

## **Taloushallinnon prosessien kehittämistarpeet rakennus- projekteissa – Case: Realia Management Oy**

Jussi Kalmi



<b>Tekijä(t)</b> Jussi Kalmi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b>  Taloushallinnon prosessien kehittämistarpeet rakennusprojekteissa – Case: Realia Management Oy	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 9
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Realia Management Oy:lle, joka kuuluu Realia Group-konserniin. Realia Group on Pohjoismaissa ja Baltiassa toimiva kiinteistöalan konserni. Realia Management Oy on kiinteistöjohtamiseen erikoistunut yritys. Opinnäytetyö tehtiin 2018 talven ja 2019 alkukevään välisenä aikana.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on tutkia taloushallinnon prosessien kehittämistarpeita rakennusprojekteissa. Opinnäytetyön pääasiallisena näkökulmana on siten Realia Management Oy:n taloushallinto. Rajausta mahdollisesti pääongelman tarkan muodon ja sisällön. Alaongelmien avulla tutkimuksen kokonaisuutena saatiin vastaukset tutkimuksen pääongelmaan.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kiinteistöalan toimintaympäristöstä, prosesseista, projekteista ja sidosryhmistä. Tarkoituksena oli selvittää näiden osa-alueiden teoreettinen tausta, mikä puolestaan antoi tutkimukselle validin teoriapohjan. Teoriaa on käsitelty sekä yleisemmin että kiinteistöalan näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen teemahaastattelut tehtiin puolistrukturoidulla menettelytavalla. Haastatteluun osallistui seitsemän toimialan asiantuntijaa kohdeorganisaatiosta ja muista alan organisaatioista. Haastateltavat toimivat kiinteistöalan eri tehtävissä, millä varmistettiin, että haastattelumateriaali tarjoaa laajan näkökulman alasta sekä siihen liittyvistä tehtävistä, tarpeista ja vaatimuksista.</p> <p>Tutkimuksen pääongelmaan saatiin tutkimuksen edetessä ja alaongelmien kautta selkeä vastaus. Kohdeorganisaation taloushallinnon prosessit ovat jatkuvan kehityksen alla. Projektiin liittyviin kuvauksiin tulisi käyttää enemmän kohdeorganisaation resursseja. Projektikuvaus olisi tärkeä tehdä projektin elinkaaren menestyksekkään loppuvaiheen varmistamiseksi. Projekteissa mukana olevien sidosryhmien asema ja jaottelu tulisi myös selkeyttää kohdeorganisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Kaiken kaikkiaan voidaan tutkimuksen ansiosta todeta, että kohdeorganisaatiossa tullaan toteuttamaan pääsääntöisesti tämän tutkimuksen esittämiä ratkaisuehdotuksia.</p> <p>Jatkotutkimusehdotukset tehtiin edellä mainittujen havaintojen ja tutkimusongelmaan saatujen vastausten perusteella. Lopussa tutkimuksen tekijä analysoi omaa työtään ja opinnäytetyöprosessin kulkua omalta osaltaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Prosessit, rakentaminen, projektit, sidosryhmät, kiinteistöjohtaminen, taloushallinto	

## Sisällys

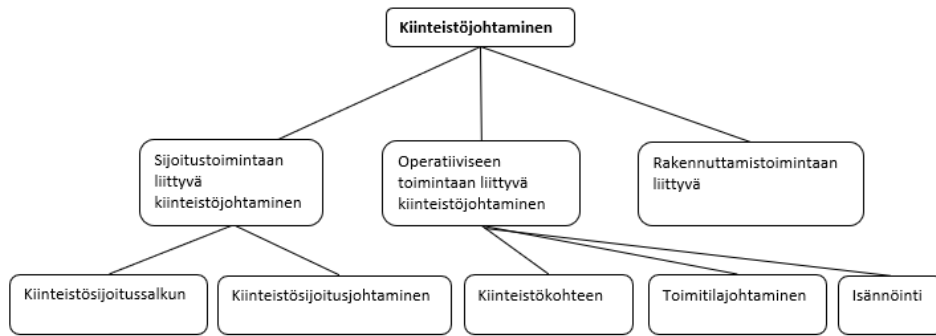
1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Kiinteistöalan toimintaympäristö ja taloushallinto.....	6
2.1	Kiinteistöalan nykytilanne ja tulevaisuuden ennusteet .....	6
2.2	ISO 9001-sertifikaatti.....	8
2.3	Digitalisaatio kiinteistöalalla.....	10
3	Prosessikuvaus .....	13
3.1	Prosessi käsitteenä .....	13
3.2	Prosessin määrittely.....	14
3.3	Prosessijohtaminen.....	15
3.4	Prosessien analysointi ja kehittäminen.....	17
3.5	Rakennusalan prosessien erikoispiirteet .....	19
3.6	Projekti ja sen suhde prosessiin.....	20
4	Sidosryhmät .....	25
4.1	Sidosryhmien määrittely.....	25
4.2	Sisäiset sidosryhmät .....	26
4.3	Ulkoiset sidosryhmät.....	27
4.4	Taloushallinto sidosryhmänä.....	29
5	Tutkimuksen toteutus .....	30
5.1	Kohdeyritys .....	30
5.2	Tutkimusmenetelmät ja toteutus .....	31
5.3	Haastatteluiden toteutus .....	32
6	Tutkimustulokset ja analysointi.....	35
6.1	Tausta ja teoria .....	35
6.2	Organisaation järjestelmät ja sidosryhmät.....	36
6.3	Rakennusprojektien velvollisuudet ja yleinen taso.....	37
6.4	Taloushallinnon rooli rakennusprojektien prosesseissa.....	38
7	Pohdinta.....	40
7.1	Tutkimuksen seuraukset .....	40
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	42
7.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	43
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	45
	Lähteet .....	47
	Liitteet.....	53
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	53

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Realia Management Oy, joka on kiinteistöjohtamiseen erikoistunut palveluyritys. Asiakaskuntaan kuuluu kiinteistösijoittamiseen erikoistuneita yhtiöitä, joiden kokoluokat ja kansallisuudet voivat vaihdella suuresti. Viimeisten vuosien aikaiset suuret investoinnit rakentamiseen ovat vaikuttaneet niin asiakkuuksien ja tehtävien lisääntymisenä kuin tehtävien vaatimustasojen nousuna kohdeorganisaatioissa. Päivittyvät ja lisääntyvät säädökset, direktiivit ja raportointivastuut viranomaisille kasvattavat henkilökunnan työmäärää sekä tietotaidon vaatimustasoa. Rakennuskohteet voivat olla niin suuria kokonaisuuksia kuin myös pienempiä yksittäiskohteita. Lisäksi rakennusprojektien kokoerot, kuten esimerkiksi kauppakeskukset, asuinrakennukset ja toimitilat ovat myös kasvattaneet tarvetta taloushallinnon palveluiden erikoistumiselle.

Yllä mainitut muutokset ovat asettaneet niin Realia Management Oy:n kuin muutkin alan toimijat tilanteeseen, jossa heidän on kehitettävä omia toimintojaan ja prosessejaan. Toimintojen ja prosessien kehittämällä varmistetaan, että palvelutarjooma on ajan tasalla ja että asiakkaille tuotettava lisäarvo pysyy optimaalisella tasolla. Prosessien aktiivinen kehittäminen on kohdeorganisaatioissa yleisessä tiedossa ja tämä opinnäytetyö on sen avustavana työkaluna.

Taloushallinnon rooli kiinteistöjohtamisessa on tärkeä. Vaikka kiinteistöjohtamisen palvelut koostuvat monista eri osa-alueiden tehtävistä on taloushallinnolla oma roolinsa lähes jokaisessa tehtävässä. Tehtävät räätälöidään yksityiskohtaisesti asiakkaiden tarpeiden sekä sopimuksessa määriteltyjen ehtojen mukaisesti, joten taloushallinnon tehtävien määrät voivat vaihdella merkittävästi eri asiakkuuksien välillä. Itse kiinteistöjohtamisen palvelut on jaoteltu kolmeen eri osa-alueeseen, jotka on havainnollistettu alla olevassa kaaviossa (Kaavio 1). Osa-alueet ovat sijoitus-, operatiivinen- ja rakennuttamistoiminta. Sijoitustoiminta koostuu kiinteistösijoitussalkun sekä kiinteistösijoituksen johtamisesta. Operatiivinen toiminta koostuu kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat kiinteistökohteen johtaminen, toimitilajohtaminen sekä isännöinti. Muissa kuin taloushallinnon tehtävissä työskentelevillä henkilöillä tulee olla myös ymmärrystä taloushallinnosta, jotta tarvittavat tehtävät tulee tehtyä ajallaan ja asianmukaisesti. Esimerkiksi isännöitsijän tulee hallita taloushallinnon perustietämystä, mikä mahdollistaa ennalta määritettyjen taloushallintoon liittyvien tehtävien informaation oikeellisuuden, sekä raportoinnin taloushallinnossa kyseisen informaation perusteella. (Rakli 2012, 15; Talotekniikka 17.2.2014.)



Kaavio 1. Kiinteistöjohtamisen osa-alueet. (Mukailtu: Rakli 2012, 15.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset

Idea opinnäytetyöhön tuli oman työkokemukseni kautta. Olen toiminut noin nelisen vuotta kiinteistöjohtamisen palveluita tarjoavissa yhtiöissä, mistä noin vuoden toimeksiantajan yhtiössä Assistant controllerin työtehtävissä. Työnkuvaani pääasiallisesti kuuluvat asiakkuuksien taloushallinnon tehtävät, kuten raportointi, budjetointi, kuluennusteet, IFRS sekä konsolidointi.

Rakennusprojektien hallinnointi kuuluu olennaisena osana työkuvaani. Kyseisten projektien määrät sekä koot vaihtelevat suuresti asiakkuuksittain. Budjetointi ja kuluennusteiden laatiminen liittyy monesti juuri menossa oleviin rakennusprojekteihin. Asiakkuuksien tahtotila on omata tarkat tiedot projektien fyysisestä sekä taloudellisesta tilanteesta tarkoin aikarajoin. Tehtäviin liittyy aktiivinen kanssakäynti muiden prosessiin kuuluvien sidosryhmien kanssa. Toimeksianto syntyi esimiehieni kanssa, koska heillä oli tarve selvittää tarkemmin rakennusprojektien prosessissa kokonaisuutena sekä projektiin liittyviä tarpeita organisaation kehittämiseksi.

Tutkimuksen pääongelmana on ollut seuraava tutkimusongelma: Millaisen kokonaisuuden taloushallinnon prosessit rakennusprojekteissa muodostaa ja millaisia kehittämistarpeita näillä prosesseilla on? Pääongelmaa on tutkittu seuraavien alaongelmien avulla:

- Mitä taloushallinnon prosessit rakennusprojektien osalta tulisivat sisältää?
- Taloushallinnon prosesseihin kuuluvien sidosryhmien vastuut ja tehtävät?
- Mitkä ovat Realia Management Oy:n taloushallinnon nykyiset prosessit?

Tutkimusta on rajattu siten, että se keskittyy tutkimaan kiinteistöalan rakennusprojekteihin liittyvien prosessien tarpeita ja kehittämistä Realia Management Oy:n taloushallinnon pal-

veluita tarjoavan osaston näkökulmasta. Siten tutkimuksen laajaa kokonaisuutta on pystytty rajaamaan tutkimuksen päätarkoituksen mukaisesti. Työssä on käsitelty kyseisten projektien prosesseihin liittyviä kokemuksia, joita havainnollistettiin haastattelemalla alan johtavien kiinteistöjohtamiseen erikoistuneiden yritysten henkilökuntaa. Haastatteluihin osallistuneilla henkilöillä on vuosien kokemus kiinteistöalalta. Lisäksi heidän erikoisalansa vaihtelevat toisistaan, mikä vahvistaa tutkimuksen kohdetta ja tutkimustuloksia.

Tutkimuksen tuloksia on raportoitu säännöllisin ajoin esimiehille, jotta niiden antamia tuloksia on voitu hyödyntää mahdollisimman nopealla aikataululla. On pyritty myös välittämään kyseisiä tuloksia organisaation muille osastoille, joiden työtehtäviä kyseiset tulokset mahdollisesti auttavat ja edistävät.

Tutkimusta ja sen antamia tuloksia voidaan myös hyödyntää ja soveltaa uusien asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten sekä tehtäväläistäusten teossa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös organisaation sisäisten ohjeistusten laadinnassa tutkimuksen keskeisiin tutkimuskysymyksiin liittyen. Lisäksi tutkimustulokset antavat hyvän lisän uuden henkilökunnan perehdytyspaketissa ja -ohjeistuksessa.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiirisestä osuudesta sekä tutkimustulosten pohdintaosuudesta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvaillaan kiinteistöalan toimintaympäristöä, joka sisältää kilpailuympäristön, taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymät sekä digitalisaation vaikutuksen. Teoriaosuuden viimeisinä aiheina ovat prosessi, projekti sekä sidosryhmät.

Empiirinen osuus koostuu tutkimuksen toteutusosiosta sekä tutkimustulosten esittelystä ja analysoinnista. Tutkimuksessa esitetään haastatteluiden myötä saatujen asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia nykyisten prosessien sisällöstä, niiden haasteista sekä toimivuudesta. Seitsemän kiinteistöalan asiantuntijan teemahaastattelun avulla on kerätty empiirinen aineisto, josta saatu materiaali perustuu laadullisen tutkimuksen pohjalta tehtyyn teoreettiseen viitekehyksen. Tutkimustulosten esittelyn ohessa pohditaan tulosten tuomien vastausten käyttämistä Realia Management Oy:n prosesseissa. Kuten myös esitellään mahdollisia tutkimus- että kehitysehdotuksia. Tutkimuksen lopussa tekijä arvioi omaa suoritustaan sekä oppimista tutkimusprosessin aikana.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tähän kappaleeseen on kerätty opinnäytetyötä tehdessä toistuneita sanoja, joita voidaan pitää alan ammattisanastoon kuuluvina. Luettavuuden vuoksi kyseisiä sanoja on selvennetty.

Prosessi = Organisaatiossa tapahtuva tapahtumien ja tehtävien muodostama kokonaisuus, jonka tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Se on myös luonteeltaan jatkuvaa.

Projekti = On kertaluonteinen tapahtuma, jonka päämäärä ja aikataulu ovat selvillä ennen sen aloittamista.

Sidosryhmä = Kaikki ne tahot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä omien toimintojensa kautta.

ERP-toiminnanohjausjärjestelmä = Järjestelmä, jonka tarkoituksena on integroida organisaatiossa toimivia eri toimintoja samaan järjestelmään.

Käänteinen arvonlisäverovelvollisuus = Rakennusalan käännytyssä arvonlisäverovelvollisuudessa tiettyjen rakentamispalveluiden myyntitilanteessa verosta vastaa ostaja eikä myyjä.

Osatuloutus = Pitkän valmistumisajan vaativan suoritteen tulouttamisen mahdollistaminen aikaisemmassa vaiheessa, kuin tulo suoriteperusteisesti syntyy.

Perustajaurakointi = Perustajaurakoinnin tulo realisoituu vasta kiinteistöosakeyhtiön osakkeiden myynnin yhteydessä.

Työmaa-avain = Työmaa-avaimen avulla pystytään tunnistamaan projektin työmaan ja rakennuttajan tiedot. Työmaa-avain mahdollistaa alihankkijoiden laskujen kohdentamisen oikealle työmaalle.

OmaVero-palvelu = Palvelun kautta pystytään hoitamaan lähes kaikki verohallintoa koskevat toimenpiteet, henkilöasiakkaasta yrityksiin.

Konserni = Kahden tai useamman yrityksen muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa emoyrityksellä on yksin tai yhdessä muiden samaan konserniin kuuluvien yritysten kanssa määräämisvalta yhdessä tai useassa tytäryrityksessä.



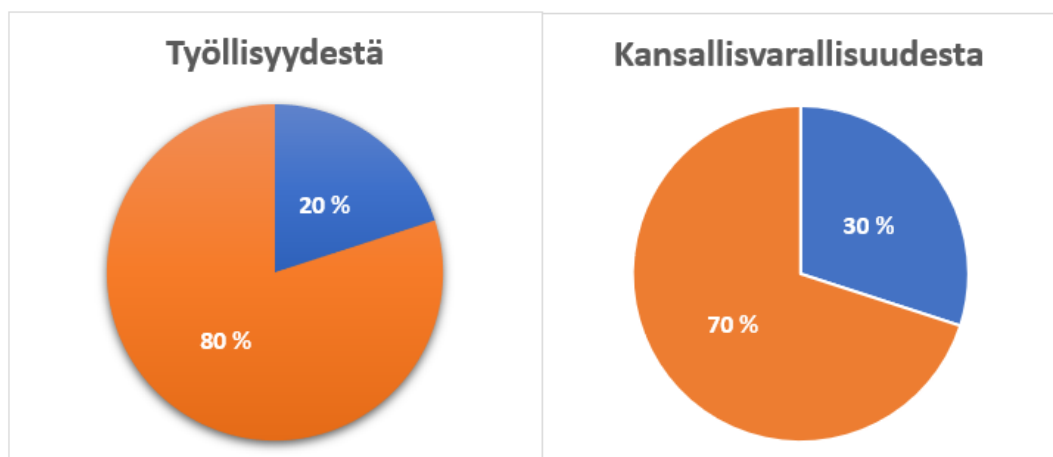
## 2 Kiinteistöalan toimintaympäristö ja taloushallinto

Tämän teoriaosuuden tarkoituksena on havainnollistaa kiinteistöalan toimintaympäristöä taloushallinnon näkökulmasta. Luvussa tuodaan esille kiinteistöalaan ja taloushallintoon kohdistuvia nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita sekä mahdollisuuksia. Luvussa kartoitetaan ISO 9001-sertifikaatin tuomia vaatimuksia kiinteistöalan organisaatioille. Luvun päättää digitalisaation nykytilanteen kartoitus kiinteistöalan taloushallinnossa ja digitalisaation tulevaisuuden näkymät kiinteistöalan taloushallinnossa.

### 2.1 Kiinteistöalan nykytilanne ja tulevaisuuden ennusteet

Kiinteistöala on Suomen kansantalouden näkökulmasta erittäin tärkeä osa-alue, monesti sitä kutsutaankin kansantalouden moottoriksi. Kiinteistöala työllistää rakennusteollisuuden ja muiden alaan liittyvien palveluiden myötä yli puoli miljoonaa ihmistä. Kiinteistöala itsessään koostuu neljästä toimialasta, joita ovat kiinteistöpalvelut, isännöintipalvelut, kiinteistöomistus ja vuokraus sekä kiinteistöjen hallinta- ja management-palvelut. Kiinteistöala kuuluu osana laajempaa kiinteistö- ja rakentamisklusteria. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on havainnollistettu rakennetun ympäristön osuuden Suomen kokonaistyöllisyydestä ja kansanvarallisuudesta. Osuus kansallisvarallisuudesta on noin 70 prosenttia, jonka arvo on noin 565 miljardia euroa. Suurin yksittäinen varallisuuserä ovat asunnot, jotka koskevat jokaista kansalaista omistussuhteen mukaan joko suorasti tai epäsuorasti. (Rakennusteollisuus 2018a; Kiinteistötyönantajat 2018a.)

#### Rakennetun ympäristön osuus



Kuvio 1. Rakennetun ympäristön osuus Suomessa. (Mukaihto: Rakennusteollisuus 2018a.)

Rakentamisen kehityksestä tulevina vuosina on ollut ristiriitaisia näkemyksiä. Eroavuuksista huolimatta yleisen käsityksen mukaan vuonna 2019 rakennusteollisuuden kokonais-

tuotannon aste tulee vähentymään ainakin lievästi. Vähennysten suurimpinä syinä on mainittu rakennuslupien supistumiset sekä rahoituslaitosten lisääntyneet sääntelyt ja kasvaneet pääomavaateet. Epävarmuutta niin kansallisella kuin globaalilla tasolla ovat aiheuttaneet Yhdysvaltojen epävarmuutta luoma talouspolitiikka, Italian taloudellinen tilanne sekä Brexit. Korjausrakentaminen on ainoa rakennusteollisuuden osa-alue, joka on pessimistisimpienkin ennusteiden mukaan lisääntymässä vuonna 2019. Yhtenä syynä korjausrakentamisen kasvuun on ikääntyvä asuntokanta, mahdolliset käyttötarkoituks muutokset sekä rakennusten energiatehokkuuden edistämishankkeet. Rakennuslupien vähentyneet määrät vaikuttavat suorasti uudisrakentamiseen, joka on ollut erittäin vahvaa viimeisten vuosien aikana. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) esitetään rakennusteollisuuden kehitys vuosina 2016-2018 ja vuoden 2019 ennuste. Vaikuttaa siltä, että kiinteistöpalveluiden osalta kysyntä lisääntyy ennusteiden mukaan. Kysyntä kattaa kaikki kiinteistöpalveluiden osa-alueet siivouksesta aina toimitilajohtamiseen. Yhtenä suurena haasteena kiinteistöpalveluissa nyt ja tulevaisuudessa on työvoiman saatavuus. (Kauppalehti 2018a; Rakennusteollisuus 2018b.)

### Rakentamisen määrän kehitys

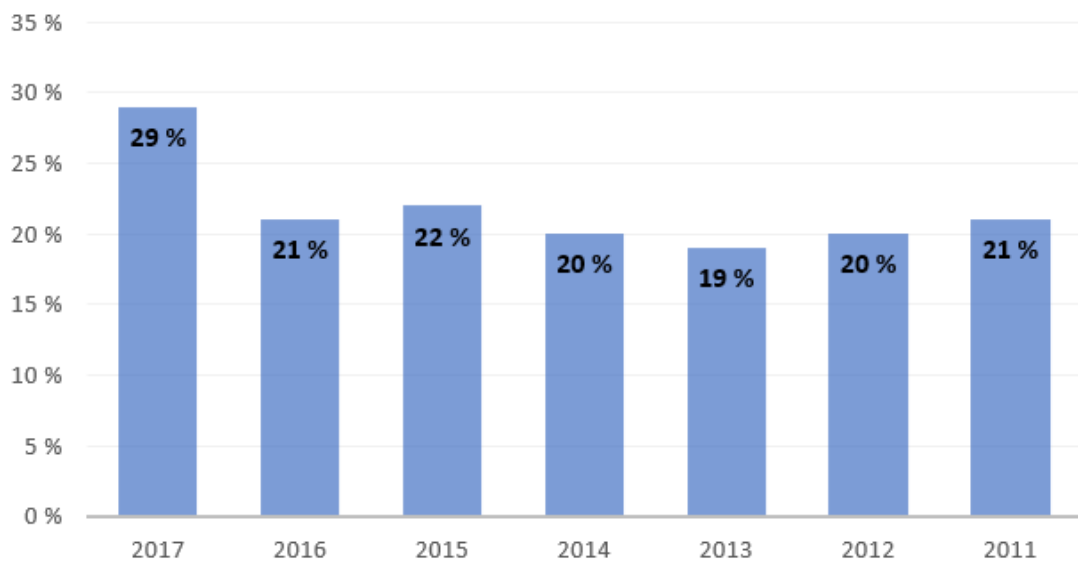
	Tuotannon arvo, mrd €		Muutos edellisestä vuodesta, %		
	2017	2016	2017	2018e	2019e
<i>Asuntojen uudisrakentaminen</i>	6,4	17,0	8,4	9,0	-6,0
<i>Muu uudistalorakentaminen</i>	7,5	14,5	6,2	5,0	-1,0
<b><i>Uudisrakentaminen yhteensä</i></b>	13,9	15,7	7,2	7,0	-4,0
<i>Korjausrakentaminen</i>	13,0	1,5	1,8	1,5	1,7
<b><i>Talonrakentaminen yhteensä</i></b>	26,9	8,2	4,5	4,0	-1,0
<i>Maa- ja vesirakentaminen</i>	6,7	5,7	-2,3	0,0	-4,0
<b><i>Rakentaminen yhteensä</i></b>	<b>33,6</b>	<b>7,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>-1,5</b>

Kuvio 2. Rakentamisen määrän kehitys. (Mukailtu: Kauppalehti 2018a.)

Kiinteistöalan asiantuntijapalveluiden markkinat ja niiden tarve ovat kasvaneet selkeästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Suomen markkinoilla toimii tällä hetkellä lukuisia kiinteistöalan asiantuntijapalveluita tarjoavia toimijoita. Toimijoiden välillä on suuria eroja niin palvelutarjoaman kuin kokoluokan suhteen. Monet alalla toimivista yrityksistä ovat erikoistuneet tarjoamaan ainoastaan tiettyjä palveluiden osa-alueita. Pääsääntöisesti alan suurimmat yritykset suurimmalta osin tarjoavat palveluita asiakkaiden kaikkiin tarpeisiin. Useat suurista yrityksistä toimivat joko globaalisti tai vähintään Pohjoismaitten tasolla. Suurimmat koko palvelutarjoomaa hyödyntävät asiakkaat ovat kansainvälisiä sijoittajia ja kotimaisia instituutioita. Palveluiden tarvetta ovat kasvattaneet merkittävästi ulkomaalaisten sijoittajien kasvu Suomen kiinteistömarkkinoilla. Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 2)

näky selkeästi se, että ulkomaalaiset sijoittavat ovat nousseet Suomen kiinteistösijoitusmarkkinoiden suurimmaksi omistajaryhmäksi vuonna 2017, jolloin heidän osuutensa oli noin 29 prosenttia. Ulkomaalaisten sijoittajien rajallinen tieto Suomen markkinoista sekä säädöksistä vahvistaa heidän tarvettaan käyttää kotimaisia kiinteistöalan asiantuntijapalveluita. Lukuisista ulkomaalaisista sijoittajista kehittyi pitkäaikaisia asiakassuhteita, minkä ansiosta molemminpuolinen luottamus kasvaa ja kiinteistöalan palvelut ovat tulevaisuudessa tasokkaita. Monien palveluiden, kuten kiinteistöarvioinnin ja konsultointipalveluiden, ennustetaan kasvavan seuraavien vuosien aikana. Lisäksi on odotettavissa, että toimijoiden määrä kasvaa. Kasvu ylhäältä kiristää kilpailua toimialalla, mutta toisaalta se myös kasvattaa henkilöstömäärää selvästi. Yhtenä huolenaiheena nähdään mahdollisen taloudellisen kriisin tuoma ulkomaalaisten sijoittajien markkinoilta poistuminen mahdollisen talouskriisin seurauksena. Näin tapahtui edellisen finanssikriisin jälkimainingeissa. (Euro & Talous 2018b; Locus 2017.)

## Kiinteistösijoitusmarkkinat ja ulkomaalaiset sijoittajat



Kaavio 2. Suomen kiinteistösijoitusmarkkinat ja ulkomaalaiset sijoittajat. (Mukailtu: Euro & Talous 2018a.)

### 2.2 ISO 9001-sertifikaatti

Kiinteistöalan yrityksille on erityisen tärkeää parantaa sekä kehittää omaa organisaatioaan sekä prosessejaan. Eräiden sertifikaattien avulla on mahdollista näyttää omalle sekä potentiaaliselle asiakaskunnalle, että kyseisen sertifikaatin vaatimat osa-alueet ovat hallinnassa. Alan yksi tärkeimmistä sertifikaateista on ISO 9001:2015-sertifikaatti. Se on Sveit-

sissä toimivan kansainvälisen standardisoimisjärjestö ISO:n laatima ja ylläpitämä laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia käsittelevä standardi, joka on vahvistettu eurooppalaiseksi standardiksi. Kyseinen standardi uusiutuu ja päivittyy keskimäärin joka seitsemäs vuosi. Suomen Standardisoimisliitto kääntää standardin suomeksi ja neuvoo omien palveluidensa kautta standardiin liittyvissä kysymyksissä. Liitto myös varmistaa standardin oikeellisuuden standardia käyttävissä yrityksissä, aivan kuten muutkin Euroopan maissa toimivat auktorisoidut standardoimisliitot. (SFS 2019a.)

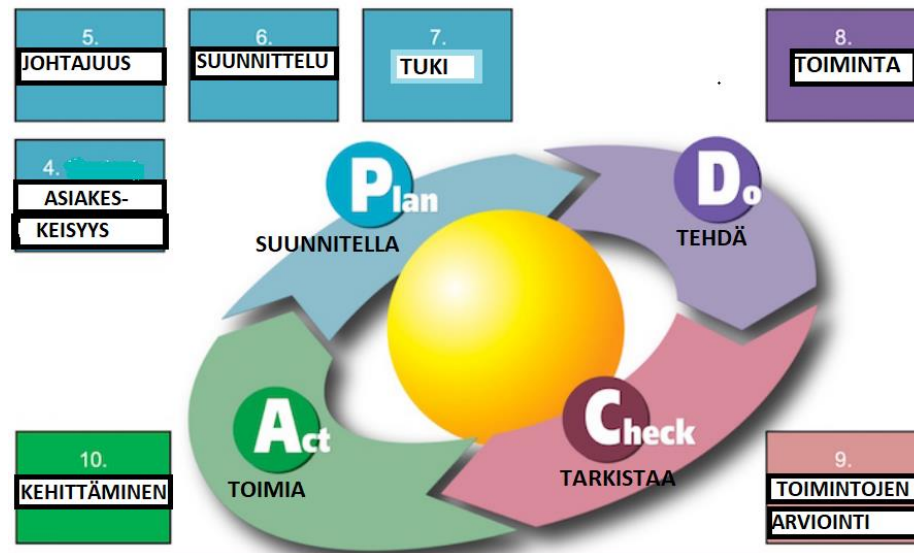
ISO 9001-standardi on prosessilähtöinen. Kun tarkastellaan standardin yritykselle asettamia vaatimuksia, tulisivat yrityksen missio ja visio olla tarkkailun alla. Mahdolliset ristiriitaisuudet mission ja vision välillä voivat kieliä organisaation ongelmista. Itse standardi sisältää seuraavat periaatteet:

- Asiakeskeisyys
- Johtajuus
- Ihmisten täysipainoinen osallistuminen
- Prosessimainen toimintamalli
- Parantaminen
- Näyttöön perustuva päätöksenteko
- Suhteiden hallinta

Standardin periaatteet edesauttavat yritystä luomaan selkeän laadunhallintajärjestelmän ja prosessit, jotka antavat organisaation toimintavoista kokonaisuutena selkeän sekä läpinäkyvän kuvan asiakaskunnalle sekä muille ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Lisäksi standardin periaatteet edesauttavat organisaatiota tunnistamaan asiakaskunnan palvelutarpeet. (SFS 2019b; Kankaanranta 24.2.2016.)

ISO 9001:2015-sertifikaatin päivitys edelliseen ISO 9001:2008-sertifikaattiin sisälsi suuria muutoksia. Suurimmat muutokset liittyivät johdon päätöksentekoon ja siihen liittyvään läpinäkyvyyteen sekä johdon päätöksentekoprosessiin kokonaisuutena. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) esitetään selkeästi kyseisen standardin osa-alueet ja pääkohdat Kyseiset seitsemän osa-alueita mahdollistavat PDCA-syklin, joka taasen koostuu kokonaisuuden pääkohdista, jotka ovat Plan (suunnitella), Do (tehdä), Check (tarkistaa) sekä Act (toimia). PDCA-sykli sisältää sertifikaatin perustana olevan laadunhallinnan tarpeen sekä kehittämisen, toisin sanoen sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niiden soveltaminen kohdeorganisaation sisäisiin prosesseihin. Myönteisesti ja rakentavasti luotu vuorovaikutus mahdollistaa lisäarvon tuomisen asiakkaan näkökulmasta. Laadunhallinnan yksi merkittävimmistä osa-alueista on asiakastyytyvyyden mit-

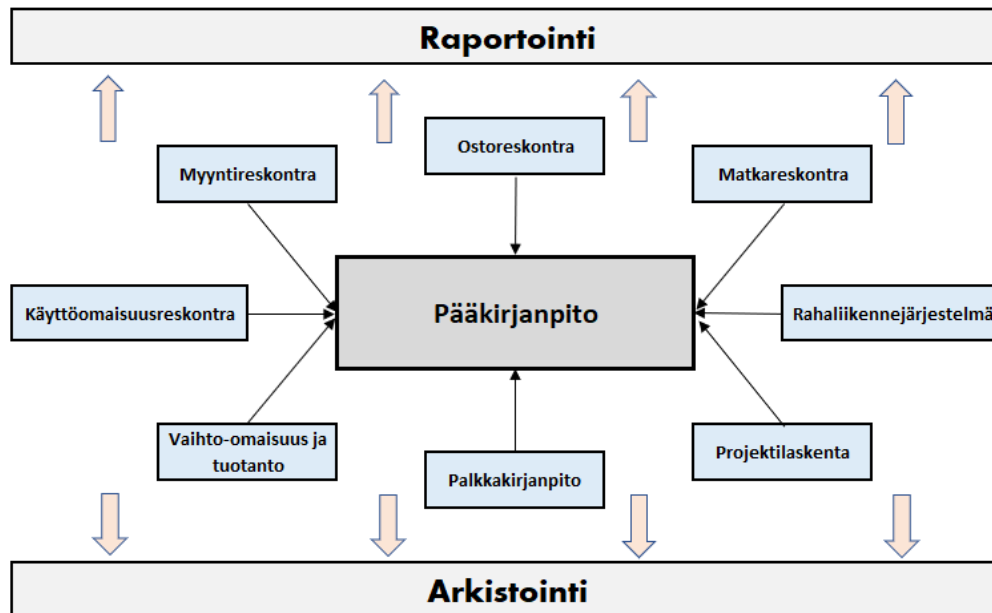
taaminen ja ongelma-alueiden nopea korjaaminen ja minimointi mittausten tuomien vastauksien pohjalta. Siten pystytään takaamaan vankalla pohjalla oleva asiakassuhde ja asiakastyytyväisyys. (Pauwels Consulting 2015; Kankaanranta 24.2.2016; Piirainen 10.2.2016.)



Kuvio 3. ISO 9001:2015-sertifikaatin osa-alueet. (Mukailtu: Pauwels Consulting 2015.)

### 2.3 Digitalisaatio kiinteistöalalla

Sidosryhmille tapahtumien raportointi tehdään organisaation taloudenhallinnon järjestelmiä käyttäen, mikä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoista laskentatoimea kutsutaan yleiseksi laskentatoimeksi, jonka tarkoitus on pääasiallisesti tuottaa informaatiota ulkoisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi viranomaisille, omistajille, toimittajille, työntekijöille ja asiakkaille. Sisäinen laskentatoimi on taasen johdon laskentatoimea, joka välittää informaation organisaation johdolle tarpeiden mukaisesti. Moderni taloushallinta koostuu kummastakin laskentatoimen suunnasta. Alla oleva kuvio (Kaavio 3) havainnollistaa taloudenhallinnon eri osa-alueista sekä tehtävistä. (Lahti & Salminen 2014, 15-16.)



Kaavio 3. Taloushallinnon eri osa-alueet ja tehtävät. (Mukaiilu: Lahti & Salminen 2014, 19.)

Kiinteistöalaa pidetään usein erittäin konservatiivisena sekä vanhoillisena toimialana, jossa muutokset tapahtuvat hitaasti sekä vaivalloisesti. Ympärillä tapahtunut digitalisaation kehitys on myös hiljalleen alkanut näkyä myös kiinteistöalalla. Esimerkkinä mainittakoon asunnonoston yhteydessä hankittavat elektroniset palvelut, jotka vielä muutama vuosi sitten tehtiin paperisin dokumentein. Alan kaikki sidosryhmät ovat ymmärtäneet sen, että digitalisaatio ja sen kehitys ovat olennaisia koko kiinteistöalan kehityksen kannalta. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet ovat tärkeitä kaikkien sidosryhmien työn parantamiseksi jo siitäkin syystä, että informaation ja dokumentaation määrä kasvaa jatkuvasti. (Malterer 4.5.2017; Locus 2014.)

Kehittyneet tietojärjestelmät mahdollistavat yhä monimutkaisempien ja vaativimpien raportointien tuottamisen ja niiden virhemarginaalien minimoimisen. Monet kiinteistöalalla käytettävät järjestelmät pohjautuvat 1990-luvun järjestelmiin ja excel on edelleen erittäin käytetty työkalu raportoinnissa. Ongelmana ei ole pelkästään tietojärjestelmien vanhuus, vaan eri käyttöjärjestelmien yhteensopimattomuus. Toimijalla voi esimerkiksi olla monta eri tietojärjestelmää käytössä. Tiedonkulku järjestelmien välillä voi osoittautua hyvin hankalaksi, mikä helposti aiheuttaa väärän tai puutteellisen tiedon kulkua. Kokonaisvaltaiset ERP-toiminnanohjausjärjestelmät eivät ole vielä saaneet merkittävää jalansijaa kiinteistöalalla. Näiden järjestelmien merkittävimpana ongelmana on pidetty sitä, että niitä ei ole suunniteltu kiinteistöalalle. Rakennusallalla digitalisaation tuomat muutokset ovat nähtävissä myös esimerkiksi automaation ja energiasäästöjen muodossa, mikä mahdollistaa tehokkaamman rakentamisen sekä reaaliaikaisen tiedon saamisen rakennuksen tilasta sen

valmistumisen jälkeen. Mutta suuret muutokset ovat vasta tulossa rakennusosalalle, joka sitten tulee elämään suuren murroksen seuraavan kymmenen vuoden aikana. Digitalisaation myötä myös viranomaistahot ovat monelta osin siirtyneet sähköisiin järjestelmiin, jotka helpottavat informaation hallitsemista ja informaation tarkkailua. (Malterer 4.5.2017; Locus 2014.)

Kiinteistöalan perustarpeet ERP-järjestelmien suhteen ovat liittyvät pääsääntöisesti taloushallinnon osa-alueisiin sekä joihinkin HR-osaston toimintoihin ja tehtäviin. Taloushallinnon perustarpeet liittyvät vahvasti vuokrien käsittelyyn, arvonlisäverojen, budjetoinnin, arvon määrittämisen sekä lainojen korkolaskennan kautta. Rakennus- ja kiinteistöalan IT-investoinnit ovat neljänneksi suurimmat kahdeksaatoista toimialaa vertaillaessa. (Smedjebacka 22.1.2019; Radar 2017.)

Suomen kiinteistöalan toimijat katsovat, että digitalisaatio on jalkautunut vahvasti organisaatioihin viime vuosien aikana. Lisäksi toimijat pitävät tärkeinä digistrategian luomista ja sen noudattamista. Suurin osa toimijoista on sitä mieltä, että digitalisaatio tuo hyötyjä oman organisaation toimintaan sekä avaamaan uusia mahdollisuuksia toimijoille. Digitalisaatiota voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että digitalisaatiolla pyritään parantamaan ja tehostamaan alan vakiintuneita toimintatapoja. Kestävä rakentaminen ja energiatehokkuuden edistäminen ovat tuoneet taloyhtiöissä esille etähallinnan, joka mahdollistaa reaaliaikaisen sekä tarkan seurannan lähes mistä tahansa kyseistä rakennusta koskevasta aihealueesta. Hyvinä esimerkkeinä näistä ovat muun muassa kulutustietojen hallinta, sisäilman laadun tarkkailu sekä rakennusten laitteistojen etäsäätäminen. Robotiikan lisääntyminen ja sen käyttäminen helpottaa merkittävästi rutiinitehtävien hoidossa, jotta voidaan tehokkaammin käyttää henkilökunnan aikaa vaativimpien tehtävien suorittamiseen. (Kiinteistölehti 2016; Kiinteistöliitto 2018.)

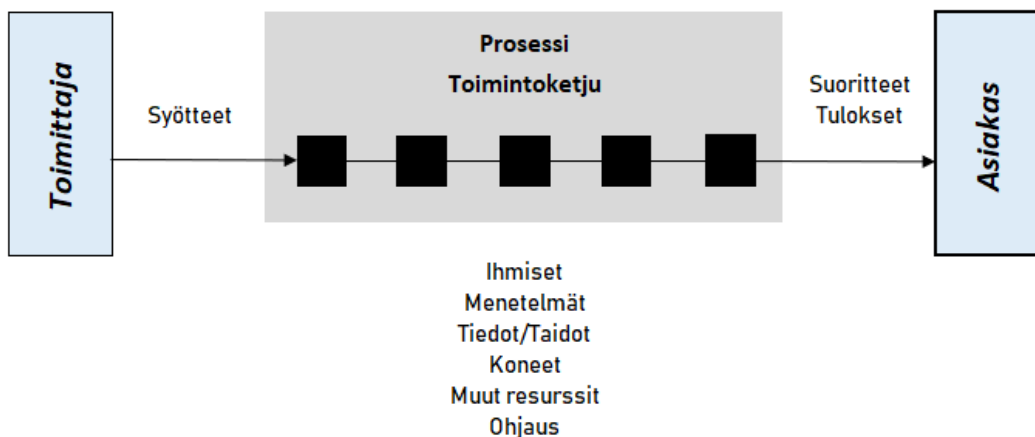
Toimijoiden yhteistyö digitalisaation startup-yritysten kanssa on ollut merkittävää ja yhteistyön katsotaan lisääntyvän tulevaisuudessa. Esimerkkinä voidaan mainita Newsec Asset Management Oy:n, joka on vuonna 2016 aloitti Virpa C- ja D-hankkeet digitaalisten kiinteistö- ja käyttäjäpalveluiden kehittämiseksi. Hankkeet sisältävät vahvaa yhteistyötä niin alan sidosryhmäyritysten kuin suomalaisten startup-yritysten kanssa. Hankkeita edistetään myös globaalisti. (Kiinteistölehti 2016; Virpa 2018.)

### 3 Prosessikuvaus

Tämän luvun tarkoituksena on käydä syvällisesti läpi prosessia ja siihen liittyviä osa-alueita. Prosessit tulee tarkasti määritellä, jotta organisaation henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät voivat ymmärtää kyseisten prosessien rakenteen sekä prosesseihin liittyvät tehtävät ja vastuut.

#### 3.1 Prosessi käsitteenä

Prosessina voidaan pitää mitä tahansa muutosta, kehitystä tai toimintaa, joka koostuu eri osatehtävistä. Organisaatioissa tapahtuvista prosesseista käytetään nimitystä liiketoimintaprosessit. Liiketoimintaprosessien avulla toistuvien toimintojen kautta tarpeelliset resurssit muuttuvat syötteestä tuotteeksi. Prosessien jalostuksen myötä syötteenä oleva tieto ja materiaalit viimeistellään lopulliseksi tuotteeksi, joita ovat palvelut ja tuotteet. Prosessin sisältävien tehtävien toistuvuus mahdollistaa tehtävien määrittelyn sekä mittaamisen, minkä lopullisena tarkoituksena on mitata prosessien suorituskykyä ja mahdollisia kehittämisen tarpeita. Alla olevassa kuviossa (Kaavio 4) havainnollistetaan liiketoimintaprosessin eri osa-alueet. (Lecklin 2006, 123-124; Laamanen 2005, 19-20.)



Kaavio 4. Liiketoimintaprosessi. (Mukailtu: Lecklin 2006, 124.)

Organisaation prosesseja voi kehittää prosesseista tehtyjen mittausten ja palautteen avulla. Fyysisiä tuotteita valmistaville organisaatioille on vaivattomampaa tarkastella omien prosessien tilaa kuin palveluita tarjoaville organisaatioille. Palveluiden prosesseissa kohdataan usein prosessien eri tehtävävaiheissa muuttuvia tekijöitä, kuten asiakkaan ennalta-arvaamattomuutta tai epävarmuutta lopullisen tuotteen halutusta muodosta. Palveluorganisaatioiden suurimpana haasteena onkin vähentää niin sanottua epäonnistumisen kysyntää, joka syntyy asiakkaan ollessa tyytymätön saamaansa lopulliseen palveluun.

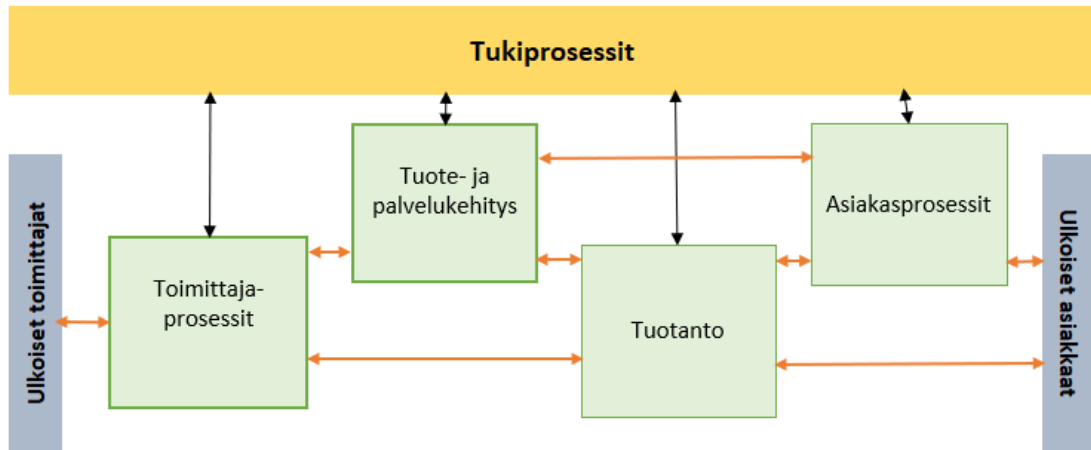


Mainittu kysyntä onkin suurin hukkaerä palveluorganisaatioissa. Epäonnistuneen kysynnän muuttaminen arvon kysynnäksi vaatii prosessien eri osa-alueiden huolellista tarkkailua sekä tarvittavien muutosten eteenpäin viemistä. (Laamanen 2005, 20-21; Soni 23.5.2016.)

### **3.2 Prosessin määrittely**

Prosessin lopulliset päämäärät eivät juuri eroa organisaation yleisen johtamisen tavoitteista, joita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, korkea tuottavuus, erinomainen taloudellinen tulos sekä motivoitunut ja osaava henkilökunta. Onnistunut prosessi itsessään vaatii myös kohdeorganisaation tahtotilaa ymmärtää ja analysoida itseään asiakkaan näkökulmasta, kuten kohdentaa organisaation toimintaa asiakkaan suuntaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6-8.)

Prosessien tulee lisätä arvoa asiakkaalle läpi toimitusketjun. Prosessit kokonaisuutena koostuvat sekä kohdeorganisaation sisäisistä prosesseista että ulkopuolisten asiakkaiden ja toimittajien vastaavista prosesseista. Toimitusketju koostuu pääasiallisesti ydin- ja tuki-prosesseista. Ydinprosessit tuovat arvoa ulkoiselle asiakkaalle. Ydinprosesseihin kuuluvat henkilöt ovatkin aktiivisessa kanssakäymisessä ulkoisten asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Ydinprosessien pyrkimyksenä on ylläpitää asiakassuhteita, kehittää uusia palveluita ja tuotteita sekä tuottaa palvelut tai tuotteet asiakkaalle. Ydinprosesseihin kuuluu esimerkiksi asiakasprosessit, tuote- ja palvelukehitys, tuotanto sekä toimittajaproessit. Alla olevassa kuviossa (Kaavio 5) havainnollistetaan tuki- ja ydinprosessien väliset yhteydet toimintaketjun prosesseissa. Tukiproessit tarjoavat ydinprosesseille mahdollisuuden toimia ongelmattomasti. Tukiproessit välittävät tarpeellisia resursseja ja tietoja ydinprosesseihin kuuluville toiminnoille ja henkilöille. Näitä tukiproesseja ovat talous-, henkilöstö-, tieto- ja yhtiöhallinto sekä lakiosasto. (Krajewski, Malhotra & Ritzman 2010, 25-29; Lecklin 2006, 129-131.)



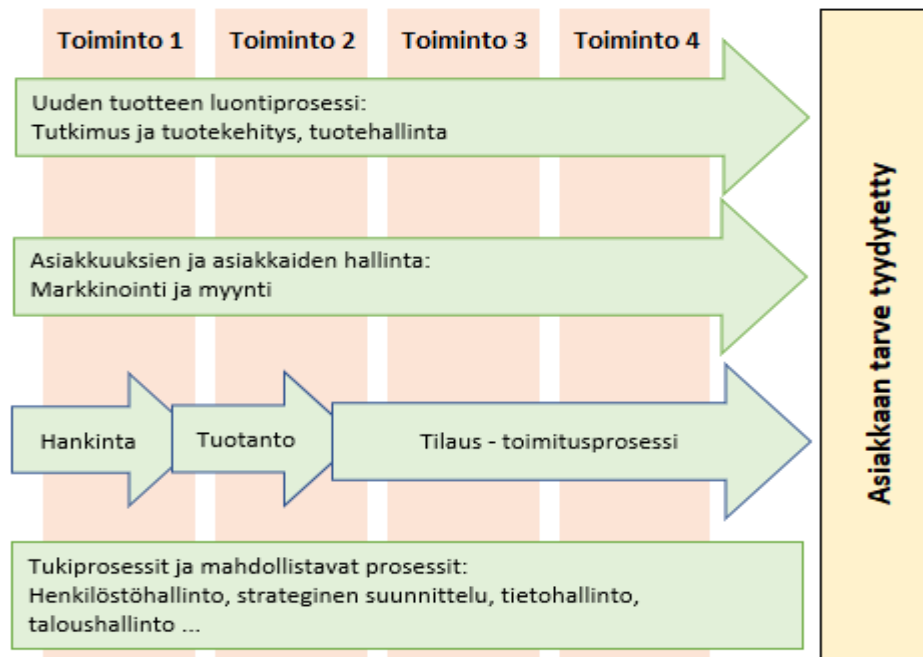
Kaavio 5. Tukiprosessit ydinprosessien tukena toimintaketjussa. (Mukailtu: Krajewski ym. 2010, 27.)

Prosesseilla on neljä eri ulottuvuutta. Siten kannattaa huomata päämäärien olevan mahdollisesti toisistaan erilaisia, mikä edellyttää hallinnoinnin eriävyyttä. Kyseiset ulottuvuudet ovat volyymi (Volume), moninaisuus (Variety), vaihtelu (Variation) ja näkyvyys (Visibility). Prosessien asema mainituissa dimensioissa on riippuvainen pitkälti valitun markkina-alueen vaatimuksista. Prosessit, joilla on suuri volyymi mahdollistavat korkean toistettavuuden. Tämä edellyttää, että henkilökunta erikoistuu omiin tehtäviinsä ja että organisaatiolla on käytössä kyseiseen prosessiin tarkoitettua teknologiaa. Alhaisen volyymin prosesseissa henkilökunta monesti osallistuu prosessin eri vaiheisiin, mikä heikentää työtehtäviin erikoistumista sekä tehokkuuden optimointia. Tuotteiden ja palvelutarjooman moninaisuus heijastuu suoraan itse prosessien monitahoisuuteen ja kalleuteen verrattuna alhaiseen tarjoamaan. Tarjooman stabiilisuus sallii prosessin jatkuvuuden optimaalisella tasolla. Tämä ei ole mahdollista, mikäli asiakkaiden tarpeet ovat epäselviä tai epä johdonmukaisia. (Betts, Brandon-Jones, Johnston & Slack 2012, 21-23.)

### 3.3 Prosessijohtaminen

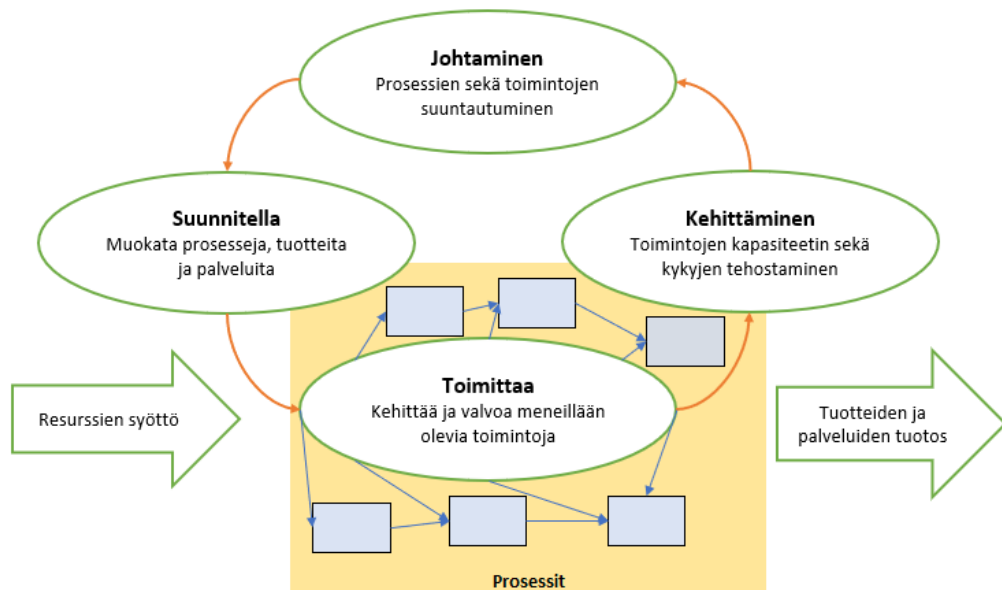
Tehokkaan prosessijohtamisen taustalla on prosessien avulla johdettu organisaatio, joka mahdollistaa prosessien sisäistämisen sekä soveltamisen läpi tehtävien, osastojen ja koko organisaation. Organisaatiot, joilla on perinteinen funktionaalinen rakenne ovat kohdanneet vaikeuksia prosessien toteuttamisessa, koska kyseinen organisaatiomalli ei tue prosessijohtamisen mallia läpi organisaation. Funktionaalisen organisaation työt ovat jaettu toimintoittain, minkä seurauksena informaation kulku voi olla hidasta sekä virheellistä, päällekkäisen työn teko on hyvin todennäköistä eikä toimintoja johdeta asiakkaan näkökulmasta. Puhtaan prosessijohtamisen käyttö ei sovi kuitenkaan jokaiselle toimin-

nolle. Vaikeinta prosessijohtamisen soveltaminen olisi epäloogisesti edistyville prosesseille, joilla ei ole selkeää tapahtumankulkua. Prosessijohtamisen merkittävänä piirteenä on prosessin omistaminen, jolloin yrityksen johto ottaa tärkeimpien prosessien omistajuuden itselleen. Vastuuseen kuuluu myös olennaisesti vaadittavien parannusten toimeenpano. Prosessin omistajien vastuulla on havainnollistaa kyseiset prosessit, arvioida niiden toimivuutta ja laatia kehittämistavoitteita tulevaisuudelle. Alla olevassa kaaviossa (Kaavio 6) prosessijohtamisen organisaatio esitetään prosessien kulkuna läpi organisaation. (Lecklin 2006, 126-129; Logistiikan maailma 2019; Laamanen & Tinnilä 2009, 13-14.)



Kaavio 6. Prosessijohtamisen organisaatio. (Mukailtu: Logistiikan maailma 2019.)

Toimintojen sekä prosessien johtaminen organisaatioissa vaatii kokonaisuutena suurehkon määrän erillisiä päätöksiä, joiden avulla voidaan määritellä toiminnalliset tavoitteet ja tavat niin yleisellä kuin yksityiskohtaisella tavalla. Alla olevassa kuviossa (Kaavio 7) on selkeytetty toiminnallisen ja prosessien johtamisen malli neljään eri osa-alueeseen, joilla on monin tavoin päällekkäisyyksiä ja jotka seuraavat pitkälti samaa sykliä. Kyseiset neljä pääaluetta ovat: johtaminen, suunnittelu, kehittäminen ja toimittaminen. Johtaminen perustuu yrityksen tietoisuuteen strategiasta ja siten kokonaistoiminnoista, aina alkulähtökohdista niiden lopullisiin tavoitteisiin. Suunnittelun tarkoitus on luoda lopullinen muoto yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille prosessien tarjoamien mahdollisuuksien myötä. Kehittämisen tarkoituksena on jalostaa ja hienosäätää prosesseja ja toimintoja, mikä edesauttaa organisaation sisäistä ymmärrystä tarpeesta kehittää jatkuvasti prosesseja. Toimituksella on asiakkaiden saamat lopulliset tuotteet tai palvelut, jotka täytyy ennalta määritellä ja kaavailla. (Betts ym. 2012, 23-25.)



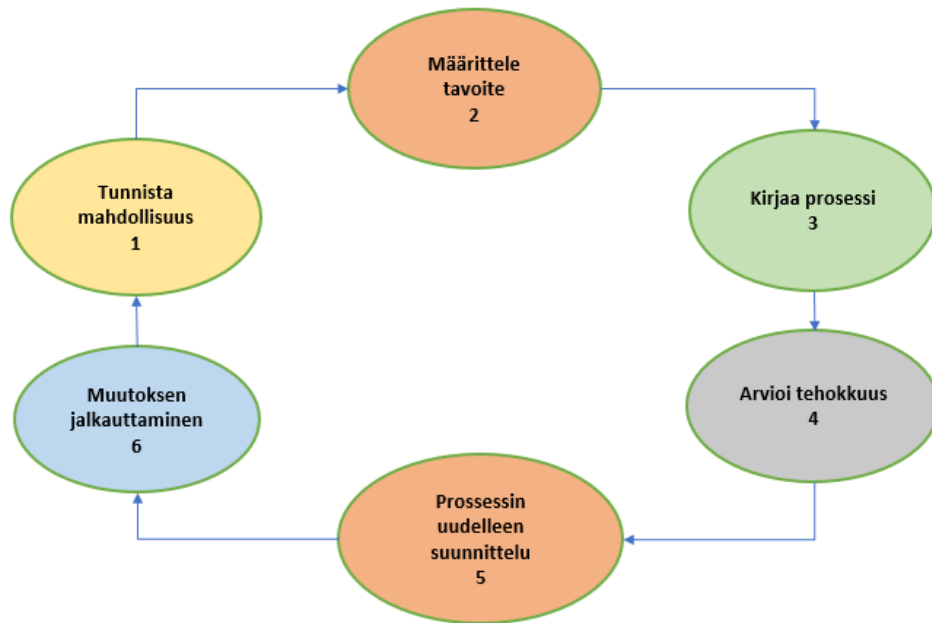
Kaavio 7. Toimintojen ja prosessien johtaminen kokonaisuutena (Mukailtu: Betts ym. 2012, 24.)

### 3.4 Prosessien analysointi ja kehittäminen

Prosessien analysointi on tarpeellista niiden tehokkuuden ja toiminnallisuuden selvittämiseksi halutuilla ajanjaksoilla ja tulevaisuutta silmällä pitäen. Prosessi- ja kulkukaavio sekä toimintasuunnitelma havainnollistavat mitä tutkituilta prosesseilta halutaan ja antavat vertailukohtan kyseisten prosessien nykytilaan. Analysoinnin päämääränä on saada varmuus siitä, että tuottavatko prosessit lisäarvoa asiakkaille ja voiko niitä tehostaa. Alla oleva kuvio (Kaavio 8) havainnollistaa kuuden kohdan suunnitelman analysointia varten. Kyseiset kohdat ovat seuraavat:

1. Tunnista mahdollisuus
2. Määrittele tavoite
3. Kirjaa prosessi
4. Arvioi tehokkuus
5. Prosessin uudelleen suunnittelu
6. Muutoksen jalkauttaminen

Prosessin analysointi alkaa parannuksen tai kehittämisen mahdollisuuden huomioimisella ja loppuu uusitun prosessin jalkauttamiseen organisaatiossa. Muutoksen jalkauttamisen jälkeen palataan syklin alkukohtaan (tunnista mahdollisuus), joka havainnollistaa syklin jatkuvuuden sekä uusiutuvan kehityksen. (Krajewski ym. 2010, 144-146.)



Kaavio 8. Prosessien analysointisuunnitelma. (Mukailtu: Krajewski ym. 2010, 144.)

Tunnista mahdollisuus edellyttää prosessien omistajien keskittymistä neljään ydinprosessiin, jotka tukiprosessien avulla antavat lisäarvoa asiakkaille. Tässä vaiheessa on tärkeää esittää kysymyksiä, kuten ovatko asiakkaat tyytyväisiä tuotteisiimme ja palveluihin, vai tarvitaanko niissä mahdollisesti muutoksia. Jatkuvuuden nimissä on syytä tehdä tyytyväisyyskysymyksiä sekä ulkoisille että sisäisille asiakkuusryhmille. Ehdottamisen malli antaa prosessien teossa oleville henkilöille, sisäisille toimittajille ja asiakkaille mahdollisuuden esittää ideoita prosessien parantamiseksi. Tavoitteen määrittely ei voi olla liian laaja tai suppea, vaan sen tulee olla tarkasti ja selkeästi täsmennetty. Ilman tavoitteen tarkkaa määrittelyä kyseiset prosessit syövät sille annettuja resursseja nopeaan tahtiin ja prosessien tehokkuus laskee huomattavasti. Ennalta määrättyjen resurssien tulee vastata prosessin tavoitetta ja prosessia varten varattuja resursseja. Kirjaaminen sisältää muun muassa prosessin syötteet, tuotokset, ulkoiset ja sisäiset toimittajat sekä asiakkuudet. Prosessista tulee tehdä selkeät kaaviot ja ohjeistukset, joista pystytään yksiselitteisesti löytämään kaikki kyseiseen prosessiin kuuluvat osa-alueet ja -tehtävät. (Krajewski ym. 2010, 144-145.)

Tehokkuuden arviointiin tarvitaan mittareita, joilla pystytään tarkasti seuraamaan prosessien eri osa-alueiden suorituskykyä ja tehokkuutta. Mittausten antamat tulokset voivat olla joko kokonaisvaltaisia tai tarkkoja. Mittaustulosten tulisi havainnollistaa prosessien selkeitä vääristymiä ja ongelmakohtia, joita henkilöiden tulee tarkemmin analysoida ja tutkia prosessien uudelleen suunnittelun mahdollistamiseksi. Uudelleensuunnittelussa tulee

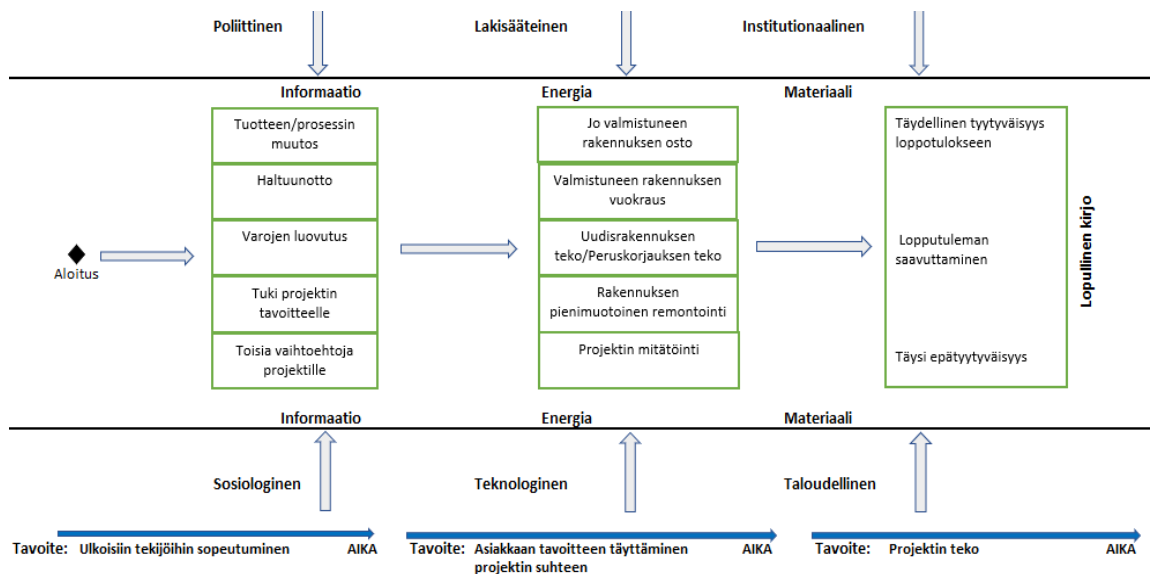
priorisoida havaittujen vääristymien ja ongelmakohtien eliminointi. Lisäksi prosessien dokumentointi tulee päivittää ehdotetun suunnitelman mukaisesti. Muutoksen jalkauttaminen kohtaa monesti muutosvastarintaa, minkä seurauksena monet prosessit eivät näe päivänvaloa. Joidenkin prosessien osalta muutosten jalkauttaminen edellyttäisi esimerkiksi teknologiaa, jota ei vielä ole saatavilla. Prosessien omistajien ja prosessien kehittämiseen osallistuvien henkilöiden tuleekin ottaa vastuu siitä, että valitut prosessit jalkautetaan organisaatioon mahdollisimman kivuttomasti ja että muutosten toimivuus varmistetaan jo ennen jalkauttamista. (Krajewski ym. 2010, 145-146.)

Prosessien kehittämiseen osallistuvat ryhmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat laadunkehittämissiimi ja uudistamissiimi. Laadunkehittämissiimin tehtävien määrä on vähäisempi kuin uudistamissiimin, koska laadunkehittämissiimin tehtävänä on tarkkailla ja tehdä mahdollisia pienempiä korjauksia toimiviin prosesseihin. Uudistamissiimin työtehtävät ovat paljon laajemmat, koska heidän tehtävänä on joko koko prosessin uudelleensuunnittelu ja jalkauttaminen tai huomattavien muutosten tekeminen käytössä oleviin prosesseihin. Mahdolliset prosessien kehittämiskohteet liittyvät suoraan muutoksiin toimintaympäristössä. Näitä voivat olla muutokset asiakkaiden haluamiin tuotteisiin tai palveluihin. Prosessien jatkuva parantaminen on suotavaa silloin kun prosessit ja toimintaympäristö ovat stabiilissa, positiivisessa tilanteessa. Kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon nyrkissä sääntönä pidetty 85/15-sääntö, eli 15 prosenttia virheistä on inhimillisiä ja 85 prosenttia taasen prosessien aiheuttamia. Huonot prosessit johtavat osaavien henkilöiden epäonnistumisiin. On tärkeää kriittisesti arvioida prosesseja ja välttää toisten syyttelyä. (Lecklin 2006, 131-132; Pitagorsky 3.8.2016.)

### **3.5 Rakennusalan prosessien erikoispiirteet**

Rakennusosalalla yksityisten ja julkishallinnon yhtiöillä on erityispiirteitä omissa prosesseissaan. Prosessien lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan yhteydenottoa, jossa asiakas haluaa selvittää, onko jokin rakennusprojekti toteutettavissa. Useimmissa tapauksissa asiakas on kyseisen rakennusprojektin lopullinen rahoittava taho, joka myös hankkii tarvittavan informaation ja oikeutuksen projektille. Tätä vaihetta kutsutaan projektin käsityksen prosessiksi, jonka lopullinen päämäärä on selvittää asiakkaan tahtotila ja tyydyttää asiakkaan päämääränsä. Ratkaisevaan lopputulemaan vaikuttavat monet ulkoiset ja sisäiset tekijät kuten poliittiset, lailliset, sosiologiset, taloudelliset sekä teknilliset tekijät. Prosessin läpikäynti voi myös tarkoittaa negatiivista lopputulemaa, jolloin potentiaalisesta asiakkaasta ei tule asiakasta. Mahdollinen positiivinen lopputulema asiakkaan suunnalta vie prosessin seuraavaan vaiheeseen. (Walker 2015, 179-181.)

Seuraava vaihe on projektin perustamisprosessi, joka voi vielä sisältää vielä eri rakennusprojektien muotoja, kuten esimerkiksi uudisrakentamista ja peruskorjausta. Tämän prosessin avulla pyritään täyttämään aikaisemmin varmistuneen asiakkaan haluamat tavoitteet lopullisesti ja aloittamaan varsinainen rakennusprojekti. Organisaatiolla on tässä vaiheessa runsaampi määrä informaatiota ja tarkoituksena on oma-aloitteisesti tehdä lisäselvityksiä ulkoisista tekijöistä, jotka vaikuttavat myös asiakkaan lopulliseen päätökseen kyseisestä rakennusprojektista. Prosessin lopussa asiakkaalta tuleva lopullinen päätös joko johtaa projektin tekoon tai sen mitätöintiin. Positiivisen päätöksen yhteydessä päätös myös rakennusprojektin luonteesta tulee lopullisesti selville. (Walker 2015, 181-182.)



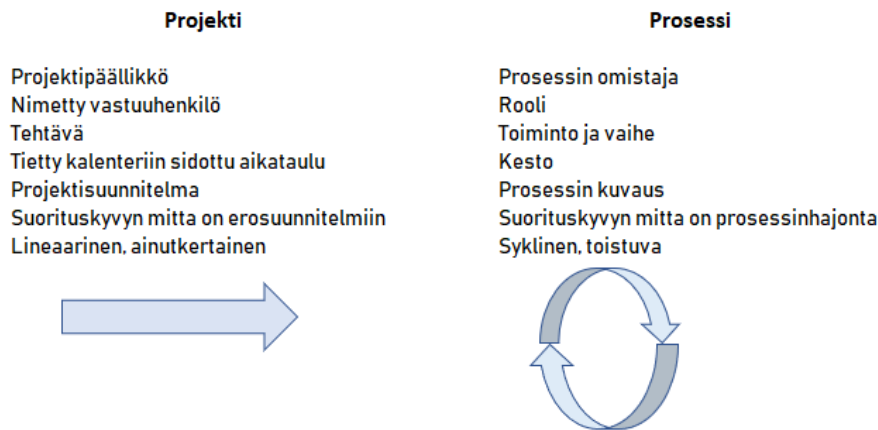
Kaavio 9. Rakennusalan prosessien kuvaus. (Mukailtu: Walker 2015, 180-183.)

Viimeisenä vaiheena on projektin toteuttamisprosessi, jossa projekti fyysisesti tehdään sen muodosta ja laajuudesta riippumatta. Kuten prosessin aiemmissa vaiheissa, erilaiset tekijät vaikuttavat myös tässä vaiheessa. Viimeinen vaihe tuo selville organisaatiolle suunnitelman ja realiteettien välillä: kuinka paljon mahdollisia muutoksia on tehty projektissa, mikä on ollut tehokkuus ja suorituskyky sekä kuinka paljon lisäarvoa on tuotu asiakkaalle. Ja mikä on asiakkaan lopullinen tyytyväisyystaso. Yllä oleva kaavio (Kaavio 9) havainnollistaa edellä mainitut osiot ja niihin liittyvät tekijät. (Walker 2015, 183-185.)

### 3.6 Projekti ja sen suhde prosessiin

Projektin ja prosessin suurin ero on se, että siinä missä projekti on ainutkertainen tapahtuma, prosessia luonnehtii jatkuvuus. Projekti on erinomainen muoto hoitaa prosessien monimutkaisia tapahtumia, mistä hyvänä esimerkkinä ovat suuret rakennushankkeet. Projektin kertaluonteisuus ei anna sille samaa mahdollisuutta parantaa toimintojaan, mikä on puolestaan prosessille mahdollista jatkuvuuden vuoksi. Toisin sanoen projektilla on vain

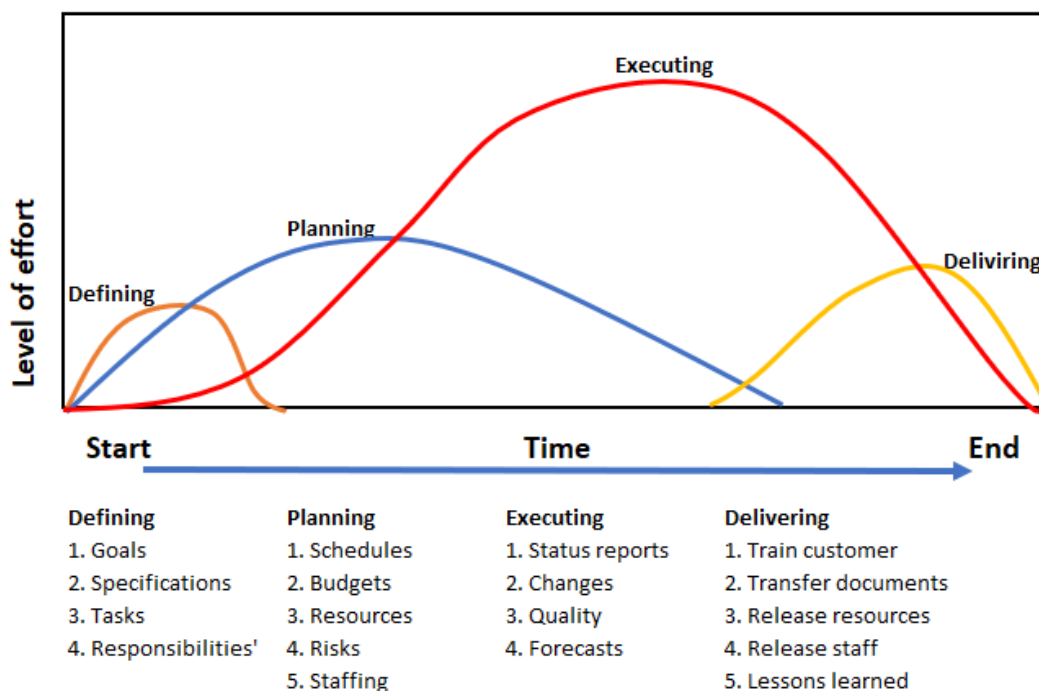
yksi mahdollisuus saada tavoitteensa toteutettua ja mahdollisiin muutoksiin projektin aikana tulee reagoida erittäin nopeasti ja vaikuttavasti. Alla oleva kuvio (Kaavio 10) havainnollistaa selkeästi projektin ja prosessin suurimmat erot sekä yhteneväisyydet. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24-25; James 12.11.2015.)



Kaavio 10. Projekti vs prosessi. (Mukailtu: Laamanen & Tinnilä 2009, 24.)

Projektilla on samat lopulliset päämäärät kuin organisaation muilla toimintoilla, eli tuoda lisäarvoa asiakkaille. Projektin luonteenomaiset tunnusmerkit kuitenkin eroavat organisaation muista ponnistuksista ja pyrkimyksistä. Projektilla on ennalta määriteltä tavoite, kustannustehokkuus ja tietty elinikä. Useimmiten projektia ei ole tehty ennen, ja projekti tarvitsee resursseja ja henkilökuntaa organisaation eri osastoilta. Projektien ainutkertaisuus tuo haasteita organisaatiolle, koska jokaisella projektilla on tavoitteensa ja projekteille asetetut resurssit poikkeavat muista organisaation tuottamista toiminnoista asiakkaan suuntaan. Projektin ainutkertaisuus aiheuttaa monimutkaisuuden ongelman organisaatiolle projektin vaatimien tehtävien ja erityisosaamisten mahdollisten puutteiden vuoksi. Projektia ei tule yhdistää millään tavalla jokapäiväiseen organisaation toimintaan, jonka toistuvuus ei tapahdu projektimuodossa. Alla olevassa kuviossa (Kaavio 11) havainnollistetaan projektien ainutkertaisuutta ja elinkaaren eri vaiheita. (Arto, Kujala & Martinsuo 2008, 24-26; Gray & Larson 2011, 5-7.)





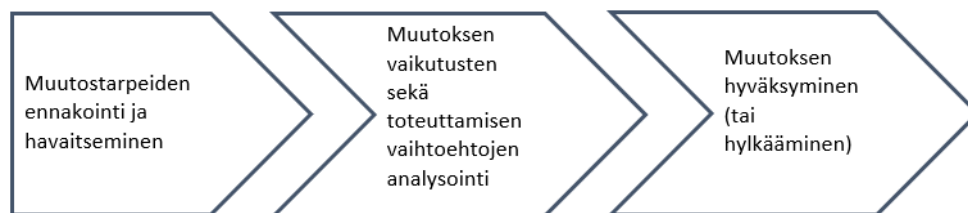
Kaavio 11. Projektin elinkaari. (Mukailtu: Gray & Larson 2011, 7.)

Elinkaaren ensimmäisenä vaiheena on määrittely (defining), jonka tarkoituksena määrittellä projektin tavoitteet, tiimit ja vastuut. Seuraavana vaiheena on suunnitteluvaihe (planning stage), jossa suunnitelmat viimeistellään ja aikataulutetaan ja budjetti lyödään lukiin. Toteuttamisvaihe (executing stage) on koko projektin pitkäkestoisin vaihe, jossa suurin osa koko projektista suoritetaan. Kyseisessä vaiheessa todetaan, pysyvätkö projektille suunnitellut ja budjetoidut aika-, kustannus- ja muut ennalta määrätyt ulottuvuudet raameissaan vai tuleeko suunnitelmia tarkastaa. Viimeisenä vaiheena on lopetusvaihe (closing stage), jossa asiakkaalle luovutetaan lopullinen tuote tai palvelu, projektiin luovutetut resurssit organisoidaan uudelleen ja suoritetaan projektin lopputarkastelu. (Gray & Larson 2011, 7-10.)

Projektin kaikkien osa-alueiden hallintaa ja johtamista voidaan kuvata kokonaishallinnaksi, jonka avulla projekti saadaan lopulta toteutetuksi. Kokonaishallinta myös mahdollistaa projektin aikana tapahtuvat mahdolliset muutokset ja tavoitteiden tarkentumiset. Projektista vastuussa olevalla projektipäälliköllä on myös siten vastuu kokonaishallinnasta, jotta kyseinen projekti etenee suunnitelmallisesti ja asianmukaisesti. (Arto ym. 2008, 100-101.)

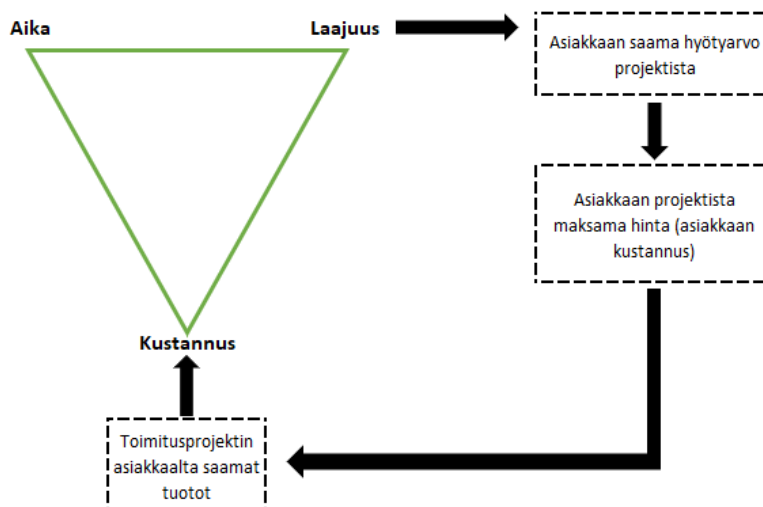
Projektia johtaa projektipäällikkö, jolla on projektin kokonaishallinta. Projektipäällikön ja prosessin omistajan vastuut ovat siten erittäin lähellä toisiaan. Monesti kuitenkin rakennusprojekteissa projektipäällikkö voi olla organisaation ulkopuolinen henkilö, joka on asiakkaan valitsema. (Winch 2010, 438-441.) Projektin elinkaaren aikana projektipäällikkö

voi useinkin joutua pakollisten muutostarpeiden eteen. Nämä muutostarpeet täytyy ratkaista nopealla aikataululla ja varmistaa että tulokset ovat odotettuja ja että projekti on toteuttamiskelpoinen. Tällaista toimintaa voidaan kutsua muutoshallinnaksi, jonka perimmäinen tarkoitus on reagoida mahdollisiin muutostarpeisiin nopeasti ja tehokkaasti sekä pitää mahdolliset muutokset projektien tavoitteiden ja resurssien asettamissa rajoissa. Monet muutokset ovat ennakoimattomia ja ne voivat tulla esimerkiksi asiakkaalta, toimittajilta tai viranomaisilta. Riskienhallinta on erinomainen keino pyrkiä ennakoimaan ja hallinnoimaan mahdollisia muutoksia. Projektin tyypin mukaan erinäiset tarkastuskäynnit, katselmukset sekä hyväksymiskäytännöt ovat muutoshallinnan tukena. Seuraava kuvio (Kaavio 12) esittää muutosten hallinnan edistymisen vaiheittain, joita ovat havaitseminen, analysointi sekä hyväksyminen tai hylkääminen. (Arto ym. 2008, 242-245.)



Kaavio 12. Muutosten hallinnan edistyminen. (Mukailtu: Arto ym. 2008, 244.)

Projektin päämääränä on saavuttaa alkuperäisen suunnitelman mukainen lopputulos, jossa sekä organisaation että asiakkaan tahtotila on saavutetun tuloksen myötä positiivinen. Kyseisten tavoitteiden saavuttamiseksi projektille asetetaan organisaation puolelta liiketoiminnallisia tavoitteita ja odotuksia, joiden lopullisen tavoitteena ovat asiakassuhteiden ylläpito ja positiivisen tuloksen teko. Seuraava kuvio (Kaavio 13) selkeyttää projektin päätavoitteet, joita ovat aika, laajuus ja kustannus. (Arto ym. 2008, 31-33.)

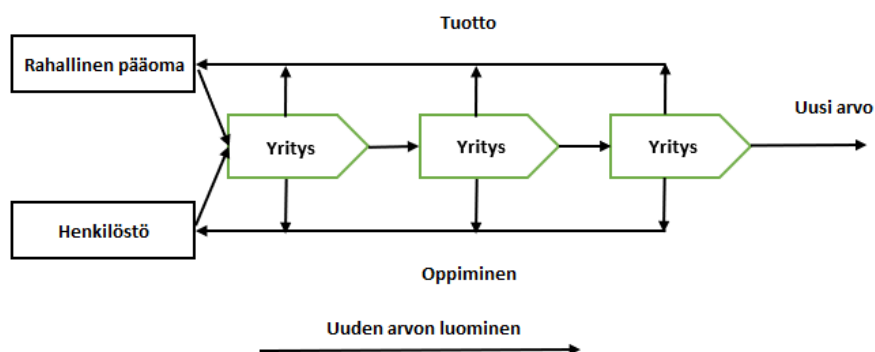


Kaavio 13. Projektin tavoitteet. (Mukailtu: Arto ym. 2008, 33.)

Projektilla on ennalta määrätty aikataavoite, johon mennessä luvattu tuote tai palvelu tulee luovuttaa asiakkaalle. Asetetun aikataavoitteen sisällä pysyminen vaatii organisaatiolta usein resurssien lisäämistä tai harjaantuneen työvoiman hankkimista, millä taasen on suora negatiivinen vaikutus projektin kustannustasoon. Valitettavasti aikaa voi pitää kiiveen kirjoitettuna sääntönä organisaation ja asiakkaan välillä: aikarajoitetta ei useimmissa tapauksissa voi siirtää. Projektin laajuus koostuu itse tuotteen tai palvelun teknillisistä, toiminnallisista ja laadullisista ominaisuuksista, jotka voivat olla fyysisiä tuote-eriä, käytettävyyttä ja asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa. Kolmion alakärjessä mainittua kustannusta voidaan verrata suoraan projektin budjettiin, toisin sanoen onko kyseinen projekti suoritettu ennalta määrättyssä kustannustasossa vai ei. Vaikka yritysten tavoitteena on mahdollisimman hyvä tulos, niin on muistettava, että useimmissa projekteissa on suotavaa kustannusten korkeahko taso budjettiin verrattuna. Kaikki kolme yllä mainittua tavoitetta ovat kuuluvat toinen toisiinsa ja niillä on samat lopulliset tavoitteet. (Gray & Larson 2011, 105-107; Artto ym. 2008, 31-34.)

Rakennusprojektien kaksi keskeisintä syötettä ovat pääoma ja henkilöstö. Pääoman tarkoituksena on kattaa kyseisen projektin kulut ja jäljelle jäävä pääoma on organisaation rahallista voittoa. Henkilöstö taasen takaa omalla työpanoksellaan, että lopullinen fyysinen tuotos tulee tehtyä ja jäljelle jäävää resurssia voidaan pitää projektin elinkaaren aikana tapahtuneen oppimisen maksimointina. (Winch 2010, 5-6.)

Rakennusprojekteilla on samat periaatteet kuin muidenkin toimialojen projekteilla, joiden lopullisena päämääränä on saada tuotos valmiiksi ennalta määritetyn aikataulun ja suunnitelman mukaisesti, lisäarvoa asiakkaalle tuottaen ja asiakastyytyvää kasvattaen. Seuraavana oleva kaavio (Kaavio 14) osoittaa rakennusprojektien arvon luomisen itse projektin aikana. (Winch 2010, 5-6.)



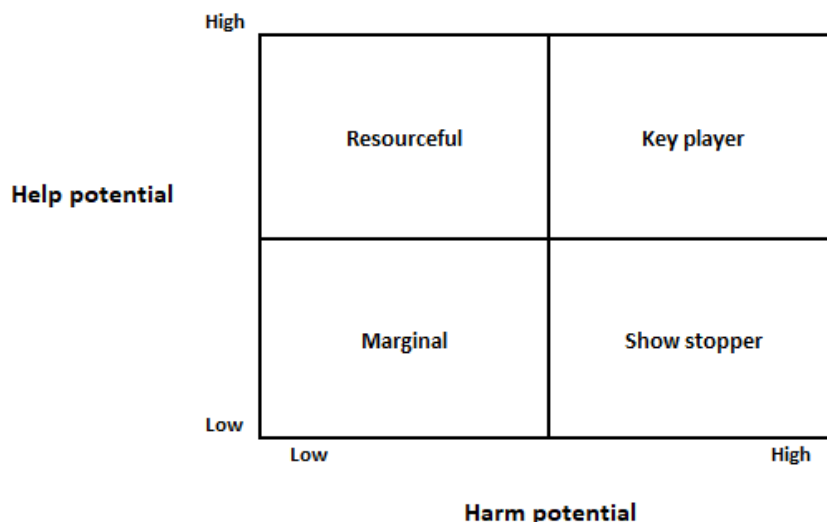
Kaavio 14. Rakennusprojektien arvon luominen. (Mukailtu: Winch 2010, 5.)

## 4 Sidosryhmät

Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi sidosryhmän määritelmää. Sidosryhmien erittely käydään opinnäytetyön aiheen tarvitsemalla tasolla, eli, pääpaino on rakennusprojektien sidosryhmissä. Taloushallinnon sidosryhmien käydään erikseen läpi.

### 4.1 Sidosryhmien määrittely

Organisaatiolla ja sen sidosryhmillä on vuorovaikutteinen suhde, jossa kummankin osapuolten teoilla ja toiminnoilla on tai voi olla vaikutusta toiseen osapuoleen. Sidosryhmiä yleisellä tasolla voi olla ryhmiä, henkilöitä ja tahoja, joiden kanssakäyminen organisaation kanssa voi olla jatkuvaa ja aktiivista tai ajoittaista. Organisaation yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin tunnistaa omat sidosryhmänsä. Sidosryhmien tunnistamisen jälkeen on tärkeellistä luoda ja ylläpitää suhteita heihin, heidän odotuksiinsa organisaatiota kohden, kumppanuuksien kartoittaminen ja organisaation toiminnan aktiivinen informointi heidän suuntaansa. Organisaation tulee myös kartoittaa ja luokitella selville saadut sidosryhmät. Seuraavassa kuvion (Kuvio 4) matriisimallissa jaetaan kaikki sidosryhmät neljään eri luokkaan. Projektin mukaan kyseinen luokittelu voi muuttua, eli, kyseinen luokitus tulee tehdä jokaisen projektin alkuvaiheissa. Kuten jokainen projekti on ainutkertainen, niin on kyseisen projektin sidosryhmien luokittelukin. Korkeimmassa (High) luokituksessa olevat sidosryhmät ovat ne, joiden suuntaan organisaation tulee pitää aktiivista vuorovaikutusta ja reagoida nopeasti mahdollisten ongelmatilanteiden tapahtuessa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017; Eskerod & Jepsen 2013, 39-40.)



Kuvio 4. Projektin sidosryhmien apu-vahinko-matriisimalli. (Mukailtu: Eskerod & Jepsen 2013, 40.)

Rakennusprojekteissa luodaan arvoa projektin tuotoksella, mutta ne voivat myös mahdollisesti tuhota arvoa, kuten esimerkiksi purkamalla ja hävittämällä rakennuksia ja puistoa sekä luomalla ympäröiville alueille pölyä ja äänihaittoja. Rakennusprojektin sidosryhmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, joita ovat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Sisäiset sidosryhmät ovat niitä, joilla on laillinen sopimus asiakkaan kanssa. Heidä ovat muun muassa asiakas ja hänen edustajansa, työhenkilökunta sekä toimittajat. Ulkoisilla sidosryhmillä on suorat intressit projektia kohtaa. Heidät voi jakaa kahteen ryhmään: yksityiset ja julkiset toimijat. Seuraavassa kaaviossa (Kaavio 15) on jaoteltu rakennusprojektin yleisimmät sidosryhmät. Jaottelu on tehty yllä mainittujen periaatteiden mukaisesti. (Winch 2010, 74-77.)

Sisäiset sidosryhmät		Ulkoiset sidosryhmät	
Tarpeen puoli	Tarjonnan puoli	Yksityiset	Julkiset
Asiakas	Projektipäällikkö	Paikalliset asukkaat	Sääntelyvirastot
Rahoittajat	Arkkitehdit	Paikalliset maanomistajat	Kaupungin hallinto
Asiakkaan työntekijät	Insinöörit	Luonnonsuojelijat	Valtion hallinto
Asiakkuuden asiakkaat	Muu työhenkilökunta	Yksityiset säätiöt	
Asiakkaan vuokralaiset	Materiaalin toimittajat	& järjestöt	
Asiakkaan toimittajat		Ammattiliitot	

Kaavio 15. Rakennusprojektien sidosryhmät ja jaottelu. (Mukailtu: Winch 2010, 75.)

## 4.2 Sisäiset sidosryhmät

Tämän kappaleen tarkastelun alla on rakennusprojektien sisäiset sidosryhmät. Yllä olevassa kaaviossa (Kaavio 15) mainitaan yleisimmät rakennusprojektien sisäiset sidosryhmät, jotka on jaoteltu kahteen eri ryhmään: tarpeen puoli ja tarjonnan puoli.

Tarpeen puolella ensimmäisenä on projektin asiakas. Asiakkaan suuntaan tulee olla erittäin aktiivinen vuorovaikutussuhde ja perimmäisenä tarkoituksena on luoda lisäarvoa asiakkaalle sekä mahdollisimman korkean tyytyväisyydentason projektin loputtua. Asiakkaat voivat olla yksityisiä tai julkisia, sekä lopullinen omistajuus voi olla jossakin muualla kuin Suomessa, silti lopulliset tavoitteet pysyvät samoina. Asiakas omaa projektista erittäin suuret vastuut, koska asiakkaan puolelta on päätetty sekä hyväksytetty projektin suunnitelma kokonaisuutena. Mahdollisten ongelmien tapahtuessa myös asiakas on monelta osin laillisessa vastuussa. Asiakkaan vastuulla on projektin taloudellinen puoli, eli hyväksytyssä suunnitelmassa mainittu rahallinen määrä on käytettävissä silloin kun sen pitää olla, mahdolliset myöhästymiset voivat uhata koko projektia ja pahimmillaan projekti joutuu jättämään kesken sekä projektissa mukana olevat tahot voivat joutua taloudellisiin

ongelmiin. Asiakas on myös velvollinen antamaan oikeelliset ja tarvittavat tiedot projektin tekoa alusta loppuun asti. (Sponda 2019; Stimmel law 2019.)

Rahoittajat voivat olla yksityisiä sekä julkiselta puolelta, ja monien suurempien projektien pääoma on taattu näiden rahoittajien taholta. Tyypillisin rahoituksen muoto on laina. Rahoittajat ovat tehneet rahoituspäätöksensä omien laskelmiensa perusteella sekä riskianalyysia avuksi käyttäen. Rahoittajat ovatkin projektin elinkaaren aikana itsenäisesti yhteydessä projektin muihin sidosryhmiin varmistaakseen projektin tilanteen sekä tilannearvion tuottamisen. Monesti rahoittajille välitetään säännöllisin väliajoin heidän haluamaansa informaatiota, joka voi sisältää esimerkiksi laillista tietoa ja taloudellista raportointia. (Clarizen 19.12.2017; Project management institute 2016, 137-138.)

Projektien sopimuksen sisältävät monia riskitekijöitä. Riskitekijät voivat olla itse projektin tekoon liittyviä osa-alueita kuten myös taloudellisia. Monet sopimukset ovat erittäin tarkkaan kirjoitettuja ja esimerkiksi mahdolliset projektin myöhästysmaksut voivat olla erittäin merkittäviä summia. Siten moninaisten vakuutusten ottaminen on erittäin tyypillistä rakennusalalle ja voidaankin todeta vakuutusyhtiöiden olevan erittäin tärkeä sidosryhmä. (Project management institute 2016, 137.)

Organisaatio huolehtii projektille sopimuksen mukaisesti projektipäällikön, arkkitehdit, insinöörit ja muun henkilökunnan. Projektipäällikön on vastuussa koko projektista, jonka alaisuudessa projektin muun henkilökunta työskentelee. Monissa projekteissa henkilökunta on aliurakoitsijoita, joita on palkattu heidän erikoisosaamisien vuoksi ja projektin tarpeiden mukaisesti. Eli, läheskään kaikki projektiin palkatut henkilöt eivät ole organisaation palkkailistoilla. Projektin elinkaaren eri vaiheissa henkilökunta tulee täyttää heille tarkoitetut työtehtävät säännösten ja suunnitelman mukaisesti. Projektipäällikkö on useimmiten vastuussa projektiin tarvittavien materiaalien tilaamisesta ja materiaali toimittajien kilpailuttamisesta sekä valitsemisesta. Materiaali toimittajien tulee toimittaa tarvittavat tuotteet ennalta määrättyinä aikoina ja organisaation taasen varmistaa heidän laskutuksensa, kuten koko henkilökunnan palkkojen maksun sovittuina aikoina, mahdolliset myöhästymiset voivat aiheuttaa laillisia seuraamuksia sekä projektin viivästymistä. (GenieBelt 29.11.2018; Project management institute 2016, 137-139; Sponda 2019.)

### **4.3 Ulkoiset sidosryhmät**

Useimmat rakennusprojekteista tapahtuvat asutuksen lähetyvillä, joka edellyttää aktiivista vuorovaikutussuhdetta yhteisön eri ryhmittymien kanssa. Vuorovaikutussuhteet näiden sidosryhmien kanssa tulee olla aloitettu jo pitkälti ennen projektin alkua sekä jatkaa pitkään

projektin päätyttyä, osallistuminen heidän kokouksiinsa ja tapaamisiinsa on tärkeitä. Näitä ryhmittymiä voi olla useita, kuten esimerkiksi eri säätiöt ja yhdistykset, asukkaat, maanomistajat ja luonnonsuojelijat. Jokaisella heistä on oma agenda ja tarpeensa minkä mukaisesti he toimivat ja yrittävät vaikuttaa kyseisen rakennusprojektin kulkuun sen elinkaaren aikana. Kyseiset sidosryhmät voivat vaikuttaa organisaatioon ja rakennusprojektiin ja seuraamukset voivat vaihdella projektin viivästyemisistä mahdolliseen peruuttamiseen. Organisaation tulee ottaa sosiaalinen vastuu itse projektista sekä sen aiheuttamista haitoista että hyödyistä. (Project management institute 2016, 136-137; Sponda 2019.)

Rakennusprojektit vaativat laajahkon määrän erinäisiä lupia, joita myönnetään sääntelyvirastojen sekä julkishallinnon puolelta. Nyrkkisääntönä voidaan todeta, että mitä suurempi projekti, sitä laajempi määrä lupia. Rakennuslupia käsittelee projektin paikkakunnan rakennuslupaviranomainen ja niitä tarvitaan muun muassa uudisrakentamiseen, rakennuksen laajentamiseen ja rakennuksen käyttötarkoituksen muuttamiseen. Lupien hakeminen voi viedä pitkiäkin aikoja, joten kaikki tarvittavat luvat on syytä hankkia jo todella hyvissä ajoin ennen projektin haluttua alkamispäivämäärää. Lupien voimassaoloa ja vaatimusten noudattamista seurataan aktiivisesti ei pelkästään projektin elinkaaren aikana, vaan myös sen edeltävänä, että jälkeisenä ajanjaksona. (Project management institute 2016, 136; Urakkamaailma 2019.)

Rakennusprojektit koostuvat monista säännöksistä, joita tulee raportoida säännöllisin ajoin verohallinnolle. Näitä ovat rakennusalan käännetty arvonlisäverovelvollisuus ja tiedonantovelvollisuus. Rakennusalaa monesti vaivannut niin sanotun harmaan talouden kitkemiseksi on säädetty käännetty arvonlisäverovelvollisuus, jossa ostaja on vastuussa tilitetävistä arvonlisäveroista. Siten on pystytty tehokkaasti vähentämään veronkiertoa projektissa toimivien aliurakoitsijoiden välisissä toiminnoissa. Tiedonantovelvollisuus koskee jokaista rakennusprojektia. Velvollisuutena on ilmoittaa jokaisesta henkilöstä, joka on mukana kyseisessä rakennusprojektissa. Jokainen henkilö, joka on mukana projektissa omaa oman henkilötunnuksen, jonka avulla pystytään hänet tunnistamaan. Ilman kyseistä tunnusta ei ole laillista pitää kyseistä henkilöä työmaalla. Verohallinnon OmaVero-palvelun myötä pystytään suurin osa taloushallinnon vastuulla olevista ilmoituksista tekemään sähköisesti. (Dextili 2019; Verohallinto 2019.)

Ammattiliitot suojelevat työhenkilöiden etuja ja vahtivat säännösten kiinni pitämisestä. Siten organisaation ja projektipäällikön tulee ottaa ammattiliitot mukaan projektin alkua ja varmistaa heidän tyytyväisyytensä itse projektista ja siinä tarvittavien henkilöstöressurssien käytöstä. Projektin aikana organisaatio voi joutua tekemisiin monen eri ammattiliiton

kanssa, ammattiliittojen määrä on yleisesti ottaen suuri ja johtuu monesti henkilöiden erikoisosaamisesta koska monet ammattiliitot ovat erikoistuneet tiettyyn osaamisalueeseen. (Project management institute 2016, 137; Market business news 2019.)

#### **4.4 Taloushallinto sidosryhmänä**

Rakennusala säädöksineen antaa haastetta taloudenhallinnossa työskenteleville henkilöille. Alan säädökset ja vaatimukset muuttuvat tiheään tahtiin, mikä vielä entisestään kiristää alan vaatimuksia kokonaisuutena. Taloudenhallinnon palveluiden ulkoistaminen rakennusalalla on nykyään yhä yleisempää kuin vuosia sitten, kuten monet muutkin toimialat ovat todenneet, että on kustannustehokkaampaa sekä lisäarvoa tuottavampaa siirtää kyseisiä toimintoja ulkoisille tahoille. Siten voidaan todeta, että taloudenhallinnon palvelut edustavat joko ulkoisia tai sisäisiä sidosryhmiä. Palveluiden teko organisaation ulkopuolella voi tarjota itse organisaatiolle uusia mahdollisuuksia, kuten käyttää sisäisiä resursseja muuhun tarvittavaan käyttöön sekä hyödyntää ulkoisen palveluntarjoajan palveluita uudella tasolla. Rakennusala itsessään tarjoaa taloudenhallinnolle haasteita, muuttuvan toiminta- sekä säädösympäristön kautta, kuten rakennusprojektien ainutlaatuisuuksien tuomien vaatimuksien myötä. (Dextili 2019; Talouselämä 2015.)

Taloudenhallinnolle aiheuttaa erityistä huolellisuutta muihin toimialoihin verrattuna seuraavat piirteet: käänteinen arvonlisäverovelvollisuus, osatuloutus ja perustajaurakointi. Muun muassa rakennusaikaisen projektin elinkaaren aikana tehdyt osiot tulee aktivoida säädösten mukaan, kuten verohallinnolle tulee ilmoittaa työmaaraportoinnin kautta kyseiset kohdejaksolle kuuluvat kulut. Kyseiselle projektille tulee olla avattu työmaa-avain, jota kautta verohallinto pystyy kohdentamaan kysein projektin tilanteen, kulut, aliurakoitsijat ja itse urakoitsijan. Itse projektin budjetti ja tyyppi tulee olla myös selkeästi selvillä ennen projektin avaamista. Säädökset suovat kirjanpidollista ja verotuksellista osatuloutusta, jossa projektin tuloja jaksotetaan projektin elinkaaren aikana. Osatuloutus on sinänsä erittäin haasteellista, joista suurimpana syynä on liian suuret positiiviset tulo-odotukset hankeen alkuvaiheessa, jotka ovat mahdollisesti osoittautuneet vääriksi projektin mennessä eteenpäin. Osatulouttaminen vaatii erittäin osaavaa osaamista ja virheet eivät ole suotavaa. Perustajaurakoinnissa rakentaja suunnittelee, markkinoi, tuottaa ja myy asunto- ja toimistotiloja. Tuleva ostaja saa itselleen hallintaoikeuden kyseessä oleviin tiloihin saamalla haltuunsa kyseisen yhtiön osakkeita. (Azets 2019; Dextili 2019; Tilisanomat 2011.)



## 5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeyritys aluksi, jonka jälkeen paneudutaan itse tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja tutkimuksen toteutukseen. Lopuksi jokainen haastattelu läpi yleisellä tasolla, joka antaa kuvan haastatteluihin osallistuneista henkilöistä sekä itse haastattelu hetkestä heidän kanssaan. Tämän jälkeen siirrytään tutkimustulosten yhteenvetoon ja analysointiin.

### 5.1 Kohdeyritys

Opinnäytetyön kohteena on Realia Management Oy, joka on osa Realia Group-konsernia. Realia Group-konserni työllistää kokonaisuudessaan yli 1900 henkilöä. Konsernin yhtiöt ovat keskittyneet asuntojen, kiinteistöjen ja toimitilojen välitykseen sekä niiden hallintaan. Vuoden 2017 liikevaihto oli lähes 140 miljoonaa euroa ja kasvua on ennustettavissa tulevina vuosina. Yrityksen kasvun yhtenä peruspilarina ovat olleet yritysostot viimeisten vuosien aikana. Vuosina 2016-18 yritysostoihin ovat kuuluneet muun muassa Ruotsissa ja Norjassa toimiva Hestia sekä Suomessa toimivat Corbel, Espoon Isännöinti Oy ja LK-Isännöinti Oy. Tulevaisuuden tavoitteena on tukea konsernin orgaanista kasvua yritysostoilla. Itse Realia Group-konserni myytiin pohjoismaalaisella pääomasijoitusrahasto Altor Fund IV:lle entisten omistajien (Sponsor Fund III, Nordea ja Varma) toimista 2016 kesäkuussa. Tällä hetkellä Realia Group-konserni toimii Pohjoismaissa. Suomessa Realia Group-konserniin kuuluvat Huoneistokeskus, SKV kiinteistövälitys, Huom ! Huoneistomarkkinointi, Realia Isännöinti, Arenna ja Realia Management. Ruotsissa ja Norjassa toimii Hestia; Virossa, Latviassa ja Liettuassa puolestaan Ober-Haus. (Realia Group 2018a; Kauppalehti 2018b; Rakennuslehti 2016.)

Realia Management Oy on kiinteistöjohtamiseen erikoistunut yritys, joka tällä hetkellä tarjoaa palveluitaan noin 11 paikkakunnalla Suomessa. Palvelutarjooma on erittäin laaja; palveluihin lukeutuu muun muassa arviointi- ja konsultointipalvelut sekä ylläpidon johtamispalvelut. Yrityksen tarjoamaa pidetään alan yhtenä laajimpana. Henkilöstömäärä tällä hetkellä on noin 300 ja sen odotetaan kasvavan seuraavien vuosien aikana. Erityisesti toimintaympäristön kansainvälistyminen ja kiinteistöjohtamisen palveluiden ulkoistamisen lisääntyminen tukevat edellistä kasvuennustetta. Kiinteistöalalla vallitseva toimijoiden sirpaleisuus on selvästi vähenemässä, kun pienemmät yritykset fuusioituvat suurempien yritysten kanssa, minkä ansiosta toimijat ja palveluntarjoajat keskittyvät suuremman kokoluokan yrityksille. On odotettavissa, että suuret yritykset laajentavat entisestään palveluidensa määrää, mikä tekee niistä kokonaispalveluiden tuottajia. (Realia Management 2018; Kauppalehti 2018c.)

Realia Management Oy:tä pidetään Suomessa oman toimialansa suurimpana toimijana, niin Pohjoismaiden tasolla se on toiseksi suurin, jos mittarina käytetään hallinnoitavaa neliömäärää. Alla olevassa kuviossa (Kaavio 16) nähdään selkeästi, että suurin toimija Pohjoismaissa on Newsec, jonka hallinnoima neliömäärä on 31 miljoonaa neliömäärää. Realia Management Oy:n vastaava luku on 15 miljoonaa neliömäärää. (Kauppalehti 2018c.)



Kaavio 16. Pohjoismaiden suurimmat kiinteistöjohtamisen yhtiöt. (Mukailtu: Kauppalehti 2018c.)

Realia Management Oy:n sekä koko Realia Group-konsernin tahtotilana on tietoisesti laajentaa ja kehittää omaa palvelutarjoomaa sekä varmistaa sidosryhmiin kohdistuvan aktiivisen vuorovaikutussuhteen kautta omien prosessien, järjestelmien ja laadunhallinnan hyvän tason. Tavoite antaa koko organisaatiolle, asiakkaille sekä muille sidosryhmille varmuuden palvelutarjooman laadusta sekä halusta kehittää organisaatiota kokonaisuutena eteenpäin.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kiinteistöalan yhtiöiden rakennusprojekteihin liittyviä prosesseja tarpeita kokonaisuutena sekä näihin liittyviä kehittämistarpeita Realia Management Oy:ssä. Kehittämistarpeet ovat keskittyneet taloushallinnon osa-alueelle tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen myötä esiin tulleiden kehittämistarpeiden avulla pystytään edesauttamaan ja ohjeistamaan kohdeorganisaation nykyistä sekä tulevaa henkilökuntaa, kuten myös asiakkuuksien liittyvissä aihealueissa. Prosesseihin liittyvät tutkimukset ovat prosessien monimuotoisuuksien takia pääasiallisesti hoidettu laadullisilla tutkimuksilla.

Määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja sitä rajaa erittäin tiukat tulkintasäännöt. Määrällinen tutkimus ei olisi edesauttanut tämän tutkimuksen menestyksestä läpivientiä. Laadullinen tutkimus antaa pohjan aiheen ilmiön tulkitsemiseen, kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. (Kananen 2014, 18-19.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelun muodossa, jossa kysymysrunko (Liite 1) oli lähetetty ennen haastattelua jokaiselle haastatteluun osallistuvalla ja kyseinen kysymysrunko oli kaikille sama. Kysymysrunko muodostettiin tutkimusongelmien ympärille. Kuten myös pyrkimyksenä oli haastatteluihin osallistuvien henkilöiden erikoisosaamisalueita peilaamalla saada ennalta laadittujen kysymysten myötä syvällistä keskustelua aikaiseksi, joka mahdollistaisi tarkemman tiedon saamisen tutkimusongelmiin. Puolistrukturoitu haastattelu antoi mahdollisuuden haastattelijalle vaihtaa sanamuotoja ja järjestystä sekä esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Vaikkakin kysymysrunko oli kaikille haastatteluun osallistuville sama ja tarkentavia kysymyksiä oli jo ennalta laadittu, vaikuttivat haastatteluun osallistuvien henkilöiden työkokemus ja työn rooli vaikuttivat kysymysten läpikäyntiin. Haastattelun aikana pyrittiin myös välttämään johdattelevia kysymyksiä. Strukturoitu haastattelu ennalta määritellyillä vastausvaihtoehdoilla ei olisi antanut ilmiön tutkimiseen tarkkaa tietoa ja analyysimahdollisuutta. Rakenteen puute strukturoimattomassa haastattelussa ja syvähaastattelussa olisi aiheuttanut ristiriitaa saadun materiaalin suhteen. (Kananen 2014, 72-77; Opintokeskus Sivis 2019.)

Haastattelut nauhoitettiin sanelukonetta käyttäen. Nauhoitus mahdollisti haastattelijan sekä siihen osallistuvien henkilöiden keskittymisen itse haastatteluun. Haastattelujen puhtaaksikirjoittamien tekstimuotoon tapahtui noin viikon sisällä itse haastattelusta. Haastattelujen jälkeen ei ollut tarvetta esittää lisäkysymyksiä osallistujille. Haastattelijalla oli perehtynyt aiheeseen ja sen eri osa-alueisiin erittäin syvällisesti sekä ennen kysymysrungon tekoa että ennen itse haastatteluja. Kysymysrunko oli jaoteltu eri teemoihin. Teemojen avulla pyrittiin hahmottelemaan tutkimuskysymysten rakennetta sekä tarvittavien vastaus-ten määrää. Siten haastatteluihin osallistuvien henkilöiden valinta oli tarkkaan mietitty, jotta pystyttiin varmistamaan materiaalin laatu sekä oikeellisuus. Haastattelijalla päätettiin lopettaa haastattelut, kun huomasi, että aineisto alkoi toistaa itseään. (Kananen 2014, 98.)

### **5.3 Haastatteluiden toteutus**

Kaikki haastattelut olivat sovittu etukäteen ja suurin osa niistä pidettiin Realia Management Oy:n tiloissa. Lisäksi haastatteluun osallistuneilta pyydettiin lupa materiaalin käyt-

töön tässä opinnäytetyössä. Heille mainittiin, että kyseiset haastattelut tullaan nauhoittamaan. Haastatteluihin osallistui seitsemän kiinteistö- sekä rakennusalan ammattilaista. Osa heistä työskentelivät jossain toisessa yhtiössä kuin Realia Management Oy, mikä antoi tutkimukseen uutta näkökulmaa ja lisäsi kokonaisvaltaisen informaation validiteettia. Itse haastattelussa käytiin läpi vain tutkimukseen liittyviä asioita ja työhön liittyviä arkaluontoisia tietoja ei käsitelty. Haastatteluissa mahdollisesti mainitut asiakkuusyritykset jäävät itse tutkimuksessa mainitsematta asiakkuussalaisuuden säilyttämiseksi.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin perjantaina 7.12.2018 klo 13.00. Paikalla oli henkilö A, joka on toiminut kiinteistöpäällikkönä Realia Management Oy:n palveluksessa vuodesta 2015 lähtien. Hänen työkokemuksensa on erittäin pitkä ja hänen hoidettavanaan on lukuisia toimitilan puolen kiinteistöjä. Hänellä on myös erittäin kattava kokemus isoista ja pienistä rakennusprojekteista.

Toinen haastattelu toteutettiin tiistaina 11.12.2018 klo 14.00. Haastateltava oli henkilö B, Realia Management Oy:n Controller-tiimin vetäjä. Hän on mukana vaativimmissa asiakkuuksissa, jotka sisältävät haastavat raportointivaatimukset. Joka päiväisessä työssään on tekemisissä rakennusprojektien kanssa taloudenhallinnon puolelta.

Kolmas haastattelu toteutettiin seuraavana päivän, eli keskiviikkona 12.12.2018 klo 17.00. Paikalla oli henkilö C, joka toimii erään suurehkon julkispuolen yrityksen kiinteistöryhmän päällikkönä. Hän omaa 25 vuoden työkokemuksen kiinteistöalan eri tehtävistä. Hänen laaja kokemuksensa julkisen puolen hankkeista antoi näkökulmaa kyseiselle osa-alueelle.

Neljäs haastattelu suoritettiin tiistaina 18.12.2018 klo 10.00. Paikalle saapui henkilö D, joka toimii Realia Management Oy:n puolella asiakkuuspäällikkönä. Hän on Realia Management Oy:n palveluksessa vuodesta 2016 lähtien. Hänellä on pitkä työhistoria asiakkuuspäällikön tehtävistä. Aikataulusyistä kyseinen haastattelu pidettiin kohtuullisen nopeasti.

Viides haastattelu suoritettiin keskiviikkona 18.12.2018 klo 13.00. Haastateltavana oli henkilö E, joka on toiminut rakennuspäällikkönä Realia Management Oy:ssä vuodesta 2016 lähtien. Haastattelussa keskityttiin pitkälti juuri rakennuspuolen asioihin ja haastattelun edetessä käsitelimme monia rakennusalan erikoiskysymyksiä syvällisemmin.

Kuudes haastattelu toteutettiin perjantaina 28.12.2018 klo 12.00. Haastatteluun saapui henkilö F. Hän toimii Controllerina ja kirjanpitäjien tiiminvetäjänä Realia Management

Oy:ssä. Hän siirtyi Realia Management Oy:n palvelukseen yritystoston myötä. Hän on ollut kiinteistöalan taloudenhallinnon tehtävissä jo 20 vuotta.

Viimeinen, eli seitsemäs haastattelu suoritettiin tiistaina 12.3.2019 klo 17.00. Haastatteluun saapui henkilö G, joka työskentelee toimialan toisessa organisaatiossa pääkirjanpitäjänä. Hänellä on lähes 30 vuoden työkokemus vaativista tehtävistä taloudenhallinnon alalta.

## 6 Tutkimustulokset ja analysointi

Seuraavassa osiossa käymme läpi haastatteluiden vastauksia ja analysoimme niitä. Haastatteluiden kysymykset on jaoteltu neljään eri aihealueeseen (Liite 1), joita ovat:

- Tausta ja teoria
- Organisaation järjestelmät ja sidosryhmät
- Rakennusprojektien velvollisuudet ja yleinen taso
- Taloushallinnon rooli rakennusprojektien prosesseissa

Yllä olevalla jaottelulla pystyttiin rajaamaan tarvittavat perus- ja lisäkysymykset omille aihealueilleen. Jaottelu myös helpotti suuresti haastatteluiden tekoa ja keskustelun ylläpitoa haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden kanssa. Seuraavaksi läpikäymme tutkimustulosten analysoinnin jaottelun mukaisesti.

### 6.1 Tausta ja teoria

Haastatteluun osallistuneiden ymmärtämys projektista ja prosessista käsitteinä olivat erittäin hyvällä tasolla. Kun haastateltavia pyydettiin kuvaamaan projektin ja prosessin käsitteet, vastaukset olivat selkeitä ja jäsennellyjä. Hieman ristiriitaisia vastauksia tuli puolestaan itse projektien ja prosessien kuvauksissa sekä tekemisen tasosta kohdeorganisaatiossa ja muissa alan toimijoiden organisaatioissa. Prosessien kuvausten osalta todettiin useaan otteeseen, että kohdeorganisaatio on tehnyt monia onnistuneita prosessikuvauksia erityisesti teknisen osalta. Kyseisten prosessien tukena eri asiakkuuksissa ovat myös olleet itse asiakkaalta tulleet prosessikuvaukset, joilla kyseinen asiakas haluaa varmistaa tiettyjen toimintojen ja prosessien toimivuuden haluamallaan tavalla. ”Mielestäni Realiassa on onnistuttu tekemään hyvät projektin ja prosessin kuvaukset. Viime vuonna tehtiin suu-rehko tehtävä niiden parantamiseksi. Henkilöt, jotka ovat mukana löytävät tarvitsemansa dokumentaation sekä muun informaation. Sisäisesti onnistunut.”

Projektin osalta yleinen maininta oli se, että organisaatiot eivät ole tehneet kattavia projektikuvauksia. Yleisimpänä syynä todettiin olevan projektien ainutkertaisuus sekä projektien suuret kokoerot, jotka vähentävät projektikuvausten tarvetta kokonaisuutena. ”Jonkun verran ohjeistuksia on tehty esimerkiksi taloudenhallinnon puolella yritysten haltuunottoon ja luovutukseen liittyvissä projekteissa, jotka voidaan luokitella projektiluonteiseksi tapahtumisiksi.” Muuten organisaation sisäiseksi projektiksi mainittiin muun muassa uuden järjestelmän tai sovelluksen käyttöönotto.

Haastatteluissa tuli esille prosessikuvausten -ja tehtävien jalkauttamisen ongelmat isossa organisaatiossa. Kohdeorganisaation monet yritysostot ja itse organisaation sisäiset uudelleenjärjestelyt ovat aiheuttaneet merkittäviä ongelmia prosessikuvausten ja -tehtävien

jalkauttamiseen koko organisaation tasolla. Alan henkilökunnan suuri vaihtuvuus aiheuttaa hankaluuksia ja uusien henkilöiden perehdyttäminen on aikaa vievää sekä perehdyttäminen tulee olla oikealla tasolla. Organisaatioissa onkin käytetty runsaasti resursseja perehdyttämispaketin tekoon ja sen tulevaan jalkauttamiseen läpi organisaation.

## 6.2 Organisaation järjestelmät ja sidosryhmät

Organisaation toimintojen ja työn tukena olevista järjestelmistä todettiin, että niitä on useita. Erityisesti rakennusprojektien tueksi käytetään monia ulkoisia projektipankkeja ja dokumentaation säilytyssovelluksia. ”Tarkoitus on löytää rakennusprojektin informaatio helposti ja nopeasti. Paperisena mahdollisimman vähän dokumentaatiota. Eli, eri sidosryhmien välillä, eikä kaikki ole jonkun sähköpostissa.” Joissakin tapauksissa asiakkuudella on omat järjestelmänsä ja organisaation tulee mukauttaa omat toimintatapansa ja prosessit sen mukaisesti. Verottajalle menevä materiaali sisältää esimerkiksi arvonlisäverotiedot, veroilmoitukset ja työmaaraportoinnin. Edellä mainitut menevät verohallinnon omien palveluiden kautta tai ulkoisten järjestelmien kautta, joita ovat muun muassa Pandia ja Tilaa-javastuu. Pandia ja Tilaa-javastuu ovat työmaaraportointiin erikoistuneita järjestelmiä, joita käyttää suurin osa toimialan yhtiöistä käyttävät.

”Erityisesti rakennusalalla teknologia on kehittynyt suuresti viimeisten vuosien aikana, kun päivittäiseen käyttöön ovat tulleet tabletit ja älypuhelimet, jotka ovat helpottaneet työtä suuresti, mutta myös kasvattaneet hektisyyden tasoa toimialalla.” ”Taloushallinnon puolella järjestelmiä on myös monia, mutta edelleen käytetyimpinä työkaluina ovat silti klassiset Excel, PowerPoint ja Word.” Kommenttia tuli myös sen puolesta, että järjestelmiä on nyt jo aivan tarpeeksi ja uusia järjestelmiä ei kaivattaisi enää lisää. Toisin sanoen riittäisi, että nykyisissä järjestelmissä käytettäisiin tarkoitusperänsä mukaisesti.

Valtaosa haastatteluun osallistuneista pystyi kuvaamaan sidosryhmän käsitteen. Pientä haastetta oli ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien käsitteissä sekä niiden jaottelussa. Oli hieman epäselvää, mihin sidosryhmään kohdeorganisaatio kuuluu ja monesti todettiin, että kohdeorganisaatio voidaan luokitella kumpaankin. Rakennusprojektien osalta tärkeimmiksi sidosryhmien jäseniksi mainittiin kiinteistöpäällikkö, valvoja, projektipäällikkö, asiakkuuspäällikkö ja asiakas. ”Näistä aktiivisimpia ovat valvoja ja projektipäällikkö, joiden toiminta pitkälti ratkaisee itse projektin lopputuleman, eli sen, onko se onnistunut vaiko ei”. Itse sidosryhmien aktiivisuus näkyy projektien eri vaiheissa. Tämä tarkoittaa, että siinä missä joidenkin sidosryhmien aktiivisuuden taso näkyy vain joissakin projektien vaiheissa, pysyy joidenkin sidosryhmien aktiivisuus korkealla tasolla koko projektin ajan.

Yhtenä suurimpana ongelmakohtana tuli haastatteluissa esille informaation kulku projekteissa eri sidosryhmien välillä, mikä luo monia haasteita projektin elinkaaren aikana. Informaation kulku ei ole ongelmaton myöskään oman organisaation sisällä, vaikkakin suurimpia ongelmia aiheuttaa organisaation ulkoisten sidosryhmien kanssa. Epäselvyyttä aiheuttavat muun muassa projektiin kuuluvat tahot ja henkilöt. Projektin alun selkeytys olisi erittäin suotavaa, kuin myös fyysisten palaverien pitäminen projektin eri tahojen kanssa. ”Isoimmat ongelmat johtuvat monesti siitä, jos ei ikinä fyysisesti kohdata.” Todettiin myös sähköpostisuman aiheuttamat ongelmat, mikä monesti heikentää tarvittaman informaation kulkua sekä tarvittavan informaation havaitsemista oikean henkilön puolelta. Siten informaatio voi jäädä pitkäksi aikaa huomaamatta ja seuraukset voivat olla erittäin negatiivisia. Myös projekteissa työskentelevien tahojen ja henkilöiden mahdolliset muutokset jäävät myös usein mainitsematta, mikä aiheuttaa yleistä sekaannusta ja informaation kulun epämääräisyyttä.

Toisena ongelmakohtana mainittiin haastatteluissa usein projektin loppu, joka on projektin todellista loppumista edeltävä työvaihe. Syinä ovat projektin vastuuhenkilöiden siirtyminen uusiin projekteihin, tai muiden projektien vaatimat ajalliset resurssit. Projektia ei kuitenkaan merkitä valmiiksi ennen kuin kaikki sen vaatima dokumentointi, viimeisten laskujen saaminen ja raportointi on tehty. Joskus kyseinen vaihe voi viedä valitettavan paljon ylimääräistä aikaa. ”Projektin päätösvaiheessa joutuu aktiivisesti ottamaan selvää onko projekti loppu ja kaikki laskut tulleet.”

### **6.3 Rakennusprojektien velvollisuudet ja yleinen taso**

Julkisen sektorin projekteista todettiin, että julkinen sektori toimii erittäin tarkalla ohjeistuksella verrattuna yksityisen puolen toimijoihin. Pienimmätkin asiat tulee dokumentoida yksityiskohtaisesti ja virhemarginaalit ovat erittäin pienet. Yhtenä syynä tarkalle ohjeistukselle mainittiin se, että julkinen puoli toimii verorahoilla, joten julkisen sektorin projekteihin kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ovat näiltä osin huomattavat. Haastatteluissa todettiin, että yksityiselle sektorilla välttämättä kaikkia asioita ja tehtäviä projektin aikana ei dokumentoida yhtä tarkasti kuin julkisella sektorilla. ”Yksityisellä puolella joskus isojakin asioita sovitaan sähköpostitse.”

Kotimaisen ja ulkomaalaisen omistajuuden väliset erot koettiin kohtuullisin pieniksi, koska suurimmalta osin ulkomaalaisilla omistajatahoilla on joko oma edustus Suomessa tai he ovat palkanneet esimerkiksi Asset Managerin hoitamaan heidän asioitaan Suomessa. Haasteina mainittiin, että monesti ulkomaalaiset eivät ymmärrä täysin Suomen säädäntöä. Lisäksi kielimuuri voi aiheuttaa alussa ongelmia. Suomalainen edustus pääsääntöisesti



poistaa edellä mainitut ongelmat. Taloushallinnolle ulkomaalainen omistajuus voi tuottaa lisätyötä koska raportointi tehdään joko heidän pohjilleen tai järjestelmilleen. Raportointi voi olla myös erittäin laajaa, mikä vaatii erikoisosaamista taloushallinnon henkilökunnalta.

Kohdeorganisaation viranomaisvelvollisuuksien täyttämistä ja tietotaitoa pidettiin hyvällä tasolla, ja tarvittavat asiat tehdään ajallaan. Muuttuvat ja lisääntyvät säädökset esimerkiksi rakennusprojektien suhteen ovat lisänneet työtä taloushallinnossa. ”Kuukausittainen työma raportointi työllistää ja on jatkuvaa. Vie erittäin paljon aikaa, jos yhtiössä on paljon projekteja menossa.” Myös ulkomaalaiset omistajat tuovat lisää viranomaisvelvollisuuksia.

Organisaatiot usein suosittelevat toimijoita asiakkailleen. Kyseisten toimijoiden kanssa on tehty hyvää yhteistyötä useiden vuosien ajan ja tiedetään, että kyseessä on niin sanottu terve yhtiö, joka hoitaa omat velvollisuutensa kaikilla tavoin. Rakennusprojektien suhteen päätökset toimijoiden käytöstä tulevat pääsääntöisesti projektipäälliköltä ja asiakkaalta. Siten heillä on myös lopullinen vastuu alihankkijoille maksamisesta ja näihin kohdistuvien velvollisuuksien täyttämistä. ”Harmaan talouden osalta Realialla on vastuu, mutta lopuvastuu on tilaajalla. Työmailla toki seurataan mitä kirjataan (työtunnit, nimet) ja onko henkilöt merkitty työmaalle.”

Rakennusprojekteissa käytetään myös useita ulkoisia konsultteja, jotka ovat eri alojen asiantuntijoita. Jos esimerkiksi jos joudutaan hakemaan rakennuslupia tai joudutaan tekemisiin sääntelyviranomaisten kanssa tekemisiin, on konsulttien käyttö erittäin yleistä. Muita viranomaisia tai tahoja ovat esimerkiksi turvallisuus- ja terveystaloudelliset, aluehallinto, museovirasto ja paloviranomaiset. Konsultit ovat erikoistuneet kyseisiin tehtäviin ja siten asioiden hoitaminen on jouhevampaa. Organisaatiossa on selkeä kuva oman osaamisen tasosta tällä osa-alueella ja tieto siitä missä tilanteissa organisaation tulee kutsua ulkopuolisia konsultteja.

#### **6.4 Taloushallinnon rooli rakennusprojektien prosesseissa**

Taloushallinnon roolia rakennusprojektien prosessissa pidetään usein lukujen tuottamisena. Haastatteluissa tuotiin esille koulutuksen tarve, koska kiinteistöalalla on monia erikoispiirteitä, ja muuttuvat ja lisääntyvät säädökset tuottavat lisätyötä taloushallinnon henkilökunnalle. Haastatteluissa todettiin, että kohdeorganisaatiolla on hyvää henkilökuntaa, mutta senioriteettiä tarvittaisiin lisää. Senioriteetti toisi organisaatioon johtajuutta ja tietotaitoa. Haastattelussa tuli myös ilmi se, että usein taloushallinto jää projekteissa tekniikan

puolen jalkoihin, ja että projektipäälliköltä kaivattaisiin useasti enemmän tietoa taloushallinnosta kokonaisuutena. ”Projektipäällikön tulisi kommunikoida enemmän taloudenhallinnon suuntaan.” Toisin sanoen tarve yhteistyön lisäämiselle on merkittävä. Haastatteluissa todettiin, että vaikka taloushallinto on loppujen lopuksi vastuussa raportoinnista ja siihen liittyvistä osa-alueista, niin taloushallinto on se organisaation elin, joka valvoo budjettia, projektin maksuliikennettä ja rahojen riittävyttä. Siten taloushallintoa ei ole todellakaan syytä unohtaa projektin elinkaaren aikana.

Kohdeorganisaation taloushallinnon prosessit rakennusprojekteissa todettiin olevan kohdeorganisaation hyvällä tasolla. Positiivista huomiota tuli kohdeorganisaation halukkuudesta kehittää kyseisiä prosesseja aktiivisesti ja vastaanottaa parannusehdotuksia henkilökunnalta niistä koskien. Todettiin, että vaikka kehitystä tapahtuu, niin kehittämistä silti on runsaasti edessä.

Haastatteluissa kohdeorganisaation taloushallinnon katsottiin suoriutuneen tehtävistään hyvin. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että kohdeorganisaatio toimii oma-aloitteisesti: usein tarvittava informaatio ei saavu ja sitä tulee erikseen pyytää. Haastateltavat arvioivat, että taloushallinnon sisäinen roolitus on hyvällä tasolla, vaikkakin roolitus jää usein epäselväksi taloushallinnon ulkopuoliselle henkilöstölle.

## 7 Pohdinta

Projektien ja prosessien tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Lopullisen tuotteen tai palvelun tulee tyydyttää asiakkaan tarpeet. Organisaation vastuulla on sekä sisäisesti että ulkoisten sidosryhmien yhteistyön kautta taata toimivat ja lisäarvoa tuottavat prosessit sekä projektit. Näiden toimivuus takaa oman organisaation resurssien ja henkilökunnan optimaalisen käytön, mikä edistää lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Tutkimuksen kohdeorganisaation perimmäisenä tarkoituksena on vahvistaa omaa asemaansa toimialansa huipulla ja edistää organisaation sisäistä toimintaa tehokkaiden projekti- ja prosessikuvausten jalkauttamisen kautta. Toimialan kiihtyvä kilpailu pakottaa yhtiöt tarkastelemaan palvelutarjoomaansa, sisäistä toimintaansa ja prosessejaan kriittisesti. Tarvittavat muutokset voivat olla koko organisaation kattavia, mutta muutostarpeeseen tulee suhtautua ennakkoluulottomasti ja muutokset tulee tehdä rohkeasti. Seuraavaksi käydään läpi tutkimustulosten seuranta Realia Management Oy:n taholta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja käydään läpi tutkimuksen tuomia ehdotuksia jatkotutkimusehdotuksille. Luvun päättää opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.

### 7.1 Tutkimuksen seuraukset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää taloushallinnon prosessien tarpeet ja kehittäminen kiinteistöalan rakennusprojekteissa. Kohdeorganisaationa oli Realia Management Oy ja tutkimusongelmaa peilattiin erityisesti taloushallinnon näkökulmasta. Tutkimusongelmaa tutkittaessa käytettiin alaongelmia tutkimuksen apuna. Alaongelmissa haluttiin selvittää kohdeorganisaatio Realia Management Oy:n nykyiset prosessit, prosesseihin kuuluvien sidosryhmien tehtävät ja vastuut sekä rakennusprojektien prosessien sisältö. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt olivat halukkaasti mukana ja haastattelut menivät jouhevasti. Saatu haastattelumateriaali oli erittäin runsasta ja siitä olikin helppo lähteä tutkimusongelmien pariin. Opinnäytetyön teoriaosuus tukee tutkimusta vahvasti ja haastattelumateriaalia peilaamalla teoriaosuuteen tutkimus antaa luotettavia vastauksia tutkimusongelmiin.

Haastateltavat esittivät hyvin selkeästi heidän näkemyksensä miten eri prosessit ja projektit tulisi toteuttaa. Kaikki haastateltavat antoivat ymmärtää, että selkeät prosessien kuvaukset ovat erityisen tärkeitä oman ja koko henkilökunnan työn laadun ja selkeyden varmistamiseksi. Projekteille ominainen ainutkertaisuus aiheutti haastateltavissa erinäisiä mielipiteitä projektikuvausten tarpeellisuudesta, vaikka lähes kaikki toivoivat rakennusprojekteilta selkeää kuvausta. Vertaamalla haastateltavilta saatuja vastauksia teoriaosuuteen

voidaan selkeästi huomata monia yhtäläisyyksiä, erityisesti prosessien puolelta. Prosessien jatkuvuuden ja vastuiden selkeyttäminen on siten selvää kaikille prosessissa mukana oleville. Suurena haasteena pidettiin kohdeorganisaation projektikuvausten puute, joka on jäänyt yksittäisten henkilöiden oma-aloitteiseksi tehtäväksi. Teknisen puolen projektikuvauksia tuntuu olevan jonkun verran, mutta taloushallinnon omia projektikuvauksia ei juurikaan ole. Rakennusprojektien prosesseja tarkastellessa tulisi huomioida projektin ainutkertaisuus sekä prosessin jatkuvuus. Haastatteluissa todettiin toimivien prosessien teon vaatimustaso, joka kohdeorganisaatioissa on tehty prosessien teoreettisiin perusteisiin pohjautuen. Projekteissa havaitut puutteet puolestaan selittyvät pitkälti kohdeorganisaation päätöksestä tehdä kokonaisvaltainen projektikuvaus, joka määrittää projektin luonteen ja sen tarpeellisuuden perusteella. Monien suurempien organisaatioiden ongelma on pienemmän tason projektikuvaukset, joissa ei välttämättä oteta huomioon kyseisessä projektissa olleita kaikki sidosryhmiä ja projektikuvauksen teon tarpeellisuutta projektin toimivuuden kannalta.

Yhtiöiden toiminnot koostuvat moninaisista toiminnoista ja prosesseista. Yhtiön tulee kehittää jo käytössä olevia prosesseja aktiivisesti ja kehittää uusia joko vanhojen tilalle tai uuden prosessin tarpeen tullessa tietoon. Haastattelumateriaali ja teoreettinen osuus tukevat äskeitä lausetta. Haastateltavien mielestä prosesseja tulee kehittää, sillä elinvoimaisten organisaatioiden edellytyksenä ovat toimivat prosessit. Ilman toimivia prosesseja yritys ja sen henkilökunta eivät voi työskennellä tehokkaasti ja luontevasti eikä yrityksen kannattavuus ei voi olla korkea. Tulevaisuudessa tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation prosessien ongelmakohtien kohdistamisessa ja perehdyttämisprosessin tukena.

Kohdeorganisaation prosessien määrät ovat suuret ja koko ajan on kehitteillä ja suunnitteilla niin uusia kuin parannettuja prosesseja. Kohdeorganisaation taloushallinnossa onkin tekeillä laaja ja syvälinen prosessi taloushallinnon uuden henkilökunnan perehdyttämiseksi organisaatioon, järjestelmiin, toimintatapoihin ja asiakkuuksiin. Perehdyttämisprosessin tulee koostua kattavasta kouluttamisesta, joka takaa uuden työntekijän jouhevan sisäänajon organisaatioon. Kattava koulutus ja perehdytys myös vahvistaa työntekijän halukkuutta jäädä organisaatioon. Kyseisessä prosessissa epäonnistuminen näkyy organisaation henkilökunnan suurena vaihtuvuutena, joka vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn palvella asiakkaitaan ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Prosessien kehittäminen tulee olla vuorovaikutteista asiakkaiden suuntaan, jotta asiakastyytyväisyys on mahdollisimman korkealla tasolla.

Kohdeorganisaatio muiden toimialan toimijoiden tavoin työskentelee monilukuisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Organisaatio palvelujentarjoajana aiheuttaa usein hämmennystä organisaation asemasta sidosryhmissä, mikä myös tuli selvästi esille haastatteluissa. Sidosryhmien tunnistaminen ja jaottelu on tärkeää organisaation prosessien kannalta. Ilman selkeää sidosryhmien kuvausta ja sijoittamista prosessin tiedot ovat vajaavaiset. Projekteihin pätee samat sidosryhmien tarpeet, eli luokittelu ja jaottelu täytyy olla selkeää ja ennalta määriteltyä. Haastatteluissa tuli selkeästi esille haastateltavien näkemys sidosryhmistä ja niiden tärkeydestä heidän päivittäisessä työssään. Kohdeorganisaation eri prosesseihin liittyvien sidosryhmien tehtävät ja vastuut olivat myöskin erittäin selvästi tiedossa. Merkille pantavaa on se, että monet asiakkaat antavat tarkat ohjeistukset asiakkuustehtäviin liittyvistä sidosryhmistä sekä sidosryhmien vastuista ja tehtävistä. On kuitenkin olemassa myös asiakkaita, jotka odottavat palveluntarjoajan antavan heille valmiit projekti- ja prosessimallit. Kohdeorganisaatiolla on siis velvollisuus varmistaa nämä seikat sopimusta tehdessä. Suotavaa on kuitenkin organisaation sisällä selventää oman henkilökunnan vastuuta ja tehtäviä niiden kaikkien henkilöiden kesken, jotka kyseisessä projektissa työskentelevät.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Lähtökohdat tutkimukselle olivat erittäin hyvät. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt kiinteistöalan tehtävissä jo muutamia vuosia. Lisäksi tutkimuksen tekijällä on pitkä työkokemus taloushallinnon vastuullisista tehtävistä muilta toimialoilta. Kyseisiä tehtäviä luonnehtii tiukat raportointien aikataulut, eri sidosryhmien välinen aktiivinen yhteydenpito sekä erinäiset projektit ja prosessit. Reliabiliteetti on taannut tutkimukselle luotettavan ja johdonmukaisen tutkimuksen metodin, jossa saatujen haastatteluiden materiaaleja on tarkasteltu paikkansapitäviä ja aukikirjoitettuja menetelmiä hyödyntäen. materiaalin oikeellisuuden varmistamiseksi. Reliabiliteetti voidaan tulkita aineiston materiaalin keräämisen oikeellisuudeksi ja mittauksen toistettavuudeksi. (KvaliMOTV 2019a; Kyvyt 2019.)

Tutkimuksen validiteetilla on tarkoitus mitata tutkimuksen saamien tulosten pätevyyttä ja oikeellisuutta. Laadullista tutkimusta tehtäessä validiteetilla on enemmän painoarvoa kuin reliabiliteetilla. Teoriaosuuden materiaali on voitu yhdistää suoraan itse tutkimuksen tuloksiin, jotka ovat vahvistaneet haastatteluista saatuja johtopäätöksiä. Tutkimus ei ole osoittanut epävaliditeetin oireita, joten tutkimuksen validiteetti on voitu vahvistaa. (KvaliMOTV 2019b; Tilastokeskus 2019.)

Haastateltaviksi valittiin seitsemän alan asiantuntijaa, jotta tutkimukselle luotaisiin mahdollisimman vankka perusta haastatteluiden antaman materiaalin myötä. Haastatteluun osal-

listuneet henkilöt valittiin tarkan valintaprosessin jälkeen. Jokaisella haastatteluun osallistuneella henkilöllä on vankka työkokemus tutkimuksen kohteena olleelta toimialalta. Haastattelussa käytetty teemahaastattelurunko (Liite 1) mahdollisti monipuolisen haastattelun ja syvällisten kysymysten teon. Haastattelurunko oli jaoteltu neljään eri teemaan, mikä helpotti haastattelun tekoa kokonaisuutena. Haastattelut tehtiin rauhallisissa tiloissa, joissa haastattelija ja haastateltava pystyivät keskittymään täysin keskusteluun. Tarkoituksena oli saada keskustelu käyntiin ja syventää aihepiiriä niin tarvittaessa ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Teknisesti haastattelut suoritettiin laadukkaasti. Haastatteluissa käytetyn sanelukoneen materiaali tallennettiin tietokoneelle heti kun se oli mahdollista. Materiaali tallennettiin varmuuden vuoksi pilvipalveluun, jotta pystyttiin varmentamaan materiaalin säilyvyys. Litterointi tehtiin mahdollisimman pian ja se tehtiin vielä toisen kerran muutamia viikkoja ensimmäisen litteroinnin jälkeen, minkä ansiosta varmistettiin litteroinnin oikeellisuus.

Työn tukena olevilla teorialähteillä on suuri merkitys tarkastellessa tämän tutkimuksen lopputulokseen johtaneita osa-alueita tarkastellessa. Näissä osioissa lähteiden moninaisuus on ollut suuressa roolissa. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä ulkomaalaisia että kotimaisia lähteitä. Käytettyjä lähteitä ovat olleet alan julkaisut, tutkimukset, asiantuntijat sekä artikkelit alan lehdistä. Suurimmalta osin lähteet on julkaistu viime vuosina, vaikkakin tutkimuksessa on käytetty myös muutamia vanhempia lähteitä. Perusteena vanhempien lähteiden käytölle on ollut niiden ajantasaisuus tälläkin hetkellä. Lisäksi on ollut perusteltua ottaa vanhempia näkökulmia aktiivisesti mukaan tutkimuksen analysointiin. Lähteinä käytettävien materiaalien luotettavuus varmistettiin arvioimalla lähteiden kirjoittaneiden asiantuntijoiden ja yhtiöiden luotettavuus toimialalla. Tämän ansiosta pystyttiin varmistamaan materiaalin luotettavuus ja tutkimuksen teoriapohjan kiistattomuus. Tutkimuksessa haluttiin varmistaa materiaalisesti rikas näkökulma tutkimukseen käyttämällä monien kotimaisten ja ulkomaalaisten asiantuntijoiden tutkimuksia ja näkökulmia sekä tutkimuksen aiheeseen että sen osa-alueisiin. Monipuolisen materiaalin hyödyntämisellä varmistettiin aiheen kattavuus ja toistettavuus. Materiaalin perusteella päädyttiin samoihin lopputuloksiin, minkä ansiosta tutkimuksen toistettavuus pystyttiin varmistamaan kattavasti.

### **7.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Mahdollisia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia tuli ilmi tutkimuksen edetessä. Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset antavat mahdollisia ideoita kohdeorganisaatiolle ja kannustavat sitä sekä muita alan toimijoita tarkastelemaan mainittuja kohtia. Kyseiset kohdat ovat usein toiminnallisesti hyväksyttävällä tasolla, mutta ne kaipaavat joko kehittämistä tai uudistamista.

Realia Group on kasvanut viime vuosien aikana sekä orgaanisesti että monien yritysostojen kautta. Yritysostot luovat painetta oston kummallekin osapuolelle ja usein yritysten toiminnot yhdistetään. Toimintojen ja henkilökunnan yhdistäminen vaatii suuria resursseja ennen toimintojen stabilisoitumista ja normaalitilan saavuttamista. Haastatteluissa tämä asia tuli selkeästi esille. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia yritysostojen seurauksena olevan kahden yrityksen toimintojen, prosessien ja henkilökunnan yhdistämistä ja sopeuttamista saman katon alle. Kuinka kauan kyseisten kohtien yhteensovittamiseen vie aikaa, ja millaisia muutoksia organisaatiossa yhteensovittamiseen tarvitaan? Entä miten yhteensovittaminen vaikuttaa ostajaorganisaation omiin toimintatapoihin ja prosesseihin asiakkaan näkökulmasta? Tällainen tutkimus antaisi uutta näkökulmaa asiaan ja mahdollisesti helpottaisi organisaation sopeutumista uuteen tilanteeseen nopeahkolla aikavälillä.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena tuli tutkimuksen myötä ilmi rakennusprojektien lopun varmistaminen ja siihen liittyvät toimenpiteet. Tutkimuksessa havaittiin, että monien rakennusprojektien haasteellisena kohtana voidaan pitää projektin loppua ja sen jälkeistä elinkaarta. Tätä aihetta olisi siis syytä tutkia syvemmin. Toisin sanoen mitkä ovat pääsyyt tehostumukseen rakennusprojektin päättyessä ja miten tätä pystyttäisiin välttämään? Jatko-tutkimus aiheesta helpottaisi huomattavasti rakennusprojektin eri sidosryhmiä pitämään kiinni omista tehtävistään projektin efektiiviseen loppuun asti ja välttämään mahdolliset epäselvyydet. Tämä tehostaisi huomattavasti kohdeorganisaation projektien hallintaa niin ulkoiselta kuin sisäiseltä näkökannalta, mikä puolestaan tuottaisi huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on informaation kulku eri sidosryhmien välillä. Tämä on tutkimuksen mukaan projektien yksi suurimmista haasteista. Mitkä informaation kulun tavat ja muodot ovat todistetusti parhaimmat viestintämuodot? Mikä tuo selkeyttä projektissa olevista sidosryhmistä ja henkilökunnasta? Miten mahdollisista henkilöstö- ja vastuun muutoksista ilmoitetaan projektin elinkaaren aikana? Kyseinen tutkimus edesauttaisi projektikuvauksen pohjan tekoa. Projektikuvauksessa todetaan projektiin kuuluvat sidosryhmät sekä heidän tehtävänsä ja vastuunsa projektin elinkaaren aikana, joka todettaisiin kaikille projektissa mukana oleville sidosryhmien henkilöille. Tämä säästää eri sidosryhmien organisaatioiden aikaa ja resursseja, koska informaation kulku on siten selvää ja luotettavaa.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena on tarvittavan taloushallinnon koulutuksen selvittäminen kohdeorganisaatiossa. Tämän ehdotuksen päätarkoituksena olisi selvittää todelli-

nen koulutuksen tarve kohdeorganisaatiossa. Kysymys kuuluu: kuinka paljon tarvitaan jatkuvaa koulutusta ja mistä aihealueista? Kuinka paljon organisaatiossa on tarvetta erikoiskoulutukselle? Uuden työntekijän perehdyttäminen kuuluu samaan osa-alueeseen, eli uuden henkilön tarpeita tulee tarkastella organisaatiossa. Lisäksi tiiminvetäjien mahdollista roolia koulutuksen annossa ja järjestämisessä tulee arvioida. Kyseinen jatkotutkimus selvittäisi sekä koulutuksen tarpeen tasoa että siihen tarvittavia resursseja. Optimaalisen jatkuvuuden ja toimivuuden takaamiseksi tarvittavan koulutuksen järjestäminen organisaation sisällä on hyvin tärkeää.

#### **7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli suhteellisen haastavaa. Haastavuuden suurimmat syyt olivat opinnäytetyöprosessin aikana muuttunut työtilanteeni ja uuden työn tuomat velvollisuudet ja vaatimukset. Itse aiheen valinta oli jo pitkästi selvillä, mutta sen tarkemmat rajaukset veivät suunniteltua enemmän aikaa. Vaikka kiinteistöalan rakennusprojekteista on tehty jonkin verran tutkimuksia, haasteena oli kohdistaa opinnäytetyö yhden organisaation kokonaisprosesseihin. Teoreettisen osion teko oli siis aikaa vievää ja tarkoin rajattua.

Materiaalin löytäminen opinnäytetyöhön oli kohtuullisen helppoa. Materiaalia tulikin käytettyä runsaasti, jotta tutkimuksen aihepiiri tulisi tutkittua syvällisesti ja vastauksia löytäen. Opinnäytetyössä käytetty materiaali valittiin perusteellisen ja kriittisen valintaprosessin kautta, mikä mahdollisti uuden tiedon käytön ja vanhentuneen tiedon poistamisen. Kansainvälinen aineisto oli erittäin tärkeää tässä opinnäytetyössä ja se antoi uutta näkökulmaa tutkimuksen yksityiskohtiin ja kokonaisuuteen. Tutkimukseen valitut tietoperustan osa-alueet ja lähteet argumentoitiin tutkimuksen jokaisessa osiossa asianmukaisesti ja ne merkittiin asianmukaisesti.

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu sopi tutkimukseen erinomaisesti. Se takasi saadun materiaalin oikeellisuuden sekä alalla työskentelevien asiantuntijoiden tieto- ja kokemuspohjan tutkimuksen käyttöön. Haastateltavien saaminen oli pidempi prosessi, jossa pyrittiin valitsemaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja eri työtehtäviä hoitavia henkilöitä. Tämän avulla haastattelumateriaalia pystyttiin käyttämään tutkimuksen tutkimusongelmien selvittämiseksi ja alan syvälliseen ymmärtämiseen. Tekijän oma työkokemus toimialalta helpotti suuresti näiden henkilöiden valintaa tutkimukseen sekä itse haastattelurungon laatimista. Haastatteluiden sopiminen aiheutti hieman ongelmia ja muutamaa haastattelua



jouduttiin siirtämään aikataulukiireiden takia. Kaiken kaikkiaan suuremmilta ongelmilta vältyttiin ja kaikki haastatteluun pyydetty henkilöt tulivat paikalle ja erittäin innokkaasti osallistuivat itse haastatteluun.

Haastatteluiden kestot vaihtelivat hieman toisistaan, koska haastateltavien vastausmuodot erosivat toisistaan ja joidenkin kanssa syventäviä lisäkysymyksiä tuli enemmän. Haastattelut loppuivat, kun kysymykset oli käyty läpi ja lisäkysymyksiä ei ollut. Haastatteluiden jälkeen ei ollut tarvetta lisäkysymysten tekoon sähköpostitse tai puhelimitse. Haastatteluiden kautta saama materiaali käsiteltiin asiakassalaisuutta noudattaen, eli, mainittuja asiakkuuksia sekä henkilöitä ei tutkimuksessa mainita.

Tutkimuksen koko materiaalin analysointi meni yllättävänkin nopeasti. Tutkimuksen tietoperusta antoi mainion perustan kokonaisuutensa analysoimiseksi. Tutkimuksen alangoelmiin saatiin vastaukset, jotka antoivat perustan itse tutkimuksen pääongelman ratkaisemiseksi. Siten voidaan olla tyytyväisiä lopputuloksen oikeellisuuteen ja itse tutkimuksen lopputulemaan.

Tutkimuksessa käytettiin myös monia eri kuvioita ja kaavioita, jotka helpottivat eräiden osa-alueiden ja -tekijöiden hahmottamista visuaalisin keinoin. Kyseisten osa-alueiden ja -tekijöiden hahmottaminen olisi ollut erittäin haastavaa pelkästään sanallisessa muodossa. Kuvioiden ja kaavioiden oikeellisuus ja tarpeellisuus kävivät saman kriteeriprosessin läpi kuin sanallinen teoriamateriaali.

Opinnäytetyön edetessä tekijän asiantuntevuus kasvoi. Tutkimuksen myötä tulleet monet osa-alueet olivat tekijälle uudehkoja ja siten myös hieman haastavia. Haastavuus toi ylimääräisen mielenkiinnon kyseisten ongelmakohtien syvälliselle selvittämiseksi. Haastavuuden tuoma lisätyö toi tutkimukseen lisäinformaatiota, jota ei ollut suunniteltu aiemmassa vaiheessa.

Opinnäytetyön prosessin aikana tekijä osallistui myös kaksi kertaa Haaga-Helian tarjoamaan menetelmäpajaan, jossa saatiin ohjeistusta opinnäytetyön tekoon. Saadun ohjeistuksen ja Haaga-Helian opinnäytetyön apumateriaalin antama tuki antoi opinnäytetyölle hyvän pohjan, johon oli helppo nojautua ongelmatilanteiden tullessa vastaan. Kokonaisuutena opinnäytetyön teko kesti odotettua kauemmin, mutta aiemmin mainitut olosuhteet vaikuttivat kokonaiskestoan. Loppujen lopuksi tekijälle jäi positiivinen kuva opinnäytetyöprosessista ja itse tutkimuksen toteutuksesta sekä sen lopputuloksista.

## Lähteet

Artto K., Kujala J. & Martinsuo M. 2008. Projektiliiketoiminta. WSOY. Helsinki.

Azets 2019. Perustajaurakointi eli gryndaus kirjanpidossa ja verotuksessa. Luettavissa: <https://www.azets.fi/blogi/perustajaurakointi-eli-gryndaus-kirjanpidossa-ja-verotuksessa/>. Luettu: 16.2.2019

Betts, A., Brandon-Jones, A., Johnston, R. & Slack, N. 2012. Operations and process management. 3<sup>rd</sup> edition. Pearson.

Clarizen 19.12.2017. Who are project management stakeholders? Luettavissa: <https://www.clarizen.com/project-management-stakeholders/>. Luettu: 1.3.2019.

Dextili 2019. Rakennusalan kirjanpito vaatii erikoisosaamista. Luettavissa: <https://dextili.fi/ajankohtaista/rakennusalan-kirjanpito-vaatii-erikoisosaamista/>. Luettavissa: 5.1.2019.

Eskerod, P. & Jepsen, A. 2013. Project stakeholder management. Gower publishing.

Euro & Talous 2018a. Suomen kiinteistösijoitusmarkkinoilla vilkasta. Luettavissa: <https://www.eurojalous.fi/fi/2018/2/suomen-kiinteistosijoitusmarkkinoilla-vilkasta/>. Luettu: 12.1.2019.

GenieBelt 29.11.2018. Contractor: The role and duties. Luettavissa: <https://geniebelt.com/blog/contractor-role-duties>. Luettu: 16.3.2019.

Gray C. & Larson E. 2011. Project management: The managerial process. 5<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill.

James, I. 12.11.2015. When is a process a project and does it even matter? Luettavissa: <https://theprocessconsultant.com/process-project-even-matter/>. Luettu: 16.2.2019.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. JAMK 2014.

Kankaanranta, J. 24.2.2016. ISO 9001 ja laadunhallinnan periaatteista. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/laadunhallinnan-periaatteet/>. Luettu: 22.1.2019.

Kauppalehti 2018a. Rakentaminen hyytyy pelottavasti – Työmaat hiljenevät. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/rakentaminen-hyytyy-pelottavasti-tyomaat-hiljenevat/7df0bb14-3806-3f8e-99f2-8a45c791e6f1>. Luettu: 29.12.2018.

Kauppalehti 2018b. Realia Group kasvatti vahvasti liikevaihtoaan: ”Jatkamme yritysostojen tiellä”. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/realia-group-kasvatti-vahvasti-liikevaihtoaan-jatkamme-yritysostojen-tiella/243606c1-1a7f-3f3b-8af6-f78075c35632>. Luettu: 26.1.2019.

Kauppalehti 2018c. Rakentaminen ja kiinteistösijoittaminen käyvät kuumana – kiinteistöpalvelut ja isännöinti kasvavat poikkeuksellista vauhtia. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/rakentaminen-ja-kiinteistosijoittaminen-kayvat-kuumana-kiinteistopalvelut-ja-isannointi-kasvavat-poikkeuksellista-vauhtia/0a65ba2d-3271-3f1c-a55a-b7eed65a2e6a>. Luettu: 20.1.2018.

Kiinteistölehti 2016. Suomen kiinteistö- ja rakennusala katsoo luottavaisesti tulevaisuuteen. Luettavissa: <https://www.kiinteistolehti.fi/suomen-kiinteisto-ja-rakennusala-katsoo-luottavaisesti-tulevaisuuteen/>. Luettu: 18.1.2019.

Kiinteistöliitto 2018. Kiinteistöala digitalisoituu. Luettavissa: <https://www.kiinteistoliitto.fi/blogit/tutkijakehittaa/kiinteistoaladigitalisoituu/>. Luettu: 20.1.2019.

Kiinteistöyönantajat 2018a. Kiinteistöala. Luettavissa: <https://www.kiinteistotyönantajat.fi/kiinteistoala/>. Luettu: 28.12.2018.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali. Kauppakamari. Helsinki.

Kraweski, L., Malhotra, M. & Ritzman, L. 2010. Operation management: processes and supply chains. 9<sup>th</sup> edition. Pearson.

KvaliMOTV 2019a. Reliabiliteetti. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html). Luettu: 20.3.2019.

KvaliMOTV 2019b. Validiteetti. Luettavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu: 20.3.2019.

Kyvyt 2019. Luotettavuus. Luettavissa: <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>. Luettu: 19.3.2019.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teknologianfo Teknova.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestyksentekijänä. Talentum. Helsinki.

Locus 2014. Tiedonhallinnan ja tietojärjestelmien nykytila ja tulevaisuus. Luettavissa: [http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/locus-toimialakatsaukset/locus0214\\_toimialakatsaus\\_52-54-1.pdf](http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/locus-toimialakatsaukset/locus0214_toimialakatsaus_52-54-1.pdf). Luettu: 2.2.2019.

Locus 2017. Kiinteistöalan asiantuntijapalvelujen markkinat kehittyvät. Luettavissa: [http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/locus-toimialakatsaukset/locus217\\_50-53\\_toimialakatsaus\\_lr.pdf](http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/locus-toimialakatsaukset/locus217_50-53_toimialakatsaus_lr.pdf). Luettu: 10.1.2019.

Logistiikan maailma 2019. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu: 20.1.2019.

Malterer, M. 4.5.2017. Real Estate and Digitization – Industry on the Move. Luettavissa: <https://medium.com/@MMalterer/real-estate-and-digitization-an-industry-on-the-move-7d7bea51c6f0>. Luettu: 20.1.2019.

Market business news 2019. what is a stakeholder. Luettavissa: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/stakeholder/>. Luettu: 1.2.2019.

Opintokeskus Sivis 2019. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html>. Luettu: 9.2.2018.

Pauwels Consulting 2015. Important differences between ISO 9001:2015 and ISO 9001:2008. Luettavissa: <https://www.pauwelsconsulting.com/blog/iso-9001-2015/>. Luettu: 22.1.2019.

Piirainen, A. 10.2.2016. Prosessimainen toimintamalli ja ISO 9001:2015. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/prosessimainen-toimintamalli/>. Luettu 23.1.2019.

Pitagorsky, G. 3.8.2016. The importance of process thinking. Luettavissa: <https://www.projecttimes.com/george-pitagorsky/the-importance-of-process-thinking.html>. Luettu: 10.2.2019.

Project management institute 2016. Construction extension to the PMBOK guide. Project management institute, Inc.

Radar 2017. Digitalisaatio kiinteistöhallinnan alalla. Luettavissa: [https://info.unit4.com/rs/900-SZD-631/images/Digitalisaatio\\_kiinteistohallinnan\\_alalla\\_2018\\_Radar.pdf](https://info.unit4.com/rs/900-SZD-631/images/Digitalisaatio_kiinteistohallinnan_alalla_2018_Radar.pdf). Luettu: 5.3.2019.

Rakennuslehti 2016. Realia Group sai uuden omistajan. Luettavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/2016/06/realia-group-saa-uuden-omistajan/>. Luettu: 26.1.2019.

Rakennusteollisuus 2018a. Tilastot ja suhdanteet. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>. Luettu: 4.1.2019.

Rakennusteollisuus 2018a. Tilastot ja suhdanteet. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>. Luettu: 4.1.2019.

Rakennusteollisuus 2018b. Suhdannekatsoitus lokakuu 2018. Luettavissa: [https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsoitukset/2018/syky/suhdanne\\_syky18\\_lopullinen.pdf](https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsoitukset/2018/syky/suhdanne_syky18_lopullinen.pdf). Luettu: 6.1.2019.

Rakli 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos. Luettavissa: <https://www.rakli.fi/media/toimitilat/kiinteistöliiketoiminnan-sanasto.pdf>. Luettu: 10.12.2018.

Realia Group 2018a. Yhtiöt. Luettavissa: <https://www.realiagroup.fi/yritys/yhtiot>. Luettu: 20.12.2018.

Realia Management 2018. Realia Management. Luettavissa: <https://www.realiamanagement.fi/realia-management-oy>. Luettu: 28.12.2018.

SFS 2019a. ISO 9001:2015 Laadunhallinta. Luettavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta/iso\\_9001\\_2015](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015). Luettu: 25.1.2019.

SFS 2019b. Laadunhallinnan periaatteet. Luettavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta/laadunhallinnan\\_periaatteet](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet). Luettu: 25.1.2019.

Soni, A. 23.5.2016. Key challenges in process improvement in services. Luettavissa: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-process-management-bpm/articles/key-challenges-in-process-improvement-in-services>. Luettu: 9.2.2019.

Sponda 2019. Sidosryhmät. Luettavissa: <https://www.sponda.fi/vastuullisuus/spondability/sidosryhmat>. Luettu: 9.3.2019.

Smedjebacka, M. 22.1.2019. Huoli lisääntyy kiinteistömarkkinoilla – miten ERP voi auttaa? Luettavissa: <https://www.unit4.com/fi/blog/2019/01/huoli-lisaantyy-kiinteistomarkkinoilla>. Luettu: 5.3.2019.

Stimmel law 2019. The role of the owner in the construction project: doing more than writing checks. Luettavissa: <https://www.stimmel-law.com/en/articles/role-owner-construction-project-doing-more-writing-checks>. Luettu: 10.3.2019.

Talotekniikka 17.2.2014. Isännöintialalle tarvitaan oma kiinteistöjohtamisen korkeakoulututkinto. Luettavissa: <https://talotekniikka-lehti.fi/isannointialalle-tarvitaan-oma-kiinteistojohdamisen-korkeakoulututkinto/>. Luettu: 20.2.2019.

Talouselämä 2015. Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/bdo-keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta>. Luettu: 12.2.2019.

Tilastokeskus 2019. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 20.3.2019.

Tilisanomat 2011. Kiinteistön ja rakennuksen hankintamenon kohdentaminen. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito-ja-verotus/kiinteiston-ja-rakennuksen-hankintamenon-kohdentaminen>. Luettu: 9.2.2019.

Urakkamaailma 2019. Rakennusluvan hankkiminen, entä milloin sitä tarvitaan? Lue myös mitä ovat toimenpide- ja purkulupa. Luettavissa: <https://www.urakkamaailma.fi/rakennuslupa>. Luettu: 24.3.2019.

Verohallinto 2019. Rakennusalan käännetty arvonlisäverovelvollisuus. Luettavissa: [https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/rakennusalan\\_kaannetty\\_arvonlisaverovelvollisuus/](https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/rakennusalan_kaannetty_arvonlisaverovelvollisuus/). Luettu: 5.1.2019.

Virpa 2018. Kumppanit – Newsec Asset Management Oy. Luettavissa: <http://www.virpa.fi/kumppani/newsec-asset-management-oy/>. Luettu: 23.1.2019.

Walker, A. 2015. Project management in construction. 6<sup>th</sup> edition. Wiley Blackwell.

Winch, G. 2010. Managing construction projects. 2<sup>nd</sup> edition. Wiley-Blackwell.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

#### **Tausta ja teoria**

- Voisitteko lyhyesti kertoa omasta työhistoriastanne sekä kokemuksestanne kiinteistöalalla?
- Onko prosessi ja sen määritelmä sinulle tuttuja?
- Jos ovat, niin miten kuvaisit prosessin?
- Onko mielestänne organisaationne pystynyt tekemään onnistuneita prosessikuvauksia rakennusprojekteihin liittyen?
- Jos ei, niin mitkä ovat sen suurimmat puutteet?
- Onko projekti ja sen määritelmä sinulle tuttuja?
- Jos ovat, niin miten kuvaisit projektin?
- Onko mielestänne organisaationne pystynyt tekemään onnistuneita rakennusprojektikuvauksia?
- Jos ei, niin mitkä ovat sen suurimmat puutteet?
- Mikä on mielestänne prosessin ja projektin eroavaisuudet?

#### **Organisaation järjestelmät ja sidosryhmät**

- Onko teidän organisaatiossanne projektien sekä prosessien tueksi erinäisiä It-järjestelmiä sekä sovelluksia?
- Puuttuko organisaatioltanne joitain kyseisiä järjestelmiä tai sovelluksia? Mitä ne ovat ja mitä ne tekevät?
- Miten määrittelet sidosryhmät?
- Miten määrittelet sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät?
- Onko teidän mahdollista laittaa mainitut sidosryhmät tärkeysjärjestykseen?
- Oman kokemuksenne mukaan miten luokittelisitte mainitsemienne sidosryhmien roolit rakennusprojektin prosessissa?
- Sekä kyseisten sidosryhmien aktiivisuuden sekä panostuksen prosessissa?
- Miten luokittelisitte kokemuksenne mukaan informaation kulkua eri sidosryhmien (ulkoiset sekä sisäiset) välillä?
- Jos on ollut ongelmia, niin mitkä ovat mielestänne suurimmat syyt informaation puutteeseen?

#### **Rakennusprojektien velvollisuudet ja yleinen taso**



- Miten kuvailisitte prosessiin liittyviä viranomaisvelvollisuuksia?
- Onko mielestänne organisaatiossa selkeä kuva niihin liittyvistä vastuista sekä tehtävistä?
- Jos ei, niin missä ovat suurimmat puutteet?
- Mitkä ovat mielestänne sekä kokemuksenne mukaan suurimmat ongelmat rakennusprojekteissa kokonaisuutena?
- Mitkä ovat mielestänne suurimmat syyt kyseisten ongelmien esille tuloon?
- Ovatko kyseiset ongelmat mielestänne helposti ratkaistavissa?
- Jos ovat, niin mitkä ovat mielestänne kyseiset ratkaisut?
- Jos teillä on kokemusta sekä julkisesta että yksityiseltä puolelta, niin miten määrittelisitte suurimmat eroavaisuudet sekä yhtäläisyydet niiden välillä?
- Onko mielestänne eroa, jos omistajuus on ulkomaalainen tai kotimainen?
- Jos mielestänne on eroa, niin miten kuvaisitte suurimmat eroavaisuudet omistajuuksien välillä sekä niiden toimintamalleissa?
- Onko organisaatiossanne käytössä arviointimenetelmiä, joiden avulla voidaan arvioida luotettavasti kestävän rakentamisen laatua?
- Vaikuttaako mahdollisen omistajaportaan lyhytaikainen aikajänne kestävän rakentamisen priorisointiin?
- Miten kuvailisitte organisaationne toimintamalleja ulkoisten alihankkijoiden sekä mahdollisen ulkoisen pääurakoitsijan suhteen?
- Miten kuvaat organisaationne kriteereitä alihankkijoiden valitsemisen suhteen?
- Entä miten organisaationne valvoo heidän toimintaansa projektin aikana, sekä että he täyttävät omat viranomaisvelvollisuutensa?
- Miten kuvaisitte oman organisaationne sisäistä informaation kulkua kokonaisuutena rakennusprojektien tapahtuessa?
- Onko informaation kulussa mielestänne parantamista?

### **Taloushallinnon rooli rakennusprojektien prosesseissa**

- Miten te näette taloushallinnon roolin rakennusprojektien prosessissa?
- Onko mielestänne organisaationne taloushallinnon henkilökunnalla tarvittavaa käsitystä prosessista sekä niihin liittyvistä tehtävistä?
- Mitkä ovat taloushallinnon suurimmat vastuut?
- Onko kokemuksenne mukaan organisaationne taloushallinto onnistunut toiminnassaan, vaiko ei?

- Jos mielestänne ei, niin missä ja miksi he ovat epäonnistuneet?
- Onko mielestänne parempi, että taloudenhallinnossa löytyy muutama henkilö, jotka ovat erikoistuneet rakennusprojektin prosessiin sekä niiden vaatimuksiin, vaiko niin, että kaikki taloudenhallinnon henkilökunta osaavat ainakin välttävästi?
- Onko organisaationne taloudenhallinnossa tarpeeksi tietotaitoa sekä kokemusta rakennusaikaisen kirjanpidon/raportoinnin tekemiseen?