukset, kokeet ja mittaukset, muun muassa kaikki piiloon jäävät rakenteet tarkastetaan ennen niiden peittämistä. Mallirakenteet tarkastetaan ennakkoon halutun laatutason määrittelemiseksi. Kustakin työvaiheesta pidetään sen valmistumisen yhteydessä lopputarkastus, jonka yhteydessä tarkistetaan ja varmistetaan työn laatu. Hyvän laadun perustana ovat riittävä ammattiosaaminen, edellytysten luominen laadun tuottamiselle ja tahto tehdä laadukkaasti.

Liittyen laajempaan, koko maan kattavaa betonirakenteiden lujuusominaisuuksien valvontaan, SRV:n työmailla eri puolella Suomea on tehty myös erillisiä laadunvarmistuksia. Joidenkin



HYVÄN LAADUN PERUSTANA OVAT RIITTÄVÄ AMMATTIOSAAMINEN, EDELLYTYSTEN LUOMINEN LAADUN TUOTTAMISELLE JA TAHTO TEHDÄ ASIAT HYVIN.



työmaiden osalta koetuloksissa on löydetty lieviä poikkeamia, jotka vaativat lisäselvityksiä. Selvitystyöt yhdessä puolueettoman osapuolen kanssa on aloitettu välittömästi, ja tilanteesta on informoitu yhteistyössä SRV:n asiakkaiden kanssa niin viranomaisia ja kohteiden tilaajia kuin mahdollisia vuokralaisia ja asukkaita.

### **Kestävä rakentaminen säästää ympäristöä**

Ympäristöä säästävän rakentamisen kehittäminen on tärkeä osa SRV:n arvomaailmaa ja toimintamallia. SRV tarkastelee rakennusten ympäristövaikutuksia niiden koko elinkaaren ajalta.

Rakennetun ympäristön osuus sekä kasviuonekaasupäästöistä että energiankulutuksesta on noin 40 prosenttia. Valtaosa energjasta kuluu kiinteistöjen lämmitykseen. Rakennusten energiankäytön vähentämisellä on merkittävä rooli ilmastomuutoksen hillitsemisessä. SRV:n ympäristötoiminnan tavoitteena on luonnon turmeltumisen estäminen ja toiminnasta aiheutuvien haitallisten ympäristövaikutusten vähentäminen.

SRV:n ympäristötoiminnan perustan muodostavat voimassa oleva ympäristölainsäädäntö, toimintaa koskevat lupaehdot ja muut määräykset, ympäristöpolitiikka ja sitoutuminen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti ja oman liiketoiminnan vaikutusten raportointiin. SRV edellyttää alihankkijoidensa ja yhteistyökumppaneidensa toimivan samojen periaatteiden ja laatimiensa ohjeiden mukaisesti. Lakien ja määräysten vastaista toimintaa ei hyväksytä missään olosuhteissa.

SRV pyrkii toteuttamaan ympäristöä vähemmän kuormittavia hankkeita ja rakennuksia yhteistyössä asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. SRV:n omista rakennushankkeissa määritellään hankekohtaiset ympäristötavoitteet yhdessä asiakkaan kanssa. Tavoitteena on antaa asiakkaalle jo suunnitteluvaiheessa riittävästi tietoa ympäristövaikutusten kannalta olennaisista tekijöistä päätöksentekoa varten.

Työmaan hankinnoissa ja hankintojen logistiikassa SRV pyrkii toimimaan ympäristöä vähemmän kuormittamalla tavalla. Turhia kuljetuksia vältetään ja ympäristöasiat otetaan huomioon toimittajien valinnassa. Vuonna 2017 tavoitteena on päivittää konsernin ympäristöpolitiikka ja luoda tarkemmat tavoitteet ja pitkän aikavälin tavoitteet ympäristötyölle.

### **Työmailla ratkaiseva rooli ympäristötyössä**

SRV:n työmaiden ympäristövaikutukset aiheutuvat lähinnä rakennusjätteistä, työmaamelusta ja -pölystä, tärinästä, energian-, veden- ja materiaalien kulutuksesta sekä kuljetuksista. Polttonesteiden ja työkoneiden säilytys työmaalla voi johtaa vesistön tai maaperän saastumiseen vahinkotapauksessa. Hulevesien ja kaivantovesien hallinta on tärkeässä roolissa viemäriverkostion, vesistöjen ja eroosion hallinnassa. Ympäristön tila voi myös parantua, jos esimerkiksi pilaantuneita maa-alueita kunnostetaan projektien alussa.

SRV:n kotimaisilla työmailla laaditaan ympäristösuunnitelma, jätehuoltosuunnitelma ja muut työmaan erityispiirteistä johtuvat hallintasuunnitelmat. Työmailla pidetään jätehuoltokoulutus ja järjestetään polttoaineiden ja muiden mahdollisten vaarallisten aineiden säilytys asianmukaisesti. Lisäksi huolehditaan kemikaaliluettelon ajantasaisuudesta ja kemikaalien asianmukaisesta käytöstä.

Aliurakoitsijoiden urakkaan liittyvät ympäristöriskit ja niiden vähentämisen keinot käydään aina läpi urakkaneuvottelussa ja työmaan viikkopalaverissa. Lähiympäristöhaittojen minimointi otetaan huomioon työmaan suunnittelussa. Työmaa huolehtii raportoinnista ja tiedottamisesta työmaan ympäristössä.

Työmaan toiminnan alkaessa pidetään työmaan turvallisuus- ja ympäristöasioiden aloituspalaveri, jossa käydään läpi työmaan keskeiset turvallisuus- ja ympäristöasiat. Jokaiselle työmaalle nimetään ympäristövastaava, joka koordinoi työmaan ympäristötoimintaa ja huolehtii, että työmaa ja raportointi toimivat sovitusti.

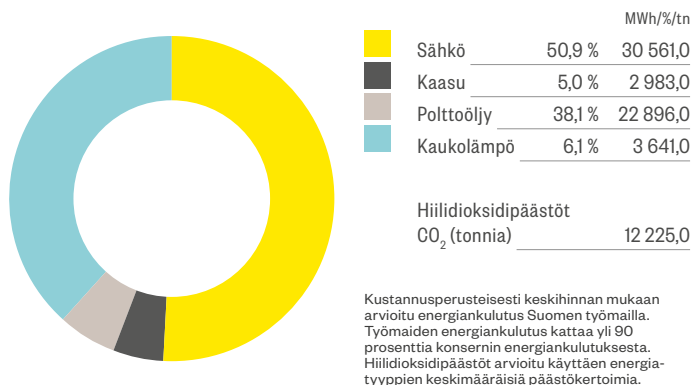
### **Ympäristötunnuslukuja seurataan ja raportointia kehitetään jatkuvasti**

Konsernin ympäristöpäällikön vastuulla on ympäristötoimintojen kehittäminen, koordinointi, tukeminen, ohjeistus ja raportoinnin järjestäminen koko konsernissa. Ympäristötunnuslukuja seurataan selainpohjaisella järjestelmällä, jonne jäteluvut sekä energian- ja vedenkulutustiedot syötetään työmaakohteisesti. Raportointia kehitetään jatkuvasti vastaamaan omia ja sidosryhmien vaatimuksia, ja tietoa käytetään ympäristösuorituskyvyn tavoitteiden asettamiseen ja tason parantamiseen.





## Energiankulutus (%)



TYÖMAILLA KÄYTETÄÄN  
PALJON ENERGIAA ERI  
MUODOISSA: SÄHKÖÄ, KAASUA,  
NESTEKAASUA, POLTTOÖLJYÄ,  
ÖLJYÄ JA KAUKOLÄMPÖÄ. ENITEN  
ENERGIAA KULUU LÄMMITYKSEEN.

## Energiatohokkuus tärkeässä roolissa

Energiatohokkuudella on materiaalitohokkuuden tapaan suuri merkitys sekä ympäristövaikutusten että kustannusten näkökulmasta. Työmailla käytetään suuri määrä energiaa eri muodoissa: sähköä, kaasua, nestekaasua, polttoöljyä, öljyä ja kaukolämpöä. Ilmasto-olosuhteistamme johtuen eniten energiaa kuluu lämmitykseen. Energiatohokkuutta pyritään parantamaan muun muassa laitteistojen optimoinnilla ja päivittämällä laitteistoja nykYTEKNOLOGIAN mukaiseksi. Läpivientien huolellisella tekemisellä, aukot huolellisesti peittämällä ja sääsuojauksella voidaan myös vaikuttaa energiantarpeeseen. Energiankulutus on puolestaan suorassa yhteydessä hiilidioksidipäästöihin.

Vuoden aikana kehitettiin suunnittelunohjaustyökalua energiatohokkuuden optimointiin. SRV osallistui toista kertaa peräkkäin vuotuisen Energiansäästöviikkoon, jonka aikana järjestettiin työmaille ideakilpailu. Kilpailun tuloksena saatiin toteuttamiskelpoisia ideoita esimerkiksi uusien työmaahjeiden laatimiseen ja kehittämiseen. Lausunnoilla käyneistä ”lähes nollaenergiarakentamista” koskevista asetusluonnoksista järjestettiin useampi keskustelutilaisuus. Vuoden aikana pidettiin useita seminaareja ja työpajoja, erityisesti lattiamateriaalien kosteus- ja emissioasioista

Energian- ja vedenkulutuksen raportoinnin terävöittäminen aloitettiin, jotta vuoden 2017 aikana kerättävät tiedot mahdollis-

taisivat kattavamman raportoinnin. Energian ja veden kulutus-tiedot on tähän asti koottu projektista riippuen säännöllisiin ympäristöraportteihin tai projektin päättyessä loppuraporttiin. Raportointia kehitettiin vuonna 2016, ja vuoden 2017 tiedot kerätään kaikilta työmailta myös SRV Ympäristö -järjestelmään. Muutos mahdollistaa jatkossa tarkemman energiankulutuksen ja hiilidioksidipäästöjen raportoinnin.

## Lähiympäristö ja luonnon monimuotoisuus

Luonnon monimuotoisuus eli biodiversiteetti on noussut tärkeäksi keskustelun aiheeksi kun puhutaan yritysten ympäristövaikutuksista. Rakentaminen vaikuttaa lähiympäristöön suoraan rakentamisprosessin aikana, mutta myös välillisesti kun muodostuu uusia pitkäaikaisia ympäristöjä. Vaikutukset aiheutuvat muun muassa melusta, pölystä, tärinästä, liikennejärjestelyistä ja ekosysteemin muutoksesta.

Vaikutukset otetaan huomioon ja niitä pyritään pienentämään mahdollisimman tehokkaasti jo suunnitteluvaiheessa. Työmaalla laaditaan työmaan olosuhteiden mukaiset hallintasuunnitelmat ja sekä viranomaisia että lähiympäristöä tiedotetaan työmaan vaikutuksista ja aikatauluista. Luonnon erityispiirteet, esimerkiksi suojeltavat elinympäristöt ja lajit otetaan huomioon rakentamisen suunnittelussa.

Rakentamisen tavoitteena on muodostaa viihtyisiä elinympäristöjä ja parhaimmillaan lajien monimuotoisuus voi jopa lisääntyä rakentamisprojektin myötä esimerkiksi uusina viheralueina tai virkistysalueina. SRV keskittyy rakentamiseen kaupunkikeskuksissa, olemassa olevien ja tulevien liikenneyhteyksien ja palveluiden lähelle. Näin hankkeet aiheuttavat mahdollisimman vähän monimuotoisuuden vähenemistä ja koskemattoman luonnon muokkaamista.

Vuonna 2016 saatiin päätökseen jo edellisenä vuonna alkanut FIBS yritysverkoston järjestämä Yritykset ja Biodiversiteetti Master Class, johon myös SRV osallistui. Lisää tietoa tästä ja muista hankkeista, joissa SRV on ollut mukana, löytyy sivulta 45.

## Ympäristöluokitusjärjestelmät yleistyvät

Rakennusten ympäristöluokitusjärjestelmät ovat edelleen suosittu tapa osoittaa rakentamisen ja rakennuksen ympäristösuorituskykyä. Tänäkin vuonna myös SRV:llä oli käynnissä useampi hanke joissa tavoitteena on LEED, BreeAm tai Promise-järjestelmän sertifikaatti. Niittykummun metrokeskuksen, REDIn ja Kauppakeskus Karusellin tavoitteena on saavuttaa LEED Gold -taso, Tapiolan Ainoalla LEED Platinum -taso ja Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston Versolla BreeAm Very Good -taso.

# TURVALLINEN JA INNOSTAVA TYÖPAIKKA HOUKUTTELEE TULEVAISUUDEN TEKIJÖITÄ

SRV on sitoutunut tarjoamaan kaikille työntekijöilleen ja alihankkijoilleen turvallisen työpaikan. Kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti eikä syrjintä tai häirintä ole hyväksyttävää missään olosuhteissa.

Työturvallisuus on SRV:lle ensiarvoisen tärkeää. SRV noudattaa voimassa olevaa työturvallisuutta koskevaa lainsäädäntöä, lupaehtoja ja muita toimintaa koskevia määräyksiä. Samaa edellytetään myös alihankkijoilta ja muilta yhteistyökumppaneilta.

SRV:n turvallisuustoiminnan lähtökohtana on lain vaatimusten ylittäminen ja rakentamisen turvallisuuden edelläkävijäyrityksenä toimiminen. Työmaiden turvallisuus perustuu ennakointiin, perehdyttämiseen ja ohjeiden noudattamiseen. Jokaisella työmaalla työskentelevällä on oikeus ja velvollisuus huolehtia omasta ja muiden turvallisuudesta. Harmaa talous ja talousrikollisuus heikentävät työturvallisuusriskien hallintaa, joten toiminnan läpinäkyvyys ja yhteistyökumppaneiden tunteminen on tärkeä edellytys myös työturvallisuuden edistämiseksi.

Verkostorekisteri lisää konkreettisesti myös työmaiden ja työntekijöiden turvallisuutta. Sähköinen sopimushallintajärjestelmä on voitu kytkeä esimerkiksi työmaiden kulunvalvontajärjestelmään ja onnettomuustilanteissa reaaliaikainen sähköinen järjestelmä mahdollistaa nopean tiedon koko työmaalla työskentelevästä henkilöstöstä pelastustoiminnan tueksi.

## Tavoitteena nolla tapaturmaa

SRV:n pitkän aikavälin tavoitteena on saavuttaa nolla tapaturmaa -taso, ja yhtiö on sitoutunut tavoitteen mukaisiin käytäntöihin omassa toiminnassaan. Suomessa SRV on vahvasti mukana myös Rakennusteollisuus RT ry:n (RT) Nolla tapaturmaa 2020 -hankkeessa ja Nolla tapaturmaa -foorumissa. Nolla tapaturmaa -foorumin jäsenet voivat hakea vuosittain työturvallisuustasonsa arviointia. Tasoarvioinnin kriteereinä ovat muun muassa tapaturmataajuus ja tapaturmien vakavuus.

SRV Rakennukselle myönnettiin tason 3 kunniakirja Nolla tapaturmaa -foorumilla 2016, ja SRV on nyt tasolla 3, "Suuntana maailman kärki". Työturvallisuus luokitellaan tasoluokkiin ja tasoa verrataan aina omaan aikaisempaan tasoon, ei muihin yri-

tyksiin. Tasoluokitus auttaa työpaikkaa oman turvallisuustason kehityksen seurannassa ja kannustaa tavoittelemaan yhä parempaa tasoa.

SRV osallistuu vuosittain sekä RT:n että RT Infran järjestämiin alueellisiin ja valtakunnallisiin työsuojelukilpailuihin. Samalla on käynnissä myös vuosittainen sisäinen työturvallisuuskilpailu. Valtakunnallisessa kilpailussa 2016 (talonrakennus) saavutettiin sijat viisi ja seitsemän.

Työturvallisuus on SRV:ssä johdon jatkuvan kiinnostuksen ja valvonnan kohteena, ja kaikki työturvallisuuspoikkeamat tutkitaan ja raportoidaan. Työmaan valvonta on jatkuvaa ja viikoittain suoritetaan työmaan lakisääteinen viikkotarkastus, TR-mittaus (talonrakennusala) tai MVR-mittaus (maa- ja vesirakennusala). Mittausten dokumentoinnissa hyödynnetään SRV:llä tähän tarkoitukseen kehitettyä mobiilisovellusta.

Yhtenä haasteena käytännön työssä on ollut ilmoitusten saaminen kaikista turvallisuushavainnoista. Turvallisuushavaintojen tekeminen ja kirjaaminen on tärkeää, koska puuttamalla pieniinkin poikkeamiin ajoissa estetään vakavammat seuraukset, kuten loukkaantumiseen johtavat tapaturmat.

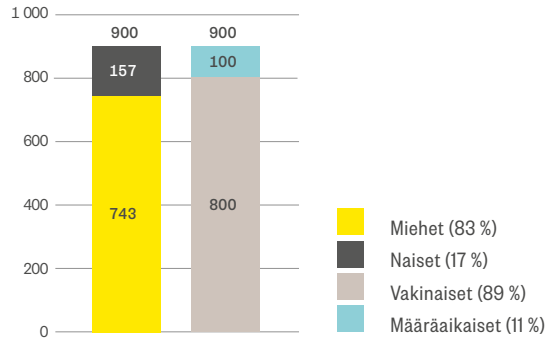
Toimivalla ja laadukkaalla perehdyttämällä on merkittävä vaikutus työturvallisuuden parantamiseen. Perehdytyksessä olennainen tieto projektista ja sen erityismääräyksistä annetaan jokaiselle projektissa työskentelevälle. Vuonna 2016 SRV:n työmailla Suomessa perehdytettiin 42 181 henkilöä ja ohjeistukseen sekä valvontaan lisättiin digitaalisia työkaluja. Työmaaperehdytyksessä otettiin käyttöön uusi sähköinen perehdytysmalli, joka on ollut syksystä 2016 lähtien koekäytössä kolmella työmaalla.

Haasteena on myös sitouttaa kaikki kumppanit toimimaan turvallisuusohjeiden mukaisesti. SRV lähestyiikin toimittajiaan ja aliurakoitsijoitaan kesällä 2016 kirjeellä, jossa korostettiin työturvallisuuden merkitystä. Lisäksi järjestettiin yhteistyökump-



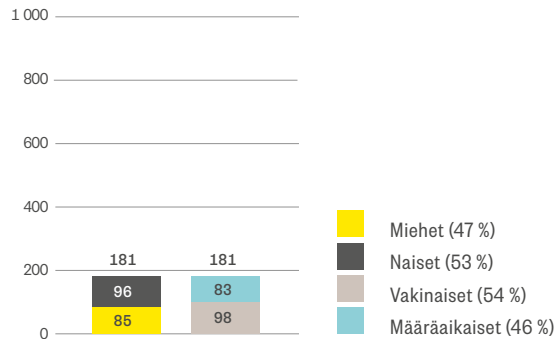


## Henkilöstö Suomessa 2016 (henkilöä)



Henkilöstö 31.12.2016.

## Henkilöstö kansainvälisesti 2016 (henkilöä)



Henkilöstö 31.12.2016.

panitapaamisia, joissa esillä olivat myös työturvallisuusteemat.

Omalle henkilöstölle pidettiin vuonna 2016 työturvallisuustapaamisia ja säännöllisesti järjestettäviä pätevyyskoulutuksia. Osana työturvallisuusviestintää otettiin käyttöön huoneentaulu, jossa esitellään työturvallisuuden iskulauseet, joiden mukaan SRV:llä toimitaan. Käytännön apuna toimivat myös TR-aiheinen opastusmateriaali ja turvallisuusaiheiset videot.

Vuonna 2016 työturvallisuustyön teemana oli erityisesti työturvallisuushavaintojen (poikkeamailmoitusten) tekeminen ja kirjaaminen. Muita tavoitteita vuonna 2016 olivat tapaturmataajuuden pienentäminen ja TR-mittausten tulosten parantaminen.

### Työturvallisuudessa edelleen haasteita

Työturvallisuus kehittyi vuoden 2016 aikana kaksijakoisesti. Työturvallisuushavaintojen määrä kasvoi kiitettävästi, ja vuonna 2016 kirjattiin noin 3 500 erillistä turvallisuushavaintoa. Lisäystä edellisvuoteen oli selvästi, vuonna 2015 kirjattiin noin 2 000 turvallisuushavaintoa. Lisäystä vuoteen 2015 oli selvästi, silloin kirjattiin noin 2 000 turvallisuushavaintoa. Suotuisaan kehitykseen vaikuttivat turvallisuushavaintojen tärkeyttä korostava viestintä ja työmaiden aktiivisuus asian viemisessä käytäntöön.

Tapaturmataajuus ei sen sijaan laskenut toivotulla tavalla. SRV:n omien työntekijöiden tapaturmataajuus nousi vuodesta 2015 noin 60 prosenttia. SRV:n omien työntekijöiden osalta tapaturmataajuus oli vuonna 2016 14,6 kpl/mh (miljoonaa työtuntia) ja urakoitsijoiden työntekijöiden osalta 20,8 kpl/mh. Yhteensä SRV:n työmailla tapahtui vuoden aikana 115 sairauslomaan johtanutta tapaturmaa, joista kaksi oli vakavia tapaturmia.

Lakisääteisen talonrakennustyömaan turvallisuuden viikkotarkastuksen TR-mittauksen osalta tavoite vuodelle 2016 oli 95 prosenttia. Tavoitteesta jäätiin niukasti, TR-mittausten keskiarvo oli 94,6 prosenttia. Eniten sattui nostoihin liittyviä vaaratilanteita ja onnettomuuksia, liukastumisia sekä kaatumisia. Tyypillisimmät vammat kohdistuivat raajoihin. Työmaan TR- ja MVR-mittaukset olivat hyvin linjassa viranomaisen tekemien mittauksen kanssa.

### Tinkimätön turvallisuustyö jatkuu

Käytännön tasolla systemaattinen työ turvallisuuden parantamiseksi jatkuu. Tärkeimpänä tavoitteena on edelleen nolla tapaturmaa -taso, mittareina tapaturmataajuus ja tapaturmien määrä.

Koulutusta kumppanien kanssa tehostetaan ja korostetaan asenteen merkitystä työturvallisuuteen. Mallia ja parhaita käytäntöjä haetaan myös rakennustoimialan ulkopuolelta.

SRV:n tavoitteena on jatkaa ja edelleen tehostaa turvallisuushavaintojen keräystä ja analysoida ne entistä paremmin uudella tava-järjestelmällä (tava = tapaturma ja vaara). Tavoitteena on kehittää myös työturvallisuuskilpailua tukemaan työmaiden systemaattista turvallisuustyötä. Sähköisiä apuvälineitä kehitetään ja otetaan käyttöön työturvallisuuden käytännön työssä. Johdon kierroksia varten kehitetään uusi työkalu.

### Henkilöstön kehittäminen tukee hyvinvointia ja sitoutumista

SRV:n henkilöstömäärä on ollut tasaisessa kasvussa. Vuonna 2016 SRV:llä työskenteli keskimäärin 1 089 henkilöä. Vuoden lopussa Suomen liiketoiminnassa työskenteli 806 henkilöä ja kansainvälisessä liiketoiminnassa 181 henkilöä. Konsernitoiminnoissa ja SRV Kalusto Oy:ssä työskenteli 94 henkilöä. SRV:läisistä naisia on 23 prosenttia ja miehiä 77 prosenttia. Konsernitoiminnoissa ja Venäjällä naisten ja miesten jakauma on tasaisempi, mutta työmailla naisten osuus on vähäinen.

SRV haluaa olla yhteisöllinen ja innostava työpaikka, joka edistää ja tukee henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Verkkokurssit ovat tulleet vahvasti osaksi koulutustoimintaa. Vuonna 2016 yli 620 SRV:läistä osallistui SRV Step Academy -koulutuksiin, muihin koulutusohjelmiin ja verkkokursseille.

SRV:llä on panostettu sisäiseen liikkuvuuteen ja osaamispolun luomiseen tukemaan tätä tavoitetta. Palkitsemista on kehitetty strategian mukaisesti, tärkeitä mittareita ovat muun muassa liikevoitto, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys ja työturvallisuus. Vuonna 2016 käynnistyi myös johtamiskompetenssien määrittäminen. Johtamisen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta varmistetaan osaltaan strategisten päämäärien toteutuminen.

Yleisesti ottaen myös strategian viestinnässä on onnistuttu hyvin. Henkilöstön tyytyväisyys sekä siihen että kasvaneeseen koulutustarjontaan ja yleisemmin työhyvinvointiin panostamiseen näkyvät vuoden 2016 henkilöstötutkimuksen tuloksissa.

Hyvä henki ja innostus tekemiseen saavat aikaan sitoutumista, joka näkyy myös ulospäin ja vaikuttaa myönteisesti myös





SRV:n työnantajakuvaan. SRV:n tavoitteena on olla alan houkuttelevin työpaikka vuoteen 2020 mennessä. Vuonna 2016 rekrytointeihin on kiinnitetty erityistä huomiota, ja se on tuottanut tulosta, SRV:lle on hakeutunut useita huippuosajia.

Loppuvuonna toteutettu henkilöstötutkimus osoitti, että SRV:llä työskentelee omistautunut, yrityksen arvoihin sitoutunut henkilöstö. SRV osallistui samalla tutkimusyrittä Corporate Spirit Oy:n Suomen Innostavimmat Työpaikat -kilpailuun toista kertaa.

Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti nousi vuoden 2015 74:stä 77 prosenttiin ja SRV:n Suomen yhtiöt saavuttivat tutkimuksessa toiseksi korkeimman AA+ -luokituksen. Lisää tietoa tutkimuksesta ja sen tuloksista löytyy sivulta 18.

Vuonna 2017 vahvaa panostamista työhyvinvointiin, koulutukseen, palkitsemiseen ja johtamisen laadun kehittämiseen jatketaan. Prosesseja parannetaan niin, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista. SRV:llä viihdytään ja osataan, mutta tavoitteena on parantaa jatkuvasti toimintaa kaikilla, myös henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvillä, mittareilla.

## Yhdenvertaisuus ja ihmisoikeudet

SRV:llä kohdellaan yhdenvertaisesti kaikkia henkilöitä sukupuoleen, kieleen, uskontoon, kansalliseen tai etniseen alkuperään, mielipiteeseen, perhesuhteeseen, ikään, sukupuoliseen suuntautuneisuuteen, ammattiyhdistystoimintaan, poliittiseen toimintaan tai terveydentilaan katsomatta. Syrjintä tai häirintä ei ole hyväksyttävää missään olosuhteissa.

Yhdenvertaisuusperiaatetta noudatetaan työhönotossa, työtehtäviä määritettäessä, siirroissa toisiin tehtäviin, työsuhteen päättyessä, palkkahallintoon liittyvissä asioissa sekä koulutuksen suunnittelussa. SRV on sitoutunut toimimaan yhdenvertaisuussuunnitelmansa mukaisesti. Yhdenvertaisuussuunnitelma on SRV:llä osa henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelma päivitetään vuosittain.

SRV on osana päivitettyä Code of Conductia sitoutunut kunnioittamaan kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia kaikessa toiminnassaan ja edistämään niiden toteutumista. SRV ei hyväksy ihmisoikeuksien loukkauksia missään muodossa ja pyrkii edistämään alihankkijoidensa ja muiden yhteistyökumppaneidensa sitoutumista ihmisoikeuksien kunnioittamiseen. SRV:n tavoitteena on vuonna 2017 kartoittaa ihmisoikeusloukkausten riskiä arvoketjussaan.

## CASE: Työmailla perehdytettiin 2016 vuoden aikana yli 40 000 työntekijää


SRV perehdyttää jokaisen työmaalle saapuvan uuden työntekijän. Perehdytyksessä käydään läpi työmaan yleisesittely, työmaaorganisaatio, erityispiirteet, tärkeät turvallisuusasiat sekä käytännön asioita sosiaalityötiloista kulunvalvontaan. Perehdytystä varten kullakin työmaalla on laadittuna oma esitysmateriaali, joka koostuu näistä tiedoista niin tekstin, kuvien kuin videon muodossa.

Perehdyttäminen on työmailla pakollinen ja lakisääteinen käytäntö. SRV:n työmailla perehdytettiin vuonna 2016 yhteensä 42 181 työntekijää. SRV:n työmailla työntekijöitä on ollut yhteensä 27 391, joista

6 616 oli ulkomaalaisia. Osalla työmaista perehdytys hoidetaan suomen lisäksi englanniksi, venäjäksi tai viroksi. Joskus vieraskielisillä on mukanaan tulkki.

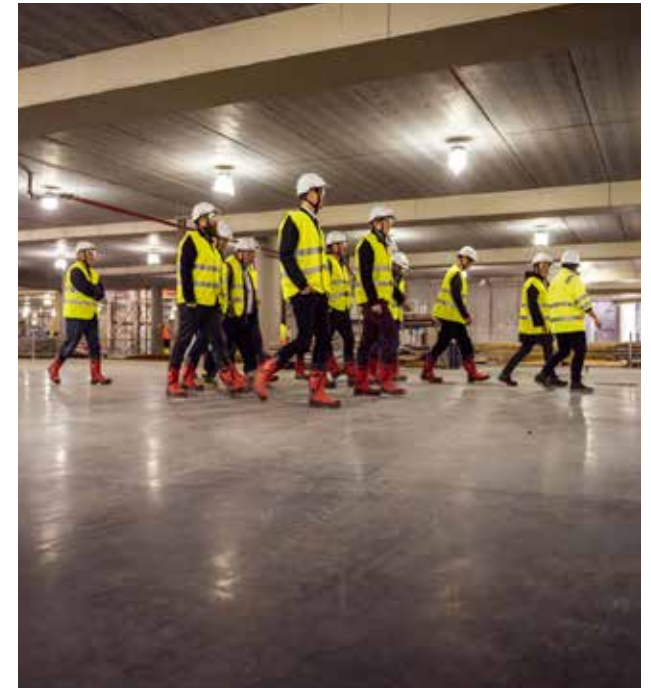
Perehdytyksen haasteena on varmistaa, ymmärtävätkö erityisesti vieraskieliset perehdytyksen sisällön. Perehdyttäjä ei pysty arvioimaan, onko kääntäjä ammattitaitoinen tai sisäistäkö työntekijä SRV:n turvallisuuskulttuurin.

Osittain näihin haasteisiin vastaamaan pilotoitiin vuonna 2016 uusi SRV:n kehittämä sähköinen perehdytysjärjestelmä, joka otetaan käyttöön vuonna 2017 kaikilla SRV:n

 HENKILÖSTÖ ON TYYTYVÄINEN SIITÄ, ETTÄ KOULUTUSTARJONTAA ON LISÄTTY JA TYÖHYVINVOINTIIN ON PANOSTETTU.

työmailla. Sähköisen perehdytyksen tarkoituksena on yhtenäistää perehdytyskäytäntöjä, helpottaa työntekijöiden ja työnantajayritysten tietojen keruuta ja tarjota kattava perehdytys myös vieraskielisille. Uutena kieliversiona mukaan tulee puola. Lisäksi tänä vuonna jokaiselle ulkomaalaiselle yritykselle on tullut pakolliseksi yhteyshenkilö, joka toimii tarvittaessa myös työntekijöiden tulkkina.

Työturvallisuus	2016	2015
Tapaturmataajuus (SRV:n työntekijät, kpl/miljoonaa työtuntia)	14,6	8,7
Tapaturmataajuus (aliurakoitsijat, kpl/miljoonaa työtuntia)	20,8	9,8
Työtäpaturmat (SRV:n työntekijät, kpl/vuosi)	11	9
Vakavat työtäpaturmat (SRV:n työntekijät, kpl/vuosi)	2	3
Työtäpaturmat (aliurakoitsijat, kpl/vuosi)	103	74
Vakavat työtäpaturmat (aliurakoitsijat, kpl/vuosi)	11	8
TR-mittausten keskiarvo SRV:n työmailla (%)	94,6	95,5
Tehdyt TR-mittaukset (kpl/vuosi)	2 500	2 250
Turvallisuushavainnot (kpl/vuosi)	3 500	2 000



# LUOTETTAVA KUMPPANIVERKOSTO MAHDOLLISTAA MENESTYKSEN

SRV tekee yhteistyötä vakiintuneiden aliurakoitsijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka sitoutuvat sovittuihin toimintatapoihin ja joilla on näyttöjä toimintansa vastuullisuudesta.

SRV on mukana hankkeissa, jotka ovat pääosin omaperusteisia, omakehitteisiä tai projektinjohtourakoita. SRV:n omat osaajat ja rakentajakumppaniverkosto toteuttavat hankkeet SRV:n projektinjohtomallilla, jonka ansiosta yhtiön työntekijöiden määrä on suhteellisesti kilpailijoitaan pienempi. Toisaalta SRV työllistää merkittävästi enemmän alihankkijoita ja tavarantoimittajia nimenomaan projektinjohtomallin ansiosta.

Kun toimitaan verkostossa, luotettava ja toimiva yhteistyö on erityisen tärkeää. SRV:n menestys on kiinni myös kumppaniverkoston onnistuneista suorituksista. Tärkeää on yhteinen, vastuullinen tapa toimia. Tuhansien ihmisten verkostossa, jossa suurin osa toimijoista on yhteistyökumppaneiden työntekijöitä, yhteisten toimintatapojen jalkauttaminen käytännön tasolle vaatii pitkäjänteistä työtä.

## Verkstorekisteri

SRV valvoo, kouluttaa ja tukee alihankkijoitaan ja yhteistyökumppaneitaan vastuullisten työskentelytapojen vakiinnuttamisessa ja tiedottaa heille esimerkiksi työturvallisuuslainsäädännön muutoksista. Uusien toimittajien ja nykyisten toimittajasuhteiden hallinnassa noudatetaan virallista hankintamenettelyä, ja sen osana SRV:n kehittämää tietojärjestelmää, Verkstorekisteriä.

SRV:n kehittämä Verkstorekisteri on tietojärjestelmä, jonka avulla torjutaan harmaata taloutta, edistetään viranomaisyhteistyötä, lisätään työmaiden turvallisuutta ja varmistetaan suurten hankkeiden kokonaiskuvan säilyminen. Verkstorekisterin avulla on helppo seurata tilaajavastuudokumenttien tilaa ja varmistaa, että työtehtäviä suorittaa SRV:n hyväksymä urakoitsija.

Suurten hankkeiden projektinjohtourakoitsijana SRV:n työmaat koostuvat lukuisasta joukosta eri vaiheiden urakoitsijoita ja heidän aliurakoitsijoitaan. Vastuullisena toimijana SRV haluaa olla aina täysin tietoinen koko urakoitsijaketjun hallinnasta aina yksittäisen työntekijän työsopimus- ja palkanmaksutilanteeseen asti. Verkstorekisteri on syntynyt tukemaan juuri tätä tavoitetta.



## CASE: Verkstorekisteri lisää työmaiden läpinäkyvyyttä

Harmaan talouden torjuntaan sekä viranomaisyhteistyön ja työturvallisuuden edistämiseen SRV:llä on käytössään itse kehitetty tietojärjestelmä, Verkstorekisteri.

Vuonna 2016 SRV:n työmailla on toiminut 27 391 työntekijää ja 4 297 urakoitsijaa. Verkstorekisterin avulla on helppo varmistaa, että työtehtäviä suorittaa pätevä työntekijä ja SRV:n hyväksymä urakoitsija, jolla on ajantasaiset SRV:n ja tilaajavastuulain vaatimat viranomaisdokumentit, kuten tapaturmavakuutus, käytössä oleva työehtosopimus ja työterveyshuolto järjestettynä. Verkstorekisteristä näkee myös reaaliaikaisena, kuinka

monta työntekijää ja yritystä työskentelee milläkin työmaalla.

SRV toimittaa Verkstorekisteristä verottajalle kuukausittain lakisääteisen työntekijäraportin työmailtaan. Harmaan talouden torjunnassa ja viranomaisyhteistyössä SRV:n verkstorekisteri onkin alan ehdoton edelläkävijä, ja toimintatapa on kehitetty hyvässä yhteistyössä verohallinnon kanssa.

Verkstorekisterin kehittäminen aloitettiin jo vuonna 2008 valituilla työmailla, ja koko konsernin käytössä se on ollut vuodesta 2011. Nyt käytössä on täysin uudistettu versio, jota kehitetään jatkuvasti tarpeiden, säästösten ja muun tiedon muuttuessa.

### Verkstorekisterissä on aina dokumentoitu tieto jokaisen työmaan

- Urakoitsijoista
- Urakoitsijoiden työntekijöistä erilaisine pätevyyksineen
- Urakoitsijoiden aliurakoitsijoista työntekijöineen
- Työskentelyajankohdat SRV:n työmailla
- Urakoitsijoiden tilaajavastuulain mukaisten viranomaisdokumenttien tila



Yksi SRV:n periaatteista on se, että alihankkijat sitoutuvat tekemään sovitun urakan itse; urakoita ei saa myydä tai jakaa eteenpäin ilman SRV:n erillistä lupaa. SRV:n Verkostorekisterin avulla valvotaan, että tehtäviä voi suorittaa työmaalla vain SRV:n hyväksymä urakoitsija ja osaava ammattityöntekijä. Myös SRV:n sähköinen laskujen maksujärjestelmä on kytketty osaksi verkostorekisteriä. Mikä tahansa alirakoitsijaverkoston tilaajavastuulain mukainen puute estää käytännössä laskujen maksun.

Verkostorekisteri auttaa myös ulkomaalaisen työvoiman hallinnassa. Rekisteriin kerätään jokaisesta ulkomaalaisesta henkilöstä häntä koskeva lakisääteinen dokumentaatio kuten passikopio, työllistävän yrityksen tapaturmavakuutus ja tieto työehtosopimuksesta (TES). Ulkomaalaiset yritykset toimittavat myös osaltaan tilaajavastuulain mukaiset dokumentit lähtömaansa mukaisesti. Näihin lukeutuvat kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta tai kuulumisesta ALV-rekisteriin ja todistus eläke- ja tapaturmavakuuttamisesta.

Verkostorekisterin käyttöönotto on tuonut toiminnallista hyötyä koko SRV:n organisaatiolle, viranomaisille sekä välillisesti koko toimialalle. Keskitetty työntekijöiden ja alirakoitsijoiden sopimusdokumenttien hallinta on tehostanut toimintaa esimerkiksi hankintatoimen osalta, erilaiset raportit ja projekti-dokumentaatiot löytyvät reaaliaikaisina nopeasti ja luotettavasti.

### **Hankinnan vastuullisuusvaatimukset laajenevat**

Hankintatoimissaan SRV on sitoutunut toimimaan vastuullisesti ja tuotteiden elinkaaren kannalta kestävin periaattein. SRV seuraa ja ennakoii aktiivisesti markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja myös vastuullisuuteen liittyvien vaatimusten kehittymistä.

SRV Urakkaohjelmassa vaaditaan kaikilta yhteistyökumppaneilta lakien noudattamista. Urakkaohjelma on aina sopimuksen liitteenä ja sen mukaisesti alihankkija tai urakoitsija sitoutuu noudattamaan myös SRV:n vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia. Vaatimukset käsittelevät muun muassa rehellisyyttä ja eettisyyttä liiketoiminnassa, taloudellisten väärinkäytösten kieltoa, kilpailulainsäädännön noudattamista, tietosuojan turvaamista, tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua, turvallisen työympäristön varmistamista ja ympäristövaikutusten vähentämistä. Urakkaohjelmassa edellytetään, että myös ura-

koitsijan alirakoitsijat ja alihankkijat sitoutuvat noudattamaan Urakkaohjelman vaatimuksia. Urakkaohjelman vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset päivitettiin vuonna 2016.

Alihankkija tai urakoitsija on velvollinen toimittamaan SRV:lle toimittamansa materiaalin laatuun ja muihin toiminnallisiin vaatimuksiin liittyvät todistukset. Kansainvälisissä hankinnoissa materiaalin laatu varmistetaan ulkopuolisen tahon tekemillä auditoinneilla riskien vähentämiseksi ja asetettujen vaatimusten toteutumisen varmistamiseksi.

SRV valvoo alihankkijoita ja urakoitsijoita taloudelliseen vastuun vaatimuksiin liittyen. Vaatimukset koskevat muun muassa alihankkijan taloudellista asemaa, harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaa ja rahanpesun estämistä. Vuonna 2017 tavoitteena on kehittää hankinnan prosesseja ja käytäntöjä niin, että niissä otetaan entistä paremmin huomioon myös muut vastuullisuusnäkökulmat. Samalla on tavoitteena tehostaa myös alihankkijoiden ja urakoitsijoiden vastuullisuusasioihin liittyvää seurantaa ja valvontaa. Työtä tehdään riskiperusteisesti.



SRV PYRKII LUOMAAN  
AVOIMET SUHTEET

YHTEISTYÖKUMPPANEIHINSA.



# AVOINTA VIESTINTÄÄ JA KOHTAAMISIA SIDOSRYHMIEN KANSSA

Avoimen vastuullisuusviestinnän, läpinäkyvyyden ja aitojen kohtaamisten merkitys kasvaa kun yritykset pyrkivät vastaamaan sidosryhmien yhä kasvaviin vastuullisuusvaatimuksiin. Vaatimuksia tulee yhteiskunnan ja lainsäätäjän taholta, mutta yhä enemmän myös asiakkailta, sijoittajilta ja yhteistyökumppaneilta.

SRV on tärkeä osa pitkää ja monimutkaista rakennusalan toimijoiden verkostoa. SRV:n tavalla toimia ja hoitaa asioita, on suuri merkitys, myös SRV:n maineelle ja brändille. Sidosryhmät odottavat rakennusalan toimijoilta lisää linjauksia ja käytännön toimia suurimpien vastuullisuushaasteiden ratkaisemisessa. Kaupungistuminen, ilmastonmuutos ja nopea teknologinen kehitys asettavat haasteita, mutta tarjoavat myös mahdollisuuksia. Alalla on onnistuessaan merkittävä rooli kestävämmän yhteiskunnan rakentajana monesta näkökulmasta.

SRV:n tärkeimmät sidosryhmät ovat oma henkilöstö, asiakkaat, osakkeenomistajat, sijoittajat, rahoittajat, yhteistyökumppanit, paikallisyhteisöt, työmaiden naapurusto, viranomaiset, media, kansalaisjärjestöt ja alan yhteistyöjärjestöt. SRV selvitti keväällä 2016 tehdyllä kyselyllä sidosryhmiensä näkemyksiä vastuullisuuteen liittyen. Sidosryhmiltä kysyttiin muun muassa taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun tärkeimmistä teemoista ja SRV:n vastuullisuustyön nykytilasta ja näkyvyydestä.

Sidosryhmien näkemyksiä käytettiin pohjana kun vastuullisuusohjelman tärkeimpiä teemoja määriteltiin. Tärkeimmiksi teemoiksi nousivat kannattava liiketoiminta, läpinäkyvyys, avoimuus, työturvallisuus, työhyvinvointi, hyvä johtaminen ja materiaali- ja energiatehokkuus.

SRV:n tavoitteena on luoda aito ja mutkaton suhde eri sidosryhmiin, jolloin sidosryhmien tarpeet ja toiveet saadaan helpommin osaksi jatkuvaa kehitystyötä. Vastuullisuusohjelman myötä tavoitteista ja tekemisestä on helpompi viestiä talon sisällä, mutta ennen kaikkea talon ulkopuolella.

## Avointa viestintää onnistumisista ja haasteista

SRV:n viestintä on aina on täsmällistä, avointa ja johdonmukaista. Yhtiö viestii niin onnistumisista kuin myös haasteista. SRV:n viestinnän tehtävänä on tarjota tietoa yhtiön liiketoiminnasta

Sidosryhmät	Tärkeimmät toiveet, tarpeet	Miten kohtaamme sidosryhmän?
<b>Oma henkilöstö</b>	Turvallinen työpaikka, hyvinvointi, koulutus ja kehittyminen, hyvä ilmapiiri, hyvä maine, toimitaan oikein, taloudellinen suorituskyky ja vakaus	Henkilöstökysely, kehityskeskustelut, sisäinen viestintä, esimiestyö, johtaminen, aloitetoiminta, henkilöstökerhot, neuvottelukunnat, henkilöstön edustus
<b>Asiakkaat (asunnonostajat, toimitilakäyttäjät ja vuokraajat, tilaajat)</b>	Asiakaskokemus, laatu, juuri meille oikea, toiminnan joustavuus, ostamisen helppous ja turvallisuus, ennakoitavuus, sijainti, palvelut, tuotto, hyvä brändi, maine, ekologisuus, eettisesti kestävä toiminta, taloudellinen suorituskyky ja vakaus	Myyntityö, markkinointi, jokapäiväiset kohtaamiset, sisällöntuotanto, yhteinen kehittäminen (mm. palvelut), tutkimukset, osallistaminen, tapaamiset, tilaisuudet, ulkoinen viestintä
<b>Osakkeenomistajat, sijoittajat, rahoittajat, analyytikot</b>	Osakkeen arvon kehitys, maineen ja brändin suojeleminen ja rakentaminen, riskienhallinta, ESG-vaatimukset, taloudellinen suorituskyky ja vakaus	Sijoittajaviestintä, sijoittajataapaamiset, vastaaminen (mm. ESG-asioita koskeviin) kyselyihin, sijoittajatapahtumiin osallistuminen, puheenvuorot, ulkoinen viestintä
<b>Yhteistyökumppanit (urakoitsijat, alihankkijat, suunnittelijat, konsultit, muut kumppanit)</b>	Luotettavuus kumppanina, reilu kilpailu, hyvä maine, kiinnostavat hyvät hankkeet, taloudellinen suorituskyky ja vakaus	Tapaamiset, kilpailutukset, koulutukset, infotilaisuudet, ulkoinen viestintä
<b>Toimialan yhteistyöelimet</b>	Alalle yhteisten asioiden edistäminen, yhteisesti asioista sopiminen ja asioiden linjaaminen, tulevaan lainsäädäntöön vaikuttaminen	Toimintaan ja tilaisuuksiin osallistuminen, tapaamiset, yhteistyöelimet, puheenvuorot
<b>Viranomaiset, kunnalliset ja poliittiset päättäjät</b>	Asiatieto, perustelut, asiantuntemus, tehokkuus, laadukas toteutus, yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen	Jatkuva yhteydenpito, tapaamiset, ulkoinen viestintä
<b>Media</b>	Tieto, kiinnostavat asiat ja aiheet, läpinäkyvyys, avoimuus, nopea vastaaminen, tavoitettavuus, vastaus kysymyksiin, ratkaisu ongelmiin	Haastattelut, tapaamiset, tilaisuudet, ulkoinen viestintä
<b>Kansalaisjärjestöt, suuri yleisö, yhteiskunta</b>	Asiatieto, perustelut, asiantuntemus, yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen, avoin tiedon jakaminen, eettinen toiminta	Kyselyihin vastaaminen, infotilaisuudet, tapaamiset, ulkoinen viestintä
<b>Paikallisyhteisöt, työmaiden naapurit</b>	Reilu naapuri, vähäiset vaikutukset naapurien elämään, pysyminen ilmoitetuissa työajoissa ja aikataulussa, vaaran, häiriön ja melun minimointi, raskaan liikenteen minimointi, ajantasaisen tiedon aktiivinen jakaminen, siisti työmaa ja sen ympäristö, kulkuväylät vapaina	Infotilaisuudet, jatkuva yhteydenpito työmaan ympäristössä, naapuriviestintä, ulkoinen viestintä



ja toimintaympäristöstä siten, että yhtiön eri sidosryhmät voivat muodostaa oikean ja perustellun kuvan yhtiöstä. Kriisitilanteissa SRV noudattaa kolmea yleistä periaatetta: tiedottamisen pitää olla nopeaa, perustua faktoihin ja siinä on pyrittävä avoimeen keskusteluyhteyteen kriisin osapuolten kanssa.

### Aktiivista yhteistyötä alan toimijoiden kanssa

SRV osallistuu alan kehittämiseen tekemällä tiivistä yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa muun muassa Rakennusteollisuus RT ry:ssä. SRV liittyi vuonna 2016 Finnish Business and Society jäseneksi.

SRV on aktiivinen erityisesti ympäristövastuun osaluueella, osallistumalla muun muassa Helsingin ilmastokumppanit -verkostoon ja Rakennusteollisuus RT ry:n Ympäristö ja Energia -ryhmän toimintaan. SRV on ollut mukana myös tuotetietojen hallinnan parantamiseen tähtäävässä TEHO-hankeessa ja antanut lausunnon Rakennustietosäätiön HOT-hankeohjaustyökalun kehitystyöstä. Ympäristöministeriön Rakentamisen materiaalitehokkuuden toimenpideohjelman (RAMATE) seurantaseminaarissa SRV oli mukana yhdessä Skanskan kanssa esittelemässä aihetta ”Lähes nollajätetyömaa”.

Vuonna 2016 saatiin päätökseen jo edellisenä vuonna alkanut FIBS yritysvastuuverkoston järjestämä Yritykset ja Biodiversiteetti Master Class. Työpajojen tuloksena syntyi julkaisu ”Yritysvastuun uusi musta – Master Class 2015”. Ennen joulua aloitettiin jo seuraava Master Class, Hiilineutraali Bisnes, joka jatkuu vuoden 2017 puolella. Rakennusteollisuus RT ry käynnisti ”Biodiversiteetti ja Rakentaminen” ohjausryhmän ja toimintaryhmän, joissa molemmissa SRV on myös mukana.

## CASE: Sidosryhmät arvostavat aktiivista otetta

Osana olennaisten vastuullisuusnäkökulmien määrittelyä SRV selvitti tärkeimpien sidosryhmiensä näkemyksiä vastuullisuudesta sidosryhmäkyselyllä. Kysely toteutettiin keväällä 2016. Eniten vastauksia saatiin henkilöstöltä, yhteistyökumppaneilta, eri asiakasryhmiltä ja osakkeenomistajilta. Sidosryhmiä pyydettiin valitsemaan heille tärkeimpiä vastuullisuusnäkökohtia, mutta myös kertomaan millaisena toimijana SRV näyttäytyy vastuullisuuden näkökulmasta.

Tärkeimmistä vastuullisuusnäkökohdista kysyttäessä esille nousivat liiketoiminnan kannattavuus, mutta myös sen läpinäkyvyys ja avoin viestintä. Harmaan talouden torjuminen on luonnollisesti alalle tärkeä näkökulma, ja se nousi kyselyssä korkealle. On ymmärrettävää, että myös turvallinen ja hyvinvoiva työyhteisö ja hyvä johtaminen koettiin äärimmäisen tärkeiksi. Asiat korostuvat, kun töitä tehdään yhteistyössä monien eri toimijoiden verkostossa. Ympäristönäkökulmasta nousivat korkeimmalle rakennettävien kohteiden energiatehokkuus, materiaalitehokkuus ja siihen liittyen kierrätys ja jätteiden vähentäminen.

Käytännössä kaikki vastaajat pitivät tärkeänä aktiivista vuorovaikutusta



sidosryhmien kanssa. Yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä nykyisen vuoropuhelun aktiivisuuteen. SRV:tä pidetään sidosryhmien keskuudessa toisaalta toimialan vastuullisuuden edelläkävijänä, toisaalta keskitasoa edustavana. Erityisesti asiakkaista yli neljäsosa kokee kuitenkin hankalaksi määritellä SRV:n vastuullisuuden nykytasoa. Sama ryhmä toivoo SRV:ltä

myös vieläkin aktiivisempaa sidosryhmävuoropuhelua.

Vastuullisuusviestinnän muodosta kysyttäessä esille nousivat mieluisimpina verkkosivujen vastuullisuussisältö, uutiskirje, viestintä sosiaalisen median kanavissa ja viestintä palvelujen yhteydessä. Erityisesti asiakkaat ja yhteistyökumppanit pitivät uutiskirjettä hyvänä tapana viestiä vastuullisuudesta.

#### Miksi edelläkävijä?

”Kysytään vastuullisuudesta.”  
”Tilaajavastuu.”  
”Harmaan talouden torjunta.”  
”Tapa toimia.”  
”Innovatiivisuus.”  
”Uudet asuinympäristöt.”  
”REDI.”

#### Odotukset tulevaisuudessa?

”Kohtuuhintaista asumista.”  
”Viihtyisät asuinympäristöt.”  
”Puhdas sisäilma.”  
”Hyvä suunnittelu, laatu.”  
”Ekologisuus.”  
”Läpinäkyvyys, avoimuus.”  
”Uudet kumppanuudet.”  
”Henkilöstön hyvinvointi, turvallisuus.”

# HALLINTO

## Sisältö

Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä .....	47
Riskienhallinta .....	52
Hallitus .....	53
Johtoryhmä .....	54
Lisätietoja .....	55



SRV:N HALLINTO PERUSTUU SUOMEN LAINSÄÄDÄNTÖÖN, SRV:N YHTIÖJÄRJESTYKSEEN SEKÄ SUOMEN LISTAYHTIÖIDEN HALLINNOINTIKOODIIN 2015. SRV:N OSAKE ON LISTATTU NASDAQ OMX HELSINGISSÄ, JA YHTIÖ NOUDATTA A SEN ANTAMIA, LISTATTUJA YHTIÖITÄ KOSKEVIA SÄÄNTÖJÄ JA MÄÄRÄYKSIÄ SEKÄ FINANSSIVALVONNAN MÄÄRÄYKSIÄ.



# SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

SRV:n hallinto perustuu Suomen lainsäädäntöön, SRV:n yhtiöjärjestykseen sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin 2015. SRV:n osake on listattu NASDAQ OMX Helsingissä, ja yhtiö noudattaa sen antamia, listattuja yhtiöitä koskevia sääntöjä ja määräyksiä sekä Finanssivalvonnan määräyksiä.

SRV Yhtiöt Oyj:n (myöh. SRV tai Yhtiö) noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2015. 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 päätöksentekuelin on yhtiökokous. Jokainen Yhtiön osake oikeuttaa yhtiökokouksessa yhteen ääneen. Yhtiön varsinainen yhtiökokous pidettiin 22.3.2016. Kokoukseen osallistui yhteensä 58 osakkeenomistajaa, jotka edustivat noin 63 prosenttia yhtiön osakkeista ja äänistä. Yhtiökokouksen pöytäkirja on saatavissa yhtiön internetsivuilla.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään muun muassa hallituksen jäsenten, puheenjohtajan sekä tilintarkastajan ja varatilintarkastajan valinnasta, näille maksettavien palkkioiden määrästä, tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen 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 päätyttyä. Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuuden ja ilmoittaa, ketkä hallituksen jäsenistä on katsottu riippumattomiksi yhtiöstä ja ketkä riippumattomiksi merkittävistä osakkeenomistajista.

## Varsinainen yhtiökokous valitsi 22.3.2016 hallitukseen kuusi jäsentä. Hallituksen jäseniksi valittiin uudestaan!:

Ilpo Kokkila	Hallituksen puheenjohtaja, Diplomi-insinööri, s. 1947 Hallituksen puheenjohtaja, Pontos Oy
Olli-Pekka Kallasvuo	Hallituksen varapuheenjohtaja, varatuomari, Oikeustieteen tohtori h.c., s. 1953 Hallitusammattilainen
Minna Alitalo	Kauppatieteilijä, maisteri, s. 1962 Ostojohtaja, Alko Oy
Arto Hiltunen	Ekonomi, s. 1958 Hallitusammattilainen
Timo Kokkila	Diplomi-insinööri, s. 1979 Toimitusjohtaja, Pontos Oy
Risto Kyhälä	Diplomi-insinööri, s. 1963 Hallituksen puheenjohtaja, Avara Oy

<sup>1</sup> Päätoimi raportin julkaisuhetkellä.

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 merkittävistä osakkeenomistajista. **Ilpo Kokkila** ja **Timo Kokkila** ovat ei-riippumattomia yhtiöstä, ja he ovat merkittäviä osakkeenomistajia.

Vuonna 2016 hallitus kokoontui 21 kertaa. Hallituksen kokouksissa oli läsnä keskimäärin 97,6 prosenttia hallituksen jäsenistä. Hallituksen jäsenet olivat läsnä hallituksen kokouksissa seuraavasti:

Ilpo Kokkila	21/21
Minna Alitalo	21/21
Arto Hiltunen	21/21
Olli-Pekka Kallasvuo	19/21
Timo Kokkila	20/21
Risto Kyhälä	21/21

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 muun muassa:

- 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 HR- ja nimitysvaliokunta valmistelee 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 muun muassa 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 sekä yksi oikeustieteen kandidaatti ja varatuomari. Hallituksen jäsenet toimivat tai ovat toimineet 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 37–69 vuotiaita. Hallituksen jäsenten toimikausista pisin on kestänyt 30 vuotta (hallituksen puheenjohtaja Ilpo Kokkila, joka on yksi yhtiön perustajista) ja lyhin neljä vuotta mediaanin ollessa kuusi vuotta.

## Hallituksen valiokunnat

Hallitus on perustanut kaksi valiokuntaa: tarkastusvaliokunnan sekä HR- ja nimitysvaliokunnan. 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 avustaa hallitusta sen tehtäviin kuuluvien taloudellisten raportointi- ja valvontatehtävien sekä tilintarkastusta koskevien asioiden valmistelussa. Tarkastusvaliokunta valvoo yhtiön taloudellista raportointia ja valmistelee hallitukselle taloudellisen tilanteen seurantaan, tarkastukseen ja riskienhallintaan liittyviä asioita. Tehtävänsä täyttämiseksi tarkastusvaliokunta seuraa yhtiön taloudellisen tilanteen kehitystä, kuulee tilintarkastajia, käsittelee tilinpäätös- ja osavuosikatsausluonnokset sekä seuraa sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta. Lisäksi tarkastusvaliokunta valmistelee yhtiökokoukselle tilintarkastajan valintaa sekä seuraa ja arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja tilintarkastajan harjoittamaa muiden kuin tilintarkastuspalveluiden tarjoamista.

Tarkastusvaliokunta muodostuu hallituksen keskuudestaan valitsemista kolmesta jäsenestä. Tarkastusvaliokunnan työjärjestys on saatavissa yhtiön internetsivuilla.

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana toimi vuonna 2016 Minna Alitalo. Tarkastusvaliokuntaan kuuluivat muina jäseninä vuonna 2016 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 2016 aikana neljä kertaa. Valiokunnan jäsenet olivat läsnä valiokunnan kokouksissa seuraavasti:

Minna Alitalo	4/4
Olli-Pekka Kallasvuo	4/4
Timo Kokkila	3/4



## HR- ja nimitysvaliokunta

HR- ja nimitysvaliokunta (aik. 3/2016 saakka Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta) valmistelee yhtiökokoukselle hallituksen jäsenen 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 ja valvoo seuraajasuunnittelua, suunnittelee johdon ja henkilöstön kehittämistä sekä seuraa henkilöstötyytyväisyyttä ja työkykyasioita.

HR- ja nimitysvaliokunta muodostuu hallituksen keskuudessaan valitsemista kolmesta jäsenestä. HR- ja nimitysvaliokunnan työjärjestys on saatavissa yhtiön internetsivuilla.

HR- ja nimitysvaliokunnan puheenjohtajana toimi vuonna 2016 Ilpo Kokkila. HR- ja nimitysvaliokuntaan muina jäseninä kuuluivat vuonna 2016 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.

HR- ja nimitysvaliokunta kokoontui vuoden 2016 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.

Vuonna 2016 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 avustaa 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 2016 olivat voimassa olevan strategian toimeenpanon suunnittelu ja valvonta sekä strategian täsmennysten valmistelu sekä suurten kehiteillä ja toteutuksessa olevien hankkeiden valvonta.

## Johtoryhmä 2016

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
Katri Innanen	Lakiasiaintoimittaja (31.5.2016 saakka), s. 1960, oikeustieteen kandidaatti, varatuomari
Päivi Kauhanen	Viestintäjohtaja, s. 1975, ylioppilas
Veli-Matti Kullas	Johtaja, Hankekehitys, Venäjä, s. 1956, diplomi-insinööri
Jussi Kuutsa	Maaajohtaja, Venäjä (30.11.2016 saakka), s. 1964, kauppatieteiden maisteri
Johanna Metsä-Tokila	Lakiasiaintoimittaja (1.6.2016 alkaen), s. 1977, oikeustieteen kandidaatti, varatuomari
Antero Nuutinen	Johtaja, Asunnot ja alueyksiköt, s. 1963, rakennusinsinööri
Valtteri Palin	Talusojohtaja, s. 1973, kauppatieteiden maisteri
Ilkka Pitkänen	Talous- ja rahoitusjohtaja (CFO), s. 1966, kauppatieteiden maisteri
Juha Toimela	Johtaja, Suomen liiketoiminta, s. 1963, diplomi-insinööri, MBA

Johtoryhmän työvaliokuntaan kuuluivat vuonna 2016 Juha Pekka Ojala, Timo Nieminen, **Päivi Kauhanen**, **Veli-Matti Kullas**, **Antero Nuutinen**, **Ilkka Pitkänen**, **Johanna Metsä-Tokila** (1.6.2016 alkaen) ja **Juha Toimela**. Johtoryhmän ja työvaliokunnan sihteerinä toimii konsernin kehitysjohtaja. Vuonna 2016 johtoryhmä kokoontui 13 kertaa ja työvaliokunta 32 kertaa.

<sup>1</sup>SRV:n johtoryhmän kokoonpanoa ja kokouskäytäntöjä uudistettiin vuoden 2017 alusta alkaen. Aiemmin viikoittain kokoontunut ja vain osasta johtoryhmän jäsenistä koostunut Työvaliokunta (TVK) poistui kokonaan.

## 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 kompensaatista. Tarkemmat tiedot palkitsemisesta löytyvät 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 22.3.2016 tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n, päävastuullisena tilintarkastajana KHT **Samuli Perälä**.

Vuonna 2016 tilintarkastajalle maksettiin tilintarkastuspalkkioita 293 000 euroa. Lisäksi tilintarkastajalle maksettiin muista palveluista 97 000 euroa (mukaan lukien kaikki samaan konserniin tai ketjuun kuuluvat yhtiöt).

## 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, päätöksenteko-

valtuudet sekä Yhtiön arvot. Sisäinen valvonta rakentuu terveestä yritys- ja johtamiskulttuurista sekä määrittelystä 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, 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 konsernitason 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 jat-

kuvaa 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 budjetoitiohjeisiin, joiden määrittämisestä ja keskitetyttä ylläpitämisestä vastaa konsernin taloushallinto. Periaatteita sovelletaan yhdenmukaisesti koko konsernissa.

### **Riskienhallintajärjestelmä**

SRV:n systemaattisella riskienhallinnalla varaudutaan liiketoimintaa häiritsevien 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 viitekehysten. Hallituksen tarkastusvaliokunta käsittelee toiminnan riskejä koskevan raportin neljännesvuosittain. Operatiivisella johdolla on vastuu päivittäisestä riskienhallinnan toteutuksesta sekä johtamisesta ja valvonnasta. Konsernin riskienhallintatoiminto tukee

riskienhallintaperiaatteiden soveltamista ja kehittää konsernialajuisia toimintatapoja.

## **SISÄINEN TARKASTUS**

Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu arvioida muun muassa Yhtiön sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien tarkoituksenmukaisuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta puolueettomasti ja objektiivisesti. 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.

## **SISÄPIIRIHALLINTO**

Yhtiössä noudatetaan Yhtiön hallituksen hyväksymää sisäpiiri-ohjetta. Yhtiön sisäpiiri-ohje päivitettiin markkinoiden väärinkäyttöasetuksen ("MAR") voimaantulon yhteydessä 3.7.2016, ja päivitettyä sisäpiiri-ohjetta on noudatettu yhtiössä 3.7.2016 lukien. Sisäpiiri-ohjeessa kuvataan rahoitusmarkkinoiden väärinkäytön ja erityisesti sisäpiiritiedon käytön kiellon ja markkinoiden manipuloinnin kannalta olennaiset säännöt ja ohjeet sekä menettelytapaohjeet.

MAR:n mukaisiksi johtohenkilöiksi Yhtiössä kuuluvat SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja. Johtohenkilöiden ja heidän lähipiirinsä on ilmoitettava Yhtiölle ja Finanssi- valvonnalle jokaisesta heidän lukuunsa tehdystä Yhtiön rahoitusvälineisiin liittyvästä liiketoimesta. Yhtiö julkistaa kyseiset tiedot pörssitiedotteella.

Johtohenkilöt eivät saa käydä kauppaa (omaan tai kolmannen henkilön lukuun) suoraan tai välillisesti Yhtiön rahoitusvälineillä 30 kalenteripäivän pituisen suljetun ajanjakson aikana ennen Yhtiön tilinpäätöstiedotteen tai jokaisen osa-

vuosikatsauksen julkistamista. Yhtiö soveltaa suljettua ajanjaksoa jokaisen kalenterivuoden neljänneksen päättymisen ja Yhtiön osavuosikatsauksen tai tilinpäätöstiedotteen julkistamista seuraavan päivän välillä ("suljettu ikkuna"). Suljettu ikkuna käsittää kuitenkin aina vähintään 30 kalenteripäivää ennen osavuosikatsauksen tai tilinpäätöstiedotteen julkistamista sekä julkistamispäivän. Kielto on voimassa siitä riippumatta, onko kyseisellä henkilöllä sisäpiiritietoa hallussaan tänä aikana.

Yhtiö ylläpitää ja päivittää lisäksi listaa henkilöistä, joilla on asemansa tai oikeuksiansa perusteella säännöllinen pääsy julkistamattomaan taloustietoon ("taloudellisten katsausten valmisteluun osallistuvat henkilöt"). Suljettu ikkuna sekä velvollisuudet liittyen salassapitoon ja kieltoon ilmaista tietoa tai neuvoa toista henkilöä kaupankäyntiin liittyen soveltuvat myös näihin henkilöihin.

Yhtiö laatii luettelon kaikista henkilöistä, joilla on pääsy sisäpiiritietoon ja jotka työskentelevät Yhtiölle työsopimuksen perusteella tai muuten suorittavat tehtäviä, joiden kautta heillä on pääsy sisäpiiritietoon. Yhtiö ei ylläpidä pysyviä sisäpiiriläisiä koskevaa sisäpiirilueteloa, vaan kaikki sisäpiirihankkeisiin osallistuvat henkilöt lisätään hankekohtaisiin sisäpiirilueteloihin. Sisäpiirilueteloon lisätty henkilö ei saa käydä kauppaa Yhtiön rahoitusvälineillä ennen kuin henkilölle on ilmoitettu kaupankäyntirajoituksen päättymisestä.

Yhtiö suosittelee, että kaupankäynti rajoitetaan tilanteisiin, jolloin markkinoilla on mahdollisimman täydellinen tieto Yhtiön rahoitusvälineiden arvoon vaikuttavista tekijöistä, eli osavuosikatsauksen tai tilinpäätöksen julkistamisen jälkeiseen jaksoon. Yhtiö suosittelee, että johtohenkilöt ja taloudellisten katsausten valmisteluun osallistuvat henkilöt eivät käy aktiivisesti kauppaa Yhtiön (tai Yhtiöön liittyvillä) rahoitusvälineillä vaan tekevät niihin pitkäaikaisia sijoituksia. Edellä mainituilta henkilöiltä on sisäpiiri-ohjeen mukaan kielletty lyhyen aikavälin kaupankäynti ja spekulatiiviset liiketoimet Yhtiön (tai Yhtiöön liittyvillä) rahoitusvälineillä.

Yhtiössä on sisäpiirihallinnon organisaatio, johon kuuluvat lakiasiaintoimittaja, sisäpiirivastaava sekä sisäpiirirekisterin hoitaja. Sisäpiirihallinto vastaa MAR:n ja sisäpiirisääntöjen noudattamisen päivittäisestä hallinnoinnista ja valvonnasta sisältäen esimerkiksi sisäpiirilueteloiden ylläpidon ja sisäpiiriasioiden valvonnan, ilmoitusten toimittamisen johtohenkilöille, sisäpiiri-

läisille ja muille asiaankuuluville tahoille samoin kuin koulutuksen ja neuvonnan järjestämisen. Sisäpiirihallinto toimii yhteistyössä Yhtiön viestinnän kanssa, joka huolehtii johtohenkilöiden liiketoimien julkistamisesta.

## OSAKEOMISTUS 31.12.2016

Hallituksen jäsenet	Osakeomistus
Ilpo Kokkila <sup>1</sup>	[ei omistusta]
Määräysvaltayhteisön (Kolpi Investments Oy) omistus	11 505 457
Olli-Pekka Kallasvuo	133 332
Minna Alitalo	[ei omistusta]
Arto Hiltunen	[ei omistusta]
Timo Kokkila	7 617 216
Risto Kyhälä	10 000

<sup>1</sup> Omistus ilmoitettu Yhtiön 22.12.2016 vastaanottaman liputusilmoituksen mukaan. Omistuksen muutos ei ollut 31.12.2016 kirjautunut Euroclearin järjestelmään.

Toimitusjohtaja ja hänen sijaisensa	Osakeomistus
Juha Pekka Ojala, toimitusjohtaja	242 626
Timo Nieminen, toimitusjohtajan sijainen Ei määräysvaltayhteisöjä	655 390

Muu konsernin johtoryhmä	Osakeomistus
Pirjo Ahanen	2 832
Päivi Kauhanen	[ei omistusta]
Veli-Matti Kullas	199 330
Johanna Metsä-Tokila	31 000
Antero Nuutinen	77 240
Valtteri Palin	[ei omistusta]
Ilkka Pitkänen	[ei omistusta]
Juha Toimela	3 332

# RISKIENHALLINTA

SRV on antanut selvityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä erillisenä kertomuksena vuoden 2016 vuosikertomuksessa sekä yhtiön internetsivustolla. Yksityiskohtaisia tietoja yhtiön liiketoiminnan riskeistä ja riskienhallinnasta annetaan vuoden 2016 tilinpäätöksen liitetiedoissa, vuosikertomuksessa sekä yhtiön internetsivustolla.

Toiminnan merkittävimmät riskit liittyvät REDI-hankeeseen, Venäjän talouteen ja ruplan kurssiin. SRV:n toimintavaluutta Venäjällä on ollut pääasiassa euro. Yhtiön vuokraustoiminta on muuttunut kuitenkin siinä määrin ruplapohjaiseksi, että IAS 21:n mukaisesti SRV:n kiinteistöpuolen tytär- ja osakkuusyhtiöiden toimintavaluutta muuttui ruplaksi vuoden 2016 aikana. Toimintavaluutaa koskeva kirjanpidollinen muutos altistaa SRV:n aiempaa enemmän ruplan kurssivaihteluille. Toimintavaluutan muutos koskee muun muassa niitä yhtiöitä, jotka omistavat Okhta Mall - ja Pearl Plaza -kauppakeskukset. SRV altistuu Venäjän liiketoiminnassa ruplan muutoksen kautta translaatio- ja transaktioriskille. Ruplan kurssin kymmenen prosentin heikentyminen tai vahvistuminen suhteessa euroon olisi tilinpäätöshetkellä vaikuttanut konsernin oman pääoman muuntoeroihin

noin 13 miljoonaa euroa. SRV:n transaktioriski muodostuu valtaosin SRV:n osaksi omistamien osakkuusyhtiöiden euromääräisistä lainoista. Näissä kymmenen prosentin muutos olisi vastaavasti vaikuttanut SRV:n tulokseen noin 14 miljoonaa euroa.

Venäjän taloudellinen taantuma on kestänyt ennakoitua pidempään, mikä on johtanut kauppakeskusten määräaikaisten vuokra-alennusten jatkamiseen. Tämä saattaa johtaa siihen, että tavoitevuokratuoton saavuttaminen kestää suunniteltua pidempään.

REDI-hanke on yhtiön kokoon suhteutettuna merkittävä hanke, johon voi liittyä muun muassa hankkeen toteuttamiseen tai rahoittamiseen liittyviä riskejä.

SRV:n maaliskuussa 2016 liikkeeseenlaskema joukkovelkakirjalaina on parantanut yrityksen rahoituksen tilaa.

# HALLITUS



**Minna Alitalo**  
s. 1962, KTM  
Ostojohtaja, Alko Oy (2014–)  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen jäsen (2012–)  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja (2013–)  
Tarkastusvaliokunnan jäsen (2012–)



**Olli-Pekka Kallasvuo**  
s. 1953, Varatuomari,  
Oikeustieteen tohtori h.c.  
Hallitusammattilainen  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen jäsen ja varapuheenjohtaja (2011–)  
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja (2012–2013)  
Tarkastusvaliokunnan jäsen (2011–)



**Timo Kokkila**  
s. 1979, Diplomi-insinööri  
Toimitusjohtaja, Pontos Oy  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen jäsen (2010–)  
Tarkastusvaliokunnan jäsen (2010–)



**Arto Hiltunen**  
s. 1958, Ekonomi  
Hallitusammattilainen  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen jäsen (2010–)  
HR- ja nimitysvaliokunnan jäsen, aik. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta (2010–)



**Ilpo Kokkila**  
s. 1947, Diplomi-Insinööri,  
Vuorineuvos  
Hallituksen puheenjohtaja  
SRV Yhtiöt Oyj ja Pontos Oy  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen puheenjohtaja (1987–)  
HR- ja nimitysvaliokunnan puheenjohtaja, aik. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta (2007–)



**Risto Kyhälä**  
s. 1963, Diplomi-insinööri  
Hallituksen puheenjohtaja,  
Avara Oy  
SRV Yhtiöt Oyj:n hallituksen jäsen (2013–)  
HR- ja nimitysvaliokunnan jäsen (aik. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta) (2013–)

Lisätietoa hallituksen jäsenistä yhtiön sivuilla:  
[www.srv.fi](http://www.srv.fi) > srv yhtiönä > hallituksen jäsenet

# JOHTORYHMÄ



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



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



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



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



**Veli-Matti Kullas**  
s. 1956, Diplomi-insinööri  
Johtaja, Kansainvälinen  
liiketoiminta  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2004.



**Ilkka Pitkänen**  
s. 1966, Kauppatieteiden maisteri  
Talous- ja rahoitusjohtaja (CFO)  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2014.



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



**Johanna Metsä-Tokila**  
s. 1977, OTK, varatuomari  
Lakiasiaintohtaja  
Konsernin palveluksessa  
vuodesta 2016.



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

Lisätietoa hallituksen jäsenistä yhtiön sivuilla:  
[www.srv.fi](http://www.srv.fi) > srv yhtiönä > johtoryhmän jäsenet

# LISÄTIETOJA

## Yhteystiedot

Viestintä: viestinta@srv.fi  
Sijoittajasuhteet: investor.relations@srv.fi  
Osoite: Derby Business Park,  
Tarvonsalmenkatu 15,  
02600 Espoo, Suomi  
358 (0)20 145 5200  
Puh:  
Internet: www.srv.fi

## Vuosikertomus verkossa:

[vuosikertomus2016.srv.fi](http://vuosikertomus2016.srv.fi)

