



Anne Kauhanen

# Projektinjohtamisen erityispiirteet moniomisteisessa business park -kohteessa

## Business park -johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Rakennustekniikka

Opinnäytetyö

21.3.2023

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Anne Kauhanen
Otsikko:	Projektinjohtamisen erityispiirteet moniomisteisessa business park -kohteessa, business park -johtaminen
Sivumäärä:	61 sivua + 1 liite
Aika:	21.3.2023
Tutkinto:	Insinööri (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Rakennustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto:	Korjausrakentaminen
Ohjaaja(t):	Riikka Jääskeläinen, lehtori, rakennustekniikka

---

Business park -kohteissa on useita rakennuksia, useita vuokralaisia ja vuokralaisille on monia toimintaa tukevia palveluita, joita he voivat ostaa käyttöönsä. Business park -kohteessa vuokralaisesta huolehditaan tarkemmin kuin normaalissa toimistokiinteistössä ja tilatarpeiden muuttumisen aiheuttamat muutostarpeet on helpompi järjestellä.

Business park -kiinteistöt ovat kiinteistöosakeyhtiöitä, joihin sovelletaan osakeyhtiölakia. Osakeyhtiölain mukaan yhtiökokous valitsee toimivan hallituksen, joka johtaa toimintaa ja valitsee business park managerin, joka hoitaa päivittäiset asiat. Kiinteistöosakeyhtiön edustusoikeus selviää kaupparekisteristä.

Maankäyttö- ja rakennuslaissa sekä valtioneuvoston asetuksessa rakennustyön turvallisuudesta on runsaasti rakennushankkeeseen ryhtyvän vastuulle kuuluvia velvollisuuksia, jotka tulee muistaa hankkeen eri vaiheissa. Ne tulee joko hoitaa itse tai siirtää vastuut päätoteuttajalle.

Moniomisteisessa business parkissa toimiville henkilöille toteutettiin kyselytutkimus, jolla pyrittiin etsimään parempia toimintatapoja projektinjohtoon. Työn tavoite on saada perehdytysopas uusille business parkeissa toimiville henkilöille.

Omistajien erilaiset sijoitus- ja vuokrausstrategiat vaikuttavat suoraan yhteistoimintaan. Mitä enemmän omistajilla on samanlaisia tavoitteita, sitä paremmin he voivat sitoutua yhteisiin projekteihin. Omistajat ovat kiinteistömarkkinassa kilpailijoita keskenään, joten kiinteistöillä on paljon luottamuksellista tietoa. Tutkimukset ja suunnittelu voidaan helpoimmin tehdä yhteistyössä. Projektin sisällä kiinteistökohtaisilla urakkasopimuksilla vastuut ja velvollisuudet saadaan kohdistumaan oikein, eikä mahdollinen yksittäinen laiminlyönti siirry juridisesti muiden kiinteistöjen vastuulle. Yhteistoimintaa parantaisi ennen kohteiden valmistumista tehty yhteistyöhön sitouttava kiinteistöjen välinen sanktioitu sopimus. Toimintaympäristö ja sen haasteet on kuvattu yhteenvedossa, johon perehtymällä saa käsityksen moniomisteisesta business parkista.

Avainsanat: Business park, moniomisteinen, projektinjohtaminen

## Abstract

Author(s):	Anne Kauhanen
Title:	Special Features of Project Management in a Multi-owned Business Park
Number of Pages:	61 pages + 1 appendices
Date:	21. March 2023
Degree:	Master of Engineering
Degree Programme:	Building Construction
Specialisation option:	Master's Degree Programme in Civil Engineering
Supervisor(s):	Riikka Jääskeläinen, Senior Lecturer, Construction

---

Business parks have several types of real estate, several buildings, and several tenants in them. The tenants have several services, which they can buy to support their business or staff. The business park management supports the tenants more than normal and the tenants have more choices to arrange for less or more space for their use.

Business parks are real estate companies, which operate under the Limited Liability Companies Act. According to the law, the stockholders' meeting chooses the board, which leads the company and can choose a chief executive officer, who is the business park manager, who takes care of the daily business. The authority and right to represent the real estate company are reviewed in the Register of Companies. The board and the chief executive officer are responsible for their actions.

The one, who starts construction projects has many responsibilities, which come from both the Land Use and Building Act and the Government Decree on the Safety of Construction Work. The property developer must settle them by themselves or agree that the main contractor settles them.

A survey was carried out for people working in a multi-owner business park. They were questioned to find better ways of working in project management. The target was to get an orientation guide for new employees working in business parks.

The different investment and leasing strategies of the owners directly affect their will to cooperate. If owners have similar targets, they can better commit to joint projects. The owners are always competitors in the real estate market and there is a lot of confidential information about properties. The research and planning could be a cooperative project. With their contracts to every property, the responsibilities and obligations could be aligned to certain properties and possible individual negligence is not legally transferred to the responsibility of other properties. Cooperation would be improved by sanctioned agreements between the properties, but the agreements should be made before the completion of the properties.

Keywords: Business Park, Multi-Owned, Project Management

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Business park -toiminta	3
2.1	Business park ja palvelut	3
2.2	Business park -kohteita	4
2.3	Business park -kohteen ominaisuuksia	7
3	Kiinteistöjohtaminen ja osakeyhtiölaki	8
3.1	Osakeyhtiölain määräyksiä päätöksen teosta	8
3.2	Edustaminen	8
4	KVR -urakat muutostöissä	10
4.1	Ongelmakohtia ja ratkaisuja hankkeissa	10
5	Rakennushankkeeseen ryhtyvän velvollisuuksia	13
5.1	Yleiset velvollisuudet	14
5.2	Suunnitteluvaiheessa	14
5.3	Hankkeen käynnistämiseen ja toteuttamiseen liittyvät lain mukaiset velvollisuudet	16
5.4	Rakennuslupavaiheessa	17
5.5	Rakentamisvaiheessa	17
6	Kyselytutkimuksen toteutus	19
6.1	Moniomistaja -kohde	19
6.2	Budjetointi ja PTS	24
6.3	Tarveselvitys	25
6.4	Projektin perustaminen	27
6.5	Hankesuunnittelu	29
6.6	Korjaussuunnittelu	31
6.7	Lupa-asiat	32
6.8	Urakan ja valvojien kilpailutus	32
6.9	Toteutusvaihe	34
6.10	Projektin päättäminen	37
6.11	Takuut	37

6.12 Palautetta	38
7 Perehdytysopas business park -kohteeseen	41
7.1 Business park: yleistä tietoa	41
7.2 Projekti business parkissa	41
7.3 Budjetointi ja PTS business parkissa	42
7.4 Tarveselvitykset ja projektien perustaminen	43
7.5 Rakennushankkeeseen ryhtyvän vastuut	44
7.6 Hanke- ja korjaussuunnittelun ohjaus	45
7.7 Lupa muutokselle	46
7.8 Urakan ja valvojien kilpailutus	46
7.9 Toteutusvaihe	47
7.10 Projektin päättäminen	48
7.11 Takuu aika	49
7.12 Muistettavaa business parkissa	50
8 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta	51
8.1 Moniomistajakohde verrattuna yhden omistajan kohteeseen	51
8.2 Budjetointi ja PTS	52
8.3 Tarveselvitys	53
8.4 Projektin perustaminen	54
8.5 Hankesuunnittelu yhdessä ja erikseen	54
8.6 Korjaussuunnittelun koordinointi	55
8.7 Lupaprosessi	56
8.8 Urakan ja valvojien kilpailutus	57
8.9 Projektin toteutusvaihe ja raportointi	58
8.10 Projektin toteutuksen päättäminen	59
8.11 Hyviä käytäntöjä takuuajana	60
8.12 Kehityskohteita projekteihin ja business park -johdolle	60
8.13 Moniomisteisuudesta ja projektinjohtamisesta	61
Lähteet	63
Liitteet	65
Kyselytutkimuksen haastattelurunko	65

# 1 Johdanto

Business park on erilainen työympäristö kuin tavallinen liike- ja toimistorakennus kiinteistöjen ja projektien hallinnoinnin kannalta. Business parkissa on voi olla useita kiinteistöjä, joilla kaikilla voi olla eri omistaja. Jokaisella omistajalla on oma tapansa hoitaa kiinteistön ylläpitoa ja korjauksia. Heillä voi olla täysin erilaiset sijoitusstrategiat ja tavoitteet. Heillä on erilaiset ja eritasoiset ylläpidon ja projektinjohtamisen työkalut kiinteistön hallintaan.

Työn tilaaja on työnantajani Newsec Property Asset Management Finland Oy, jossa on erillinen business park -tiimi, jolla on tällä hetkellä hoidettavanaan viisi business park -kohdetta ja lisäksi yhden omistajan toimitila- ja hoivakohteita. Business park -tiimi hoitaa itsenäisesti kiinteistöjen hallinnollisen ja ylläpidon johtamisen sekä korjausrakennuttamisen pienemmissä hankkeissa. Vuokrauksen hoitaa joko business park -tiimi tai ulkopuolinen vuokraaja erillisellä sopimuksella. Tarvittaessa myös projektinjohto hankitaan ulkopuolelta, ja kiinteistö-päällikkö toimii hankkeessa tilaajan edustajana.

Työn tavoitteena on laatia työnantajani käyttöön perehdytysohje, josta saa monipuolisen käsityksen toimintaympäristöstä, ja mitä kannattaa huomioida, kun saa tehtäväkseen korjausprojektin johtamisen moniomisteisessa business parkissa. Projektinjohtaminen käydään läpi vaiheittain ja selvitetään, mitä useamman omistajan kiinteistöjen osallistuminen vaikuttaa projektiin.

Työ on rajattu vain business park -kohteisiin ja vain moniomisteisiin business park -kohteisiin, koska muissa kohteissa toimitaan yhden omistajan toiveiden ja sääntöjen mukaisesti. Työ on rajattu suurempaan korjaushankkeeseen, joka koskee laajuudeltaan useampaa kiinteistöä kohteessa ja joka toteutetaan kiinteistöjen elinkaaren aikana. Mahdollista uudisrakentamista tai lisärakentamista ei käsitellä. Työ keskittyy projektinjohtamiseen ja sen erityispiirteisiin.

Perehdytettävän on tarkoitus saada kokonaiskäsitys moniomisteisesta business parkista. Omistajien näkemykset on tuotu vahvasti esille ja esitetty, mitä heidän erilaisuutensa aiheuttaa.

## 2 Business park -toiminta

### 2.1 Business park ja palvelut

Business park koostuu monesta toimitilakiinteistöstä, joissa voi olla useita rakennuksia. Rakennuksissa on yleensä useita vuokralaisia, joille on järjestetty kiinteistön puolesta yhteistiloihin niiden toimintaa tukevia palveluita. Tyypillisiä käyttäjäpalveluita ovat aula-, turvallisuus-, ravintola-, pito-, postitus-, kokous-, siivous-, huolto-, autonpesu-, pesula- ja hyvinvointipalvelut (kauneudenhoito-, kampaamo ja hierontapalvelut). Business parkeissa on nykyään myös toimistohotelleja, joita voidaan pitää yhtenä palveluna. Kiinteistöt ja rakennukset on sidottu yhteen markkinointinimellä, joka on samalla business parkin nimi. [1, s. 10 ja 37; 2, s. 47]

Houkutellakseen asiakkaita kiinteistön omistajan ja kehittäjän tulee tuottaa asiakkailleen lisäarvoa, että vuokralaiset hyötyvät business parkista [3]. Vuokralaiset kokevat, että sopimusaikana tulee pitää yhteyttä ja olla selvillä heidän tilatarpeistaan, hyvinvoinnistaan ja viihtymisestään. Henkilökohtainen yhteydenpito koetaan tärkeäksi. Vuokralaiset voivat käyttää toimistohotelleja, kun tilatarpeet muuttuvat tilapäisesti, ja vastaavasti toimistohotellista voi pienyritys kasvaa business parkin vuokralaiseksi. Tulevaisuudessa business parkkien palvelut konseptoidaan enemmän business park -kohtaisiksi ja palveluihin tulee enemmän teknologiaa. Hyvän tekeminen ja merkityksellisyyden korostaminen sekä oman arvomaailman sisältäminen houkuttaa vuokralaisia. [1, s. 39 - 49]

Business park sijaitsee yleensä hyvien liikenneyhteyksien varrella, mutta kauempana kaupunkien keskustoista. Toiminta ideana on tarjota vuokralaisille hyvä toimintaympäristö kaikkine tarvittavine tukipalveluineen. Vuokralaiset maksavat palveluista, joko perusvuokrassa tai erillisten palvelusopimusten perusteella, missä vuokralainen voi poimia itselleen haluamansa lisäpalvelut. [1, s. 11]



## 2.2 Business park -kohteita

Ensimmäinen business park -kiinteistö on 1955 Mountain Brookiin, Alabamaan, Yhdysvaltoihin rakennettu Mountain Brook Office Park. Tuolloin ajatusta toimituspaikasta pidettiin vallankumouksellisena, koska aiemmin ihmiset ajoivat töihin tiiviisti rakennettuun keskustaan, ja Mountain Brook Office Park on kaunis alue, jossa on matalia rakennuksia ja ilmainen pysäköinti oman toimiston lähellä. [4] Sen jälkeen business parkkeja on rakennettu lisää.

Kuvassa 1 on Mountain Brookin opaste ja sivulla 5 kuvassa 2 on ilmakehän kuva vihreästä Mountain Brookin business park -alueesta.



Kuva 1 Opaste ensimmäisen business parkin pihalla. [5]



Kuva 2 Ilmakuva Mountain Brookin business park alueesta. [6]

Ensimmäisiä business park -kiinteistöjä rakennettiin Suomeen 1990-luvulla. Ensimmäinen suomalainen business park on Spektri Pohjois-Tapiolassa, Espoossa [7]. Alla on kuva 3 Spektristä, joka sijaitsee Kehä I:n varrella Tapiolassa.



Kuva 3 Spektri Business Park on Suomen ensimmäinen business park. [8]



Suomen suurin business park kiinteistöjen määrällä laskien on Gate8, Aviapoliksessa, Vantaalla. Gate8 kostuu kahdeksasta kiinteistöstä ja kahdesta pysäköintitalosta. [9] Alla olevassa kuvassa 4 on Gate8 business park kuvattuna Kehä III:n suunnasta.



Kuva 4 Gate 8 business park Kehä III varrella Vantaalla. [10]

Jos suuruutta mitataan rakennuksien koolla, niin Suomen suurin business park on Tripla Workery, Pasilassa, Helsingissä. Tripla Workeryssa on 3 toimistotaloa, joissa on 50.000 m<sup>2</sup> toimistotilaa [1]. Suomessa on lisäksi tiedepuistoja ja kampuksia, jotka voidaan luokitella business parkeiksi, jos ne eivät sijaitse oppilaitosten yhteydessä [1, s.10].



Kuva 5 Kuvassa on Tripla Workery ja kauppakeskus Tripla. [12]

## 2.3 Business park -kohteen ominaisuuksia

Business parkissa on paljon hyödyllisiä ominaisuuksia verrattuna toimistokiinteistöön. Business parkissa työntekijöille ja asiakkaille on tarjolla paremmin pysäköintipaikkoja, ja pysäköinti on sujuvaa lähellä toimistoa. Työntekijät käyttävät yhä paljon omia autoja työ- ja kotimatkoilla, joten heidän on helpompi liikkua. Toimistot ovat moderneja ja tilavia. Ympäristö on viihtyisä. Saasteet ja melutaso ovat pienempiä kuin keskustan toimistoissa, jos lähistöllä ei ole moottoriteitä. Turvallisuudesta on huolehdittu kiinteistön puolesta ja business parkit ovatkin turvallisempia kuin keskustan kiinteistöt. [13]

Haittoina on mainittu, että ylläpidon ja hallinnon kustannukset ovat yllättävän korkeita. Osa business parkeista on rakennettu entisille teollisuusalueille, jotka eivät viehätä. Jos ei liiku omalla autolla, vaan käyttää julkista liikennettä, niin työmatkat ovat hankalia. Ympäristössä ei ole kauppoja ja palveluita. Lähistöllä ei ole paikkoja, joissa työntekijät voisivat viettää vapaa aikaa yhdessä, joten sosiaaliset suhteet työntekijöiden kesken ovat vähäisiä työajan ulkopuolella. [13]

### 3 Kiinteistöjohtaminen ja osakeyhtiölaki

Business park -kiinteistöt ovat yleensä erillisiä kiinteistöosakeyhtiöitä, joihin sovelletaan osakeyhtiölakia. Osakeyhtiölaissa määritellään tarkasti yhtiön toimintaehdot, joita tulee noudattaa. Ne eivät ole säädöksiä, vaan lain määräyksiä. Lain mukaan toiminnan tulee tuottaa voittoa osakkailleen [14,1 luku 5 §].

#### 3.1 Osakeyhtiölain määräyksiä päätöksen teosta

Päätökset korjauksista tehdään enemmistöperiaatteella, mikä tarkoittaa enemmistöä kokouksessa annetuista äänistä. Osakkeenomistajat ovat yhdenvertaisia ja he tekevät päätökset yhtiön toiminnasta. Yhtiön johdon, joka on business park -johto, on toimittava huolellisesti ja edistettävä yhtiön etua. Kaikki yhtiökokouksessa päätettävät asiat on mainittava jo kokouskutsussa. Siten myös kaikki päätöksiä vaativat korjaukset on mainittava jo kokouskutsussa ja esittelymateriaali on toimitettava kokouskutsun mukana osakkaille. [14, 1 luku 6 §, 7 §, 9 § ja 8 §; 5 luku 11§]

Kiinteistöosakeyhtiöllä on oltava hallitus ja sillä voi olla myös erillinen toimitusjohtaja. Yhtiöllä on hallitus, joka tekee päätökset enemmistöpäätöksin. Jos äänet menevät tasan, puheenjohtajan antama ääni ratkaisee. Hallitus halutessaan päättää, että kokouksessa on läsnä muitakin kuin hallituksen jäseniä. Korjaushankkeet hallitukselle esittelee business park -johto ja yleisimmin kiinteistöpäällikkö, joka vastaa yhtiön teknisistä asioista. [14, 6 luku 1§, 3§ ja 5§]

#### 3.2 Edustaminen

Yhtiön yleistoimivalta on toimitusjohtajalla, joka on yleensä business park -manageri, ja hän hoitaa yhtiön juoksevat asiat. Yhtiötä edustaa hallitus, paitsi jos hallitus on valtuuttanut toimitusjohtajan hoitamaan asioitaan. Yhtiöjärjestyksessä voidaan myös valtuuttaa hallituksen jäsen, toimitusjohtaja tai muu nimetty henkilö edustamaan yhtiötä. Korjaushankkeissa edustaminen tarkoittaa käytännössä tilaajan roolia neuvoteltaessa ja nimenkirjoitusoikeutta sopimuksia

laadittaessa. Kaupparekisteristä löytyy tieto, keillä on oikeus edustaa yhtiötä. [14, 6 luku 17§, 25§, 26§, 27§]

Huomioidaan, että osakeyhtiölain 6 luvun ja 28§ mukaan yhtiötä eivät sido oikeustoimet, jotka on tehnyt edustaja, joka on ylittänyt valtuutensa, ja tästä huolimattomuudesta riittävänä osoituksena lain mukaan on, että hän tiesi tai että hänen olisi tullut tietää toimivallan ylityksestä. Hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja ovat vastuussa tekemisistään ja he joutuvat korvaamaan vahingot, jotka aiheuttavat huolimattomuudellaan [14, 22 luku 1§].

Korjausprojektin johtamisessa nämä lain edellyttämät asiat tulee huomioida hankkeen suunnittelussa, eri vaiheiden päätöksenteossa ja sopimuksissa, jotka projektinjohto tekee yhtiön puolesta.

Koska kiinteistöjä on useita, niin myös kiinteistöosakeyhtiöitä on useita, ja asiat tulee käsitellä kaikkien yhtiöiden osalta erikseen ja aikataulutettuna niin, että kokonaisuus saadaan toimimaan.

## 4 KVR -urakat muutostöissä

Jaakko Juolan opinnäytetyössä *Luovutuksen jälkeiset muutostyöt Business Park -kohteissa* [15], on käsitelty kiinteistökehittämistä ja muutostöitä business park -kohteissa. Sen mukaan toimivin urakkamuoto on KVR-urakkasopimus, johon on liitetty tavoite- ja kattohinta. Kokonaisvastuu-urakassa suunnitelmat ovat sopimusta tehdessä vasta luonnosvaiheessa, joten niihin voi tulla huomattavia muutoksia. Tämän takia kohteen laajuus ja laatutaso kehoitetaan määrittelemään tarkasti ja yksityiskohtaisesti sopimukseen, niin että lopputulos vastaa toivottua, ja urakoitsija saa tarkat tavoitteet toiminnalleen toteutuksessa. Kaikista muutoksista, jotka tulevat urakkasopimuksen solmimisen jälkeen, tulee laatia lisäsopimus, jossa tulee yksilöidä kaikki muutokset. Suurimpia muutoksia ovat sellaiset muutokset, jotka vaikuttavat merkittävästi aikatauluun ja sitä kautta myös urakkahintaan. Lopputyössä ohjeistetaan myös liittämään urakkasopimuksen velvoittaviksi liitteiksi urakkaneuvottelumuistio, maksuerätaulukko, yhteistointasopimus, rakennusalan yleiset sopimusehdot, pääpiirustukset, rakennustapaselostus ja rakennuttajan työturvallisuusasiakirja. Urakoitsijan tavoitteena on toimia palvelevana rakentajana ja toteuttaa asiakkaan toiveet, eikä rajoittaa lisä- ja muutostöitä. [15, s. 12]

### 4.1 Ongelmakohtia ja ratkaisuja hankkeissa

Edellä mainitussa Jaakko Juolan opinnäytetyössä [15, s. 26 - 30] on kartoitettu ongelmia aiheuttaneita kohtia, jotka aiheuttavat ongelmia myös korjausrakentamisessa. Lähtötiedot ovat puutteellisia tai ne saadaan käyttöön vasta myöhemmin, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia hankkeen myöhästymisen ja haasteita toteutukseen. Suunnittelun ohjauksessa on epäselvyyksiä, eikä tiedetä, miten suunnittelua pitäisi ohjata. Talotekniikkaa on paljon, ja tilamuutokset aiheuttavat paljon tekniikkamuutoksia, joiden määrää asiakkaiden on vaikea ymmärtää. Tekniikkamuutoksista aiheutuu helposti merkittäviä lisäkustannuksia ja niiden hoitamiseen vaaditaan paljon resursseja, mitä ei aina saada suunnitteluun ja työmaalle. Tiedonkulussa asiakkaan, kiinteistökehittäjän ja urakoitsijan välillä on puutteita. Asiakkaiden tarpeita ei kerrota riittävän selvästi urakoitsijalle saakka,

eikä kaikkia kokemuksia vastaavista töistä ole hyödynnetty laskennassa. Urakkahintoja on ollut vaikea määritellä, koska on ollut käytettävissä vain puutteellisia suunnitelmia. Kustannuslaskentaan on varattu liian vähän aikaa. Osapuolet ovat myös sekoittaneet hinta-arvion ja lopullisen hinnan, minkä takia on ongelmia määritellä kohteelle oikeaa vuokrahintaa. Ammattitaitoisten henkilöiden sitominen urakkaan on ollut vaikeaa. Työnjohto on osapäiväistä, ja varsinaisen päätyön tehokkuus kärsii osapäiväisissä muutostöissä, mutta urakan kustannukset nousevat, jos niihin kiinnitetään täyspäiväinen työnjohtaja. Työnjohtajan tulee olla perillä kohteen toimintatavoista, mihin ei kuitenkaan ole aikaa perehtyä. Vuokratun kohteen muutostöissä vuokralaiset ovat läsnä, ja se asettaa haasteita toteutukselle. Juolan opinnäytetyössä [15, s. 26 - 30] korostetaan erityisesti, että tämä ei ole ongelma, vaan haaste on toteutuksessa. Jos samalla tehdään vuokralaisten tilamuutoksia, niissä mukana olevat sisustusarkkitehdit voivat aiheuttaa ongelmia omilla suunnitelmillaan. Heidän pienet muutoksensa voivat aiheuttaa isoja kustannuksia, kun tilan ominaisuudet ja käyttöratkaisut eivät ole heille tuttuja. Työssä mainitaan jopa sisustusarkkitehtien mahdollomat ja joustamattomat ideat, jotka vaikeuttavat teknistä ja rakenteellista suunnittelua sekä työn hinnoittelua. Jaakko Juolan opinnäytetyössä eri osapuolten haastatte- luissa oli noussut esille myös käyttäjien päätöksen teon vaikeus. Ongelma oli koottu yhdeksi pääsäännöksi, mitä suurempi käyttäjä, sitä vaikeampi päätöksen teko. Kiinteistökehittäjä voi myös lupaila asioita selvittämättä niiden toteuttami- sen mahdollisuuksia tai kustannuksia, mikä voi tulla urakoitsijalle yllätyksenä. Kiinteistöjen käyttäjät eivät ole rakentamisen ammattilaisia, ja he vaativat runsaasti opastusta ja ohjausta muutostöiden suhteen. Muutostöiden lähtötiedoista ja sovituista työvaiheista poiketaan paljon, mikä vaikuttaa suoraan toteutuk- seen, eikä sovituista aikatauluista voida sitten pitää kiinni, kun tiedot tulevat myöhässä toteutukseen. Esille on noussut myös hinnoittelun rehellisyys, kun eri kohteissa samalle työlle on annettu erilaiset kustannukset, koska töiden lähtö- kohdat ovat erilaisia, mitä ei aina ymmärretä. [15, s. 26 - 30]

Jaakko Juolan opinnäytetyössä [15, s. 36] nostettiin, ei ongelmaksi, mutta haas- teeksi, työmaalogistiikka, kun vuokralaiset ovat läsnä kiinteistöllä, kun vaippa on suljettu. Harvoin on käytössä sellaista nostinta tai hissiä, jolla



rakennusmateriaalit saadaan nostettua työmaalle. Rajoittavaksi tekijäksi muodostuu materiaalien suuri koko ja määrä. Ainoaksi toimivaksi logistiseksi vaihtoehdoksi jää joko nosto ikkunoiden kautta tai kanto portaita pitkin ylös. Ikkunoiden kautta nostoissa riskit ovat suuret, kun toimitaan korkeuksissa, ja ikkunat ovat suhteellisen pieniä, niin rakennustarvikkeita ei voida nostaa suoraan sisälle. Kantamiseen kuluu taas suhteettoman paljon aikaa, ja työ häiritsee rakennuksen käyttäjiä. Jaakko Juolan opinnäytetyössä on ratkaistu ongelma päivittämällä suunnitteluohjeita business park -rakennusten osalta niin, että jo suunnittelussa huomioidaan korjaus- ja muutostyömaiden logistiikka käytön aikana. [15, s. 36]

Korjausprojektin organisaatioon Jaakko Juolan opinnäytetyössä on otettu kantaa ja todettu, että kaikkea ei saisi jättää yhden henkilön vastuulle. Varsinkin, jos henkilö on kokematon, hän tuntee jäävänsä yksin ongelmien kanssa. Työmaan kannalta on parempi, että organisaatio on joustava ja että tarvittaessa saa tukea suunnittelun ohjaukseen ja taloteknisiin asioihin. Joustava organisaatio on yhteinen naapurityömaan kanssa ja käyttää toisenkin työmaan resursseja tarvittaessa apuna. Jaakko Juolan opinnäytetyössä ehdotetaan linkkihenkilöitä, joilta voi tarvittaessa kysyä apuja hankintaan, talotekniikkaan ja suunnittelun ohjaukseen. [15, s. 37]

Opinnäytetyössä on tehty kaavio muutostöiden toteutukselle, ja se noudattelee normaalia korjaustyön kulkua. Käyttäjämuutosten kartoituksen yhteydessä on todettu, että käyttäjän tarpeita pitää verrata business parkin tarjoamiin mahdollisuuksiin. Tilasuunnittelun perustana on käytettävä business parkeista luotua tilasuunnitteluohjetta. Tässä ohjeessa on kerrottu käyttäjille tarkasti päätöksentekoaikataulu ja esitelty muutostyöprosessi, jota kohteessa käytetään. Tilaajia suositellaan käyttämään sopimussyhteistyökumppania, joka palvelee asiakaslähtöisesti ja joka tietää business parkkien rajoitteet ja mahdollisuudet. [15, s.48]

## 5 Rakennushankkeeseen ryhtyvän velvollisuuksia

RT 10-11284 Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo, HJR18, on tehtäväkortti, jossa käydään läpi korjausprojektin johtamiseen kuuluvat tehtävät ja kuka mistäkin tehtävästä on vastuussa. Tehtäväluettelon avulla tilaaja saa määriteltäviä tehtäviä, joihin tarvitsee rakennuttamisen asiantuntijat ja mitä päätöksiä tarvitaan. Luettelo sisältää sekä rakennushankkeen johtamistehtävät että rakennuttamistehtävät tarveselvityksistä takuuajan tehtäviin saakka. Luettelossa on merkitty lakisääteiset velvollisuudet, korjaushankkeisiin liittyvät tehtävät, tilaajalle kuuluvat päätökset ja erikseen tilattavat tehtävät. Luettelo on tehty periaatteella, että siitä voi viivata yli ne tehtävät, jotka eivät koske hanketta. [16, s. 1]

Lyhyesti lueteltuna korjaushankkeen vaiheet tehtävien muodossa ovat seuraavat [16, s. 1]:

- Tarveselvityksien perusteella tehdään hankepäätös.
- Hankesuunnittelun perusteella tehdään investointipäätös.
- Suunnittelun valmistelu johtaa suunnittelupäätökseen ja suunnittelun käynnistämiseen.
- Ehdotussuunnittelun perusteella valitaan vaihtoehtoista yksi suunnittelu- vaihtoehto.
- Yleissuunnittelussa ehdotussuunnitelma kehitetään yleissuunnitelmaksi, joka hyväksytään ja laaditaan pääpiirustukset.
- Rakennuslupatehtävissä selvitetään rakennusluvan tarve, suunnittelijoiden pätevyydet, hyväksytetään pääpiirustukset ja tarvittaessa haetaan lupaa. Vaiheen tavoite on saada tarvittavat luvat.
- Toteutussuunnittelusta saadaan tarvittavat ja hyväksytyt toteutussuunnitelmat.
- Rakentamisen valmisteluvaiheessa järjestetään rakentamisen vaiheet, kilpailutetaan rakennuttaminen ja solmitaan sekä urakka- että hankintasopimukset ja samalla tehdään rakentamispäätös.
- Rakentamisvaiheessa valvotaan sopimuksen mukainen toteutus ja tavoitteet täyttävä lopputulos, jonka valmius todetaan vastaanotossa.
- Järjestelmien toiminta varmistetaan ja käytönopastus pidetään käyttöönotto- vaiheessa.
- Projektin lopuksi ovat takuuajan tehtävät.

## 5.1 Yleiset velvollisuudet

Tilaaaja voi johtaa hanketta itse tai käyttää ulkopuolisia rakentamiskonsultteja. Tilaaajalle on laissa määritelty päätöksiä ja tehtäviä, jotka tilaajan tulee tehdä itse. Maankäyttö- ja rakennuslain 119 §:ssä on rakennushankkeeseen ryhtyvän huolehtimisvelvollisuus määritelty seuraavasti: Rakennushankkeeseen ryhtyvän on huolehdittava siitä, että rakennus suunnitellaan ja rakennetaan rakentamista koskevien säännösten ja määräysten sekä myönnetyn luvan mukaisesti. Rakennushankkeeseen ryhtyvällä on oltava hankkeen vaativuus huomioon ottaen riittävät edellytykset sen toteuttamiseen [17, 119 §].

## 5.2 Suunnitteluvaiheessa

Rakennushankkeeseen ryhtyvän on huolehdittava myös siitä, että rakennushankkeessa on kelpoisuusvaatimukset täyttävät suunnittelijat ja työnjohtajat ja että muillakin rakennushankkeessa toimivilla on heidän tehtäviensä vaativuus huomioon otettuna riittävä asiantuntemus ja ammattitaito [17, 119 §].

Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan rakentamisen suunnittelussa on oltava suunnittelun kokonaisuudesta ja laadusta vastaava pääsuunnittelija. Pääsuunnittelijan on rakennushankkeen ajan huolehdittava, että rakennussuunnitelma ja erityissuunnitelmat muodostavat kokonaisuuden siten, että rakentamista koskevien säännösten ja määräysten sekä hyvän rakennustavan vaatimukset täyttyvät. [17, 120a §]

Rakentamisen suunnittelussa on oltava rakennussuunnitelmasta vastaava rakennussuunnittelija. Rakennussuunnittelijan on huolehdittava, että hänellä on käytössään suunnittelussa tarvittavat lähtötiedot, ja että rakennussuunnitelma täyttää rakentamista koskevien säännösten ja määräysten sekä hyvän rakennustavan vaatimukset. Lisäksi hänen on tehtävä rakennussuunnitelmaan rakennustyönaikaiset muutokset sekä laadittava 117 §:n mukainen rakennuksen käyttö- ja huolto-ohje rakennussuunnitelman sisällön osalta. [17, 120b §]

Jos rakentamisen osuudesta muusta tämän lain mukaisesta luvanvaraisesta tai viranomaishyväksyntää vaativasta toimenpiteestä on laadittava arviointiselostus ympäristövaikutusten arviointimenettelystä annetun lain (468/1994) mukaan, niin arviointiselostus tulee liittää tämän lain mukaiseen lupahakemukseen tai ilmoitukseen. [17, 132]

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006 koskee sopimuksia, joissa käytetään alihankintaa tai vuokra työvoimaa. Pyydettyvät selvitykset on lueteltu lain 5 §:ssä.

Rakennushankkeeseen ryhtyvän tulee osaltaan varmistaa, ettei työstä aiheudu vaaraa työmaalla työskenteleville tai muille ulkopuolisille. Rakennushankkeeseen ryhtyvän tulee huomioida hankkeen vaativuus nimetessään riittävän pätevä turvallisuuskoordinaattori ja varmistaa, että turvallisuuskoordinaattorilla on riittävä pätevyys ja asianmukaiset edellytykset hoitaa tehtävä. Rakennushankkeeseen ryhtyvä on myös vastuussa siitä, että turvallisuuskoordinaattori hoitaa tehtävänsä. [18, 3 § ja 5 §]

Valtioneuvoston asetuksessa rakennustyön turvallisuudesta rakennuttajan on huolehdittava, että rakennushanketta suunniteltaessa ja valmisteltaessa arkkitehtonisessa, rakennusteknisessä ja teknisten järjestelmien suunnittelussa sekä rakennushankkeen toteuttamisen järjestelyihin liittyvässä suunnittelussa otetaan huomioon rakennustyön toteuttaminen siten, että työ voidaan tehdä turvallisesti ja aiheuttamatta haittaa työntekijöiden terveydelle. Rakennuttajan on huolehdittava, että vaarojen ja haittojen ennaltaehkäisy otetaan huomioon suunniteltaessa töiden ja työvaiheiden ajoitusta, kestoa ja niiden yhteensovittamista. Rakennuttajan on sovittava yhteen 1 ja 2 momentissa tarkoitettujen suunnitelmien täytäntöönpano. [18, 7 §]

Rakennuttajan on edellytettävä työturvallisuuden huomioimista suunnittelussa ja annettava riittävät lähtötiedot, että suunnittelijat voivat huomioida turvallisuuden. Työturvallisuus tulee huomioida huoltokirjaa laadittaessa. Rakennuttajan velvollisuus on laatia työturvallisuusasiakirja, ja työn toteutusta varten

turvallisuussäännöt. Rakennuttajan on seurattava, että näitä ohjeita noudatetaan ja asiakirjat ovat ajan tasalla. Rakennuttajan on huolehdittava, että asiakirjojen tiedot ja niihin tehdyt muutokset välitetään kaikille osapuolille hankkeessa. Rakennuttajan on myös huolehdittava, että päätoteuttaja on tehnyt turvallisuus-suunnitelmat. Rakennuttajan tehtävä on hankkia rakennuslupa tarvittavine asiakirjoineen. [18]

Valtioneuvoston asetuksessa rakennustyön turvallisuudesta rakennuttajan on nimettävä yhteiselle rakennustyömaalle päätoteuttaja. Jos rakennustyömaalle ei ole nimetty päätoteuttajaa, vastaa rakennuttaja myös päätoteuttajalle kuuluvista velvollisuuksista. Päätoteuttajan tehtävistä huolehtivalla on oltava riittävä pätevyys ja asiantuntemus huolehtia päätoteuttajalle säädetyistä työturvallisuustehtävistä ottaen huomioon rakennushankkeen olosuhteet, ominaisuudet ja muut rakennustyön turvallisuuteen vaikuttavat tekijät sekä tosiasialliset toimivaltuudet huolehtia päätoteuttajalle säädetyistä velvoitteista. [18, 6 §]

Rakennustyönjohtajan tulee täyttää kelpoisuusvaatimukset ja rakennushankkeeseen ryhtyvä on velvollinen hyväksyttämään työnjohtajan rakennusvalvonnasta, kuten myös mahdollisesti tarvittavat erityistöiden työnjohtajat. [18]

Rakennustyömaalla pitää olla ajantasainen tarkistusasiakirja. Rakennuksen tulee täyttää sille asetetut ennakoidut vaatimukset käyttötarkoitus huomioiden. Rakennustuotteiden tulee olla kelpollisia. Yhteisellä työmaalla tulee olla kuvalliset tunnistet ja pääurakoitsijan tulee pitää luetteloa työmaalla työskentelevistä. Jos päätoteuttaja ei huolehdi velvollisuuksista, niin ne ovat rakennuttajan vastuulla. Rakennustyön tilaajalla on vastuu veroraportoinnista ja harmaan talouden torjunnasta. [18]

### 5.3 Hankkeen käynnistämiseen ja toteuttamiseen liittyvät lain mukaiset velvollisuudet

Maankäyttö- ja rakennuslaki velvoittaa, että rakennushankkeeseen ryhtyvällä on hankkeen vaativuus huomioon ottaen riittävät edellytykset hankkeen toteuttamiseen sekä käytettävissään pätevä henkilöstö [17, s. 3].

Rakennushankkeeseen ryhtyvä on vastuussa, että kaikki rakennushankkeeseen liittyvät haitat ja vaarat on kartoitettu, ympäristövaikutusten arviointi on tehty, mahdollisesti tarvittava ympäristölupa on haettu ja lupatoimet on tehty. [16, s. 7]

Tarjouskilpailuun osallistuneille tulee ilmoittaa lopputuloksesta. Hankitaan hankkeen vaativuus huomioiden riittävän pätevä henkilöstö, pätevä turvallisuuskoordinaattori ja laaditaan turvallisuusasiakirja. Päätetään hankintamenettelystä, tarjoajien soveltuvuusvaatimuksista, tarjousten vertailusta ja valintaperusteista. [16, s. 9, 11]

Pääsuunnittelijalla pitää olla mahdollisuudet suoriutua tehtävistään, ja suunnitteluun on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Edellytetään työturvallisuuden huomioimista suunnittelussa. Myötävaikutetaan, että kaikilla suunnittelijoilla on tieto, mitä heidän tehtäviinsä kuuluu. Myötävaikutetaan suunnittelutarpeiden määrittämistä. Suunnittelijoiden pätevyudet ja kelpoisuudet hyväksytetään rakennusvalvonnassa. Varmistetaan tilaajavastuulain noudattaminen hankkeessa. Myötävaikutetaan suunnittelijoiden yhteistyöhön. [16, s. 12 - 14]

Turvallisuuskoordinaattorin tehtävien hoidon valvonta, myötävaikutusvelvollisuus suunnitelmien yhteensopivuuteen ja ristiriidattomuuteen kuuluvat rakennuttajan velvollisuuksiin. [16, 19]

## 5.4 Rakennuslupavaiheessa

Rakennusluvan hakemisen yhteydessä tulee naapureiden kuuleminen ja tiedotus rakennushankkeesta. Myös käyttö- ja huolto-ohjeiden laatiminen on rakennuttajan vastuulla. [16, s. 20]

## 5.5 Rakentamisvaiheessa

Rakennushankkeeseen ryhtyvän on varmistettava, että on olemassa edellytykset rakennushankkeen toteuttamiselle. On varmistettava, että hankkeella on pätevä vastaava työnjohtaja sekä tarvittavat erityisalojen työnjohtajat.

Rakennuttajan on varmistettava, että hankkeella on realistiset suunnittelu- ja rakentamisaikataulut. Rakennuttaja nimeää yhteiselle rakennustyömaalle pää toteuttajan. Rakennushankkeeseen ryhtyvä varmistaa, että päätoteuttaja hyväksyttää vastuulliset työnjohtajat sekä tekee ja pitää ajan tasalla työturvallisuutta koskevat suunnitelmat. Rakennushankkeeseen ryhtyvä kutsuu tarvittaessa koolle aloituskokouksen ja osallistuu siihen joko itse tai edustajan välityksellä. [16, s. 23 - 25]

Rakennuttaja huolehtii kuukausittain ilmoituksista verohallinnolle. Rakennuttaja huolehtii valvonnasta, töiden tarkastuksesta ja todentamisesta sekä rakennustuotteiden kelpoisuuksien varmistuksista. Rakennuttaja huolehtii, että laadittujen asiakirjojen tiedot ja niihin tehdyt muutokset välitetään kaikille suunnittelijoille ja päätoteuttajalle ja että kaikki muutokset käsitellään yhteistyössä myös turvallisuus huomioiden. Rakennuttaja varmistaa tilaajavastuiden noudattamisen, päätoteuttajan työturvallisuusvelvollisuuksien noudattamisen, työmaalla yksilöivien kuvallisten tunnisteiden käytön ja huolehtii, että työstä ei aiheudu vaaraa kenellekään. Rakennuttaja on vastuussa muutosilmoituksista rakennusvalvontaan. Rakennuttaja huolehtii rakennustyön tarkastusasiakirjan pitämisestä ja olennaisten teknisten vaatimusten täyttymisestä rakentamisessa. Rakennuttaja osallistuu katselmuksiin. [16, s. 25 - 26]

Rakennuttaja huolehtii piha- ja istutussuunnitelmien toteuttamisesta ja ympäristön viimeistelystä. Rakennuttaja huolehtii käyttö- ja huolto-ohjeiden laatimisesta ja loppukatselmuksen pitämisestä riittävän ajoissa ennen käyttöönottoa. Rakennushankkeeseen ryhtyvä tarkastaa ja toteaa työn ja tuotteiden kelpoisuuden sekä varmentaa rakennusvalvonnan arkistoon toimitettavien asiakirjojen yhteenvedon. [16, s. 28 - 29]

## 6 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmänä on käytetty osittain strukturoitua ja kartoittavaa kyselytutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten moniomisteinen business park poikkeaa yhden omistajan business parkista ja miten projektinjohtaminen poikkeaa omistustavan mukaan erilaisissa business parkeissa. Tutkimus on toteutettu vapaamuotoisena kyselytutkimuksena kiinteistöjen omistajille, kiinteistönjohdolle, business park -johdolle ja projektinjohdolle. Tutkimukseen on valittu henkilöitä, jotka ovat työskennelleet tai työskentelevät moniomisteisessa business parkissa, joko omistajan edustajana, business parkin johdossa tai he toimivat projektin johdossa. Kyselytutkimus on toteutettu vuoden 2021 lopulla ja vuoden 2022 keväällä etänä ja haastatteluissa on käytetty kaikille samaa kyselyrunkoa, joka pohjautuu projektin runkoon. Kyselyssä käytetty kysymysrunko on tämän työn liitteenä. Runkoa on hieman muokattu haastattelussa henkilön tehtävän kuvan mukaan, painottuen joko yhtiöhallintoon tai projektinjohtamiseen.

Kyselyllä on kartoitettu yleisiä toimintatapoja business parkeissa ja pyritty löytämään keinoja toimia tehokkaammin moniomisteisessa business parkissa. Kyselyssä on kartoitettu eri kiinteistöjen toimintamalleja projektin eri vaiheissa. Haastattelun tulokset on koottu yhteen ja järjestelty asiakokonaisuuksiksi.

### 6.1 Moniomistaja -kohde

Moniomisteinen business park eroaa yksiomisteisesta seuraavilla tavoilla:

- Ideologia luo eron yhden omistajan ja moniomisteisen välille, koska business park on yrityspuisto, joukko kiinteistöjä, yhden markkinoinnin alla.
- Moniomisteisessa kohteessa päätöksen teko on haasteellisempaa, koska omistajilla on erilaisia tavoitteita kiinteistön suhteen.
- Omistajien vaatimukset ja tavoitteet julkisuuden suhteen eroavat toisistaan.
- Moniomisteisen business parkin vuokraustilanne ja kiinteistöjen arvojen kehitys on läpinäkyvä.



- Päätöksentekoprosessi on erilainen, ja päätökset tehdään eri kohdissa kiinteistön omistajan organisaatiota.
- Kiinteistöstä vastaavien henkilöiden valtuudet toimia kiinteistönjohdossa eroavat toisistaan.
- Päätöksenteko kestää kauemmin kuin yksiomisteisessa kohteessa, eivätkä kaikki omistajat voi edes osallistua hankkeeseen.
- Hankkeiden hyväksyntäprosessit ovat kiinteistöillä erilaisia, mikä hankaloittaa yhteisen hankkeen koordinoimista. Kaikki toimintatavat eivät sovi kaikille omistajille, eivätkä kaikki voi hyväksyä kaikkia menettelytapoja, vaan niitä pitää muokata sopiviksi.
- Toiminta on aina selkeämpää yhden omistajan kohteessa kuin moniomisteisessa, koska siellä on vain yhdet toimintamallit, jotka koskevat kaikkia rakennuksia ja kiinteistöjä.
- Yhtä omaa kohdetta on helpompi kehittää omia tavoitteitaan vastaavasti.

Moniomisteisessa business parkissa päätöksen teko on yhteistä ja kompromisseja tarvitaan. Haastatteluissa korostettiin erityisesti omistajien erilaisia tavoitteita sijoituksiensa suhteen, koska halutaan sekä sijoittaa lyhyeksi ajaksi että tähdätä pitkään omistukseen. Tämä vaikuttaa suoraan omistajien suhtautumiseen korjauksiin ja vuokralaismuutoksiin. Ylipäättään rahan käyttö on erilaista sijoitusstrategiasta johtuen, koska voittoja kerätään erilaiseen strategiaan perustuen. Kiinteistöjen omistajat eivät välttämättä pysty kertomaan lopullisia tavoitteitaan, joten kiinteistöjohto joutuu tulemaan toimeen saamallaan lähtötiedoilla.

Omistajien koko vaikuttaa yhteistyöhön, koska pienillä vähemmistöomistajilla ammattitaito ei ole samalla tasolla kuin suurilla kiinteistösijoittajilla. Moniomisteisessa business parkissa on kerrostumaa, kun on useita omistajia ja kiinteistöjen omistajuus tai kiinteistönjohtoon osallistuvat henkilöt vaihtuvat. Uusilla omistajilla ja henkilöillä menee aikaa tutustuessa toimintatapoihin. Arjen toiminta on erilaista ja perustuu laajempaan organisaatorakenteeseen.

Moniomisteisuudessa ei nähty teknisen kiinteistönjohdon silmin monia hyviä puolia. Kuitenkin huomattiin, että useammalta omistajalta saa enemmän ja erilaisia näkemyksiä asioihin. Suurempien omistajien kautta voidaan saada parempia tarjouksia tarjouspyyntöihin.

Business parkissa on yleensä markkinointiyhtiö tai yhteishallintoyhtiö, jonka kautta hoidetaan yhteiset asiat. Jokainen kiinteistö hoitaa sen lisäksi omat asiansa omalla tavallaan. Silti jokainen kiinteistö voi tehdä omat päätöksensä, vaikka kuuluukin yhteiseen business parkiin. Tämä aiheuttaa huomattavia eroavuuksia eri kiinteistöjen välillä. Ollaan esimerkiksi hyvin vastuullisia toimijoita tai ei välitetä vastuullisuudesta ollenkaan. Yhteishallinto voi aiheuttaa ristikkäisvetoa, kun omistajat yrittävät pitää omista eduistaan kiinni, mutta yhteishallinto tuo myös selkeät säännöt toimintaan. Yhteishallinnolla toiminta pysyy lo-pulta ruodussa.

Kaikissa business parkeissa ei ole yhteishallintoa, vaan asioista pitää sopia erikseen. On tehty vain yhteisjärjestelysopimus teknisiä asioita varten, mutta hallinnolliset asiat sekä markkinoinnin hoitaa jokainen omistaja omalla tavallaan ja itsenäisesti.

On myös business parkkeja, joissa kaikki omistajat hoitavat asiat omalla tavallaan ja omilla sopimuksillaan. Yhteistä on vain aulapalvelu tai pysäköinti. Jos-sain tekniset kiinteistöpäälliköt pitävät yhteyttä, mutta muu organisaatio ei pidä. Business parkin idea ja perusajatus voivat kadota, jos mitään yhteisiä sääntöjä tai sopimuksia ei ole.

Kaikki haastateltavat eivät nähneet suuremman korjausprojektin toteutumista täysin yhteisenä hankkeena mahdollisena, koska rakennukset ovat eri ikäisiä, eikä korjauksia yleensä tehdä, ennen kuin on pakko. Business parkeissa rakennukset on yleensä rakennettu pitkällä aika välillä, mikä tuo liikaa aikakerrostmää, että korjaukset kannattaisi aikatauluttaa peräkkäin. On olemassa myös nopeasti rakennettuja kokonaisuuksia, joissa yhteinen korjaushanke koettiin mahdolliseksi.

Joku pienempi ja kosmeettinen hanke katsottiin mahdolliseksi, jos siitä voidaan osoittaa olevan yhtäläiset hyödyt kaikille kiinteistöille tai kaikille omistajille. Jos jonkun voidaan olettaa hyötyvän enemmän, niin hanke ei menesty.

Toisaalta, jotta yhteistä projektia päästäisiin toteuttamaan, se vaatisi valtavan määrän byrokratiaa. Ensin pitäisi muodostaa yhteisö, joka lähtee toteuttamaan hanketta ja sopia yhteiset pelisäännöt kaikille osapuolille. Pelisäännöt pitää hyväksyä jokaisen osapuolen hallinnossa, että sopimus olisi kaikkia osapuolia sitova. Vaikeuksia aiheuttaa, että kaikki omistajat eivät voi kertoa omasta kiinteistöstrategiastaan yksityiskohtia, mikä voi aiheuttaa mukana olleen osapuolen vetäytymisen hankkeesta viime hetkillä. Jos lähtee yrittämään yhteistä hanketta, niin pitää sopia ajoissa, mitä aiheutuu, jos joku vetäytyy hankkeesta pois viime metreillä. Jos on mahdollista budjetoida eri omistajille heidän osuutensa korjauksista ja ne tulevat hyväksytyksi, niin on myös mahdollista tehdä samoja korjauksia samoihin aikoihin.

Pohdittiin, että yhteisen urakkasopimuksen toteuttaminen voisi olla mahdollista hallintoyhtiön kautta, jos sopimukseen sisältyy muutakin kuin markkinointia ja pysäköintiä, koska sieltä voidaan jakaa kustannukset ja vastuut osakkaille erillisvastikkeina. Maksujen perusteiden tulee olla suhteessa hankkeen tuomaan hyötyyn, että hanke saadaan toteutettua. Tämä ei yleensä toteudu.

Toisaalta hallintoyhtiöt eivät mahdollista korjauskustannusten läpilaskutusta, mikä voi estää urakkasopimuksen toteuttamisen tätä kautta. Markkinointikustannukset voidaan toteuttaa tätäkin kautta. Hallintoyhtiön käyttäminen sekoittaa myös kiinteistön omaa tuloslaskelmaa, koska hallinto- ja vuosikuluiksi kirjautuisi normaalia poikkeavia kustannuksia, joita joudutaan erittelemään ja selittelemään omistajan taloushallinnossa.

Yhteisessä urakkasopimuksessa on herännyt kysymys, että jos joku ei maksa osuuttaan, jääkö se hallintoyhtiön kautta muiden maksettavaksi.

Yhteinen urakkasopimus vaatisi, että projektia varten jokainen omistaja antaa projektipäällikölle valtakirjan, jossa on tarkasti rajattu, mitä projektipäällikkö on valtuutettu ja mitä hän ei ole valtuutettu tekemään. Korjaushankkeen kustannukset tulisi ohjata kullekin osakkaalle suoraan ja tehdä tarkka sopimus projektista. Yhteinen urakkasopimus tulisi tehdä kaikkien osallistuvien kiinteistöjen

nimiin ja ne olisivat kaikki tilaajia. Omat urakkasopimukset ovat huomattavasti helpompia toteuttaa kuin yhteinen, ja lisäksi veroraportointi hoituu projektinjohdon kannalta helpommin omien sopimusten kautta.

Moniomisteisessa business parkissa on myös hyötyjä. Palveluiden ostaminen on helpompaa suuremmalla tilausvolyymillä, suurempi kokonaisuus on aina näkyvämpi ja helpompi markkinoida. Moniomisteisessa business parkissa mukana on yleensä suurempia kiinteistön omistajia, joiden mukana olostu hyötyvät kaikki. Yhteinen manageriyhtiökin tuo hyötyjä hankintoihin ja kiinteistön johtamiseen. Useamman toimijan kesken liikkuu enemmän tietoa ja sieltä on mahdollista poimia käyttöönsä enemmän hyviä asioita. Moniomisteisen business parkin saa toimivaksi hyvillä keskinäisillä sopimuksilla, ja moniomisteisuus koettiin lopulta enemmän hyväksi kuin huonoksi asiaksi.

Moniomisteinen business park ei kuitenkaan aina ole parempi kokonaisuus. Moniomistajuus tuo enemmän hallintoa, hitaampaa päätöksentekoa, mutkikkaampia sopimuksia kiinteistöjen välille ja hankalia tilityksiä yhteishallinnon kautta, kun omistajien määrä kasvaa. Palveluntuottajien ja managerien määrä voi kasvaa, jos yhteistä tahtotilaa ei löydy.

Moniomisteinen business park voi olla myös rakennusliikkeen suunnittelema kampuskokonaisuus, joka on myyty yksi rakennus kerrallaan eteenpäin. Tätä on yhden omistajan vaikea saada haltuunsa, koska rakennukset on myyty valmistuksen mukaisessa järjestyksessä yksi kerrallaan parhaimman tarjouksen tehneelle. Kokonaisuudesta ei välttämättä tule hyvä.

Myös eri omistajien erilaiset vuokrauskäytännöt voivat vaikuttaa omistajien väliseen ja business parkin sisäiseen yhteistoimintaan negatiivisesti. Vuokrausasteet voivat erota merkittävästi ja tuottaa mainehaittaa paremmiksi tiedetyille vuokranantajille, mikä ei ainakaan paranna halua yhteistyöhön ja kehityshankkeisiin.

Moniomisteisessa business parkissa on useita kiinteistöjen omistajien edustajia ja heillä on erilaisia osaamistasoja. Vähemmän kokemusta omaavia

kiinteistöjen omistajien edustajia voi yrittää neuvoa, mutta kenelläkään ei ole välineitä puuttua heidän päätöksiinsä, eikä kukaan voi päättää heidän puolestaan.

Moniomisteisessa business parkissa voi olla myös edistyksellisiä omistajia, jotka haluavat kokeilla jotain uutta, mistä muut saavat hyviä käytännön toteutus-esimerkkejä.

## 6.2 Budjetointi ja PTS

Kuntoarviot ja -tutkimukset olisi mahdollista ajoittaa yhteisesti, mikäli useammissa rakennuksissa on jo havaittu ongelmia tutkittavan asian suhteen ja sitä kautta omistajille on muodostunut yhteinen päämäärä selvittää ongelma. Pienemmillä omistajilla voi myös olla halua liittyä yhteisen reklamaation taakse tullakseen näkyvämmäksi ja merkittävämmäksi toimijaksi sekä pienentääkseen asianajokuluja.

Moniomisteisessa business parkissa kuntoarvioita ja -tutkimuksia ajoitetaan takuuaikojen jälkeen ja budjetteja pyritään kasaamaan valmiiksi omistajille käsiteltäviksi heti kesälomien jälkeen. Mikäli vanhimpien kiinteistöjen kuntoarvioista ja -tutkimuksista tulee hälyttäviä tietoja, niin on mahdollista siirtää uudempien yhtiöiden vastaavia varauksia budjeteissa saatujen tulosten mukaan.

Business parkeissa ei ole tehty takuuaikojen perusteella ajoitettuja kuntoarvioita tai -tutkimuksia. Ajoitukset yhteisinä nähtiin myös osittain mahdottomina, koska rakennukset ovat valmistuneet eri aikoina. On omistajia, jotka tutkivat kiinteistöään perusteellisemmin viiden vuoden välein, mutta toisaalta on omistajia, joiden sijoitusstrategiaan ei sovi kuntoarvio- tai tutkimus, mikäli se ei ole aivan välttämätöntä. Tutkimuksia saadaan tehdä vain oireilun perusteella, kun kiinteistöjohto ehdottaa laajempaa tutkimusta.

TDD-materiaaleja käytetään PTS:uun, mutta elinkaaritaulukkoa ei ole yleisesti käytössä budjetoinnin yhteydessä. Sitä on kuitenkin käytetty teknisten henkilöiden keskuudessa. TDD-materiaaleja saatetaan käyttää investointien pohjana, että saadaan poistettua mahdolliset edellisen omistajan jättämät korjausvelat ja

arvioitua sijoitusaikana käytettävät korjausvarat oikein. Toiset omistajat eivät käytä niitä, koska he arvioivat sijoitusaikansa ja investointinsa lyhyemmällä ajan jaksolla. Heidän on tarkoitus investoida vähän, saada hyvä kassavirta ja korkea markkina-arvo ennen sijoituksesta luopumista.

PTS pitäisi tehdä heti käyttöönoton jälkeen ja sijoittaa sinne valmiiksi kuntoarviot ja -tutkimukset. PTS:n pitäisi ehdottomasti olla sähköinen ja siirtyä kiinteistön mukana omistajalta toiselle, että historia tiedot säilyisivät.

PTS-työkalu on käytössä olevissa huoltokirjoissa, mutta suurin osa omistajista haluaa PTS:n vain Excel-taulukko -muodossa. Erillinen PTS -tiedosto tai -tiedostot sekoittuvat ja jäävät edellisille omistajille, joten PTS ei aina siirry kiinteistön mukana sitä hoitaville henkilöille.

PTS:n suunnittelussa toivottiin erikseen kiinteistönjohdolta mielikuvituksen käyttöä ja innovatiivisuutta.

### 6.3 Tarveselvitys

Eri kiinteistöjen omistajat eivät ole valmiita jakamaan itse maksamiaan tietoja toisten omistajien kanssa. Toisaalta omistajat ovat myös jakaneet tietoja keskenään, eivätkä kaikki näe asiaa ongelmaksi.

Jos tarveselvityksestä ja sen yhdessä tekemisestä voidaan nähdä ilmeisiä hyötyjä, niin se saadaan toteuttaa esitetyllä tavalla. Jos taas kuntoarvio tai -tutkimus on tehty yhdessä kilpailuttaen ja on sovittu etukäteen tiedon jakamisesta, niin omistajat ovat valmiita vertailemaan tuloksiaan. Toisaalta eri kiinteistöjen omistajat voivat kyllä keskustella korjauksista ja vertailla saamiaan tietoja sekä saman business parkin sisällä että myös antaa vertailutietoja muista omistuksistaan asiaan liittyen.

Tarveselvitykset ja ainakin yhteisten tilojen korjaukset pitäisi toteuttaa yhtenä projektina, koska muuten lopputulos saattaa olla tilkkutäkki, josta kukaan ei lopulta tiedä, onko kaikki viat jo korjattu, vai jäikö jotain tutkimatta tai tekemättä.

Näin voi käydä, koska kiinteistönjohto ja omistajat vaihtuvat, eikä tieto siirry henkilöiltä toisille. Yhteisten tilojen kohdalla sekava lopputulos on julkisesti nähtävissä, mikä ei ole toivottavaa.

Tarveselvityksien tekoa yhteisesti ei nähdä mahdollisena, koska kiinteistöjä on ostettu ja myyty eri aikoina. Omistajat nojaavat TDD-selvityksiin, vaikka ne perustuvat elinkaarimalleihin, eikä todelliseen tilanteeseen kiinteistöllä. Osittain selvitykset ovat kiinni kiinteistönjohdon taidoista esittää asioita, koska asiat voisi budjetoida ajoissa erilaiset budjetointikaudet huomioiden ja perustella oikein eri omistajille, mikä auttaisi yhteisen hankkeen toteuttamista. Tarveselvitysten yhdistämisessä samankaltaisissa rakennuksissa tai ominaisvirheiden osalta nähtiin järkevänä ja perusteltuna toimintamallina. Tämän toteuttaminen vaatii luottamuksuuden business park -johdosta kiinteistön omistajiin, että perusteet uskotaan.

Saaduissa korjaustapaehdotuksissa toivotaan olevan painotuksia sekä hintaan että laatuun liittyen, koska eri omistajilla on erilaiset tavoitteet korjausten suhteen. On tavoite pitää kiinteistöt kunnossa niin hyvin kuin mahdollista ja on tavoite saada mahdollisimman hyvä tuotto. Korjausehdotuksissa laatu nousi ykköseksi, vaikka hinta ja toimenpiteiden järkevyys vaikuttavatkin valintaan. Laadun tuomat hyödyt pitää voida perustella kunnolla päättävälle taholle. Tuoreimpana on noussut esille vastuullisuuden merkitys, joka kasvaa koko ajan.

Valitettavan usein tähdätään edullisimpaan vaihtoehtoon, jolla saavutetaan riittävä toimintakyky sijoituksen ajaksi. Edullisimman korjaustapaselostuksen perusteella voidaan päätyä paikkaamaan, mutta kun paikataan jo paikattua ja lopulta korjataan kokonaisuutta, niin päädytäänkin kalliimpaan korjaustapaan. Investoijat, jotka pyrkivät 3–6 vuoden sijoitukseen, ja jotka ovat yleensä kansainvälisiä sijoittajia, painottavat hintaa. Yleensä valinnassa painotetaan sekä laatua että hintaa.

Jos kuntotutkimus johtaa osaltaan myös reklamaatioon urakoitsijaa kohtaan, niin selvitys ja varsinkin reklamaation ratkaisu voidaan joutua salaamaan

urakoitsijan vaatimuksesta. Näitä vaatimuksia on tullut esiin varsinkin moniomisteisessa business parkissa, jossa urakoitsija voi mahdollisesti olettaa virheen toistuneen tuotannossa.

Joskus kiinteistön omistajat ovat myös halunneet toimia itsenäisesti ja käsitellä reklamaatit yksin urakoitsijan suuntaan mahdollisena tavoitteenaan saavuttaa parempi lopputulos kuin useamman kiinteistön yhteistyönä.

## 6.4 Projektin perustaminen

Kiinteistöä edustaa hankkeen päätöksissä omistajan tahdon ja valinnan mukaan joko manageriyhtiön kiinteistöpäällikkö tai omistajan kiinteistöpäällikkö. Toisissa business parkeissa, jos omistaja on ulkomaalainen tai jos omistajalla ei ole omaa henkilökuntaa paikkakunnalla, omistajaa edustaa kiinteistöpäällikkö tai valtuutettu projektipäällikkö. Projektinjohdon ja kiinteistönjohdon valtuudet on tarkkaan määritelty kiinteistönjohtosopimuksissa.

Esimerkiksi energiahankkeissa kiinteistön omistaja voi haluta osallistua käytännön hankkeeseen ymmärtääkseen paremmin energiaprojektia ja selvittääkseen itse asiat paremmin omistajayhtiön johdolle.

Jos päätetään yhteisen hankkeen toteuttamisesta, niin suunnittelu ja projektinjohto on mahdollista sopia yhteiselle suunnittelijalle ja projektinjohtokonsultille. Kaikkien omistajien tulisi kuitenkin olla mukana projektin päätöksenteossa, jota ei luovutettaisi konsultille tai yhteiselle kiinteistöpäällikölle. Kaiken päätösvallan luovuttaminen projektinjohdolle riippuu täysin hankkeesta.

Business parkin ja alkuperäisten suunnittelijoiden yhteys on usein kadonnut, ja yleensä suunnittelua käytetään hyvin vähän, mikä työllistää kiinteistöpäällikköä, jota pyritään käyttämään suunnittelijana. Toimistoa, jolla on entiset suunnitelmat, on helppo käyttää. Toisaalta alkuperäissuunnittelijoita ei ole tarvetta käyttää, jos tilanne ei ole takuisiin tai alkuperäisiin urakoihin liittyvä asia, missä tästä olisi hyötyä.



Ajantasaisia suunnitelmia ei aina ole käytössä. Uudemmissa on olemassa sähköiset materiaalipankit, joissa tiedot säilyvät paremmin ajan tasalla, mutta vanhemmissa papereita ei ole päivitetty. Kiinteistöillä voi olla paperiset punakynäversiot. Suunnitelmien siirtyminen omistajilta toisille ja managereilta toisille on tuottanut ongelmia, ja osa materiaaleista on kadonnut matkalla. Kaikkea, mitä on lähetetty jonnekin omistajan tarkastettavaksi, ei ole saatu takaisin kiinteistöille.

Materiaalien yhteistä päivitysprojektia on yritetty, mutta se on kaatunut omistajien eri tahtotilaan, johtuen jälleen kerran erilaisista sijoituksen päämääristä. Yhteisen suunnitelmien päivitysprojektin toteuttaminen business parkissa, jossa rakennukset ovat toistensa kopioita, pidettiin haastatteluissa hyvin järkevänä ja perusteltuna hankkeena. Hankkeesta olisi etua kaikille, mutta sitä olisi hyvin vaikea perustella taloudellisesti kannattavaksi. Laajamittaisemmassa korjaushankkeessa yksikköhintojen lasku yhteisessä päivitystyössä ja urakkahinnan tarkkuuden paraneminen voisivat olla riittäviä perusteita ajantasamateriaalien erilliseen päivitystyöhön ennen projektia. Tässäkin asiassa pitää olla hyötyjä, että päivityshankkeeseen ryhdytään yhdessä tai erikseen. Kaupallisista syistä suunnitelmien päivitys on ollut helpompaa saada toteutettua kuin myyntien takia.

Osa omistajista antaa luvan noutaa kuvia vain lupapisteeltä, kun taas toiset antavat tarvittaessa luvan ostaa ne suunnittelijoilta. Business parkin kaikkien suunnitelmien pitäminen ajan tasalla on suuri haaste, koska kiinteistöillä tehdään koko ajan pieniä ja suurempia muutoksia. Ajantasamateriaalien säilyttäminen onnistuisi parhaiten käyttämällä projektipankkia, joka siirtyisi kiinteistön mukana kaupoissa.

Suunnittelija valitaan henkilökohtaisen tuntemuksen perusteella. Verkostoon kuulumisen vaikuttaa valintoihin. Suunnittelijan kokemus vastaavista hankkeista ja tarjouksen sisältö vaikuttavat valintoihin. Suunnittelijat valitaan kokemusten perusteella henkilöön painottuen, eikä toimiston nimellä tai maineella ei nähty niin suurta merkitystä. Usein projektipäällikkö valitsee suunnittelijat kokemuksensa perusteella. Omistajilla voi olla myös omia intressejä valita tietty

suunnittelija hankkeeseen. Omistajilla on omia lempisuunnittelijoita, joita suositellaan käytettäväksi. Joskus myös saatavuus vaikuttaa valintaan.

Business parkissa voi olla tapana, että projektipäällikkö hyväksyttää kaikilla omistajilla koosteen, jonka hän on tehnyt hankkeen suunnittelutarjousista ja valvontatarjousista. Omistajat tekevät itsenäiset päätökset koosteen perusteella. Suuremmassa hankkeessa voidaan joutua perustamaan erillinen projektinjohto, jossa on kaikkien omistajien edustajat ja joka tekee päätökset projektiin liittyen. Projektin vetäjä, yleensä projektipäällikkö, vain esittelee asiat projektinjohtolle ja hoitaa käytännön tehtävät. Ilman omaa osallistumista yhteinen projekti ei ole mahdollinen.

## 6.5 Hankesuunnittelu

Rakennuksen ikä vaikuttaa eniten korjaushankkeiden aikataulutukseen, ja toteutuksessa voidaan tehdä aikataulutus niin, että työt ovat mahdollisimman sujuvia ja loogisia. Aikataulutukseen vaikuttavat useat eri tekijät, kun osallistujia on monta. Esimerkiksi yhtiön kassavirrat, toteutuksen järkevyys omaan sijoitusstrategiaan verrattuna, kiinteistön kehityskokonaisuudet ja kiinteistön käyttäjät vaikuttavat aikataulutukseen.

Myös vuokraustilanne vaikuttaa hankkeiden aikataulutukseen. Kassavirrat perustuvat vuokriin, eikä aina ei ole järkevää kunnostaa, jos ei ole käyttäjiä. Toisaalta hyvän vuokrauksen takia voidaan olla valmiita viemään läpi suuriakin hankkeita kiinteistön osalta.

Hankesuunnittelu, hankkeen aikataulutus, kustannusarvion laadinta ja rahoituksen järjestäminen voisivat olla yhteisesti toteutettuja, jos vain jokainen omistaja maksaa oman osuutensa hankkeen toteutuksesta.

Hankesuunnittelua ohjaa aina omistaja, joka antaa raamit toiminnalle ja kertoo, mitä tehdään ja mihin tähdätään. Käytännössä hankesuunnittelua johtaa teknisissä hankkeissa kiinteistöpäällikkö tai projektipäällikkö ja sisustusmuutoksissa business park -manageri. Isoissa hankkeissa myös omistajan kiinteistöpäällikkö

on osallistunut hankesuunnitteluun, koska hän vastaa rahoituksesta kokonaisuudessaan.

Projektin aikatauluun vaikuttaa suunnittelun aikataulu sekä yhä enemmän viranomaisten toiminta, jossa lupaprosessit ovat venyneet. Hankesuunnitteluun ja projektin aikataulutukseen vaikuttaa yllättäen myös kiinteistöpäällikön työkuorma. Jos hän ei pysty olemaan hankkeessa mukana, niin hän siirtää sitä. Toteutuksen aikatauluun vaikuttavat hankkeen laatu ja vuodenaika.

Hankesuunnittelua yhteisesti on yritetty, mutta jälleen kerran erilaiset tavoitteet ovat hankaloittaneet työtä, koska kaikki eivät halua sitoutua kustannuksiin. Moniomisteisessa business parkissa nähdään kuitenkin, että pitää olla yhteneväisyyttä ja yhteisiä kehityshankkeita. On kokeiltu edistää yhteisiä asioita erilaisilla kehitystyöryhmillä, mutta ne eivät ole onnistuneet, koska omistajilla ei ole tarpeeksi aikaa osallistua niihin. Mitä vähemmän omistajia on ja mitä yhtenäisemmät tavoitteet omistajilla on, sitä helpompi on toteuttaa yhteisiä hankkeita.

Hankesuunnittelusta ei pääsääntöisesti tiedoteta käyttäjille etukäteen. Etukäteen tiedottamisesta on huonoja kokemuksia, kun hanketta ei ole voitu toteuttaa, mikä on aiheuttanut luottamuksen huonontumista.

Toisaalta, jos on tullut negatiivista palautetta tai jos ongelma on lähtöisin käyttäjiltä, ja aihetta on ryhdytty tutkimaan tai suunnittelemaan, niin asiasta on voitu mainita jossain muussa yhteydessä. Omistajan tahtotilasta on tiedotettu, jos se vaikuttaa vuokralaistyytyväisyyteen positiivisesti.

Vuokralaiskandidaateille pitää kertoa isommista korjauksista, jotka saattavat vaikuttaa heidän päätökseensä tulla vuokralle kohteeseen. Kun hanke on budjetoitu ja hyväksytty toteutukseen, niin sen voi julkistaa käyttäjillekin.

Pääsääntöisesti kaikista vuokralaisiin vaikuttavista tai heille näkyvistä hankkeista tiedotetaan aina mahdollisimman pian toteutuksen varmistuttua.

## 6.6 Korjaussuunnittelu

Korjaussuunnittelupalavereita ei ole pidetty vuosikorjauksissa tai PTS-töissä, mutta vuokralaismuutoksien yhteydessä kyllä. Kiinteistöjohto osallistuu palaverihin. Suunnittelupalaverit on pidetty toiminnallisina ja kiinteistöpäällikön vetäminä vuosikorjauksissa.

Vaativimmissa hankkeissa suunnittelupalavereita joudutaan pitämään, että varmistutaan suunnitelmien vastaavan tilausta ja että mahdolliset virheet tulevat ajoissa esille.

Että korjaussuunnittelu voitaisiin toteuttaa yhteisenä moniomisteisessa kohteessa, pitäisi korjaussuunnittelu saada ensin budjetoitua kaikille omistajille. Omistajien tahtotilojen pitäisi olla samat ja samanlaisissa kiinteistöissä tämä onnistuisi. Jos rakennukset eroavat toisistaan, niin menetetään saatava hyöty.

Mallikorjausten käyttämistä pidettiin tärkeänä, mutta niitä ei ole aina päästy tekemään. Ne ovat tärkeitä, jos on useampia mahdollisia korjaustapoja, joista pitää valita, tai jos on korjausselostus, mutta business park -johtoa mietityttää, tarvitaanko jotain muuta lisäksi. Muutostöissä on hyvä tehdä mallikorjauksia, jos valitaan erilaisten materiaalien tai toteutustapojen väliltä kustannustehokkain ratkaisu. Kun määrät ovat suuria, niin saadaan valittua haluttu tapa ja tuote, joka sopii kaikille osapuolille. Business parkissa näitä muutostöitä on enemmän kuin muissa kiinteistöissä ja mallikorjausten kautta saadaan omistajalle paras ratkaisu. Korjaukset perustuvat vuokrasopimukseen, joissa on määritetty, mitä tehdään, mutta joissa ei ole lopullista toteutusta. Haluttu lopputulos ei aina ole se käyttäjän oman suunnittelijan näkemys asiasta, kun otetaan kustannuksetkin huomioon.

Korjausprojektin aikana päivitetään tarvittaessa suunnitelmia, mutta työselostuksia ei päivitetä vastaavasti. Korjausprojektien aikana tehdään ainakin punakynäversioita, joita pidetään ajan tasalla. Työselostuksia päivitetään, jos kaikesta ennakkoinnista huolimatta tulee yllätyksiä projektin alun jälkeen. Tällaisia yllätyksiä voi olla esimerkiksi, jos löytyy haitta-aineita, kosteutta, vanhoja

korjauksia tai talotekniikkaa, joka ei ollut tiedossa. Työselostuksia päivitetään myös, jos materiaalit vaihtuvat ja työtapoihin tulee muutoksia. Päivitykset vaikuttavat urakkaan, ja voi tulla lisätöitä tai muutoksia urakan laajuuteen molempiin suuntiin.

## 6.7 Lupa-asiat

Luvan voi hankkimisesta päättää omistaja tai kiinteistönjohto riippuen, mitä on omistajan kanssa sovittu. Luvan hakemiseen tarvitaan nimenkirjoitusoikeus tai valtakirja, joka on olemassa tai sen saa omistajalta. Luvan hakee valtakirjalla joko pääsuunnittelija eli arkkitehti tai talotekninen pääsuunnittelija, jos hanke on pelkästään tekniikkaan liittyvä.

Business parkissa on myös omistajia, jotka hoitavat itse lupa-asioiden valtuutukset, ja vastaavasti omistajia, jotka haluavat, että kiinteistönjohto tai projektinjohto hoitavat ne. Omistajan tahtoon voi vaikuttaa yrityksen sijainti, yhtiön hallinto tai tahto hoitaa kaikki päätökset itse. Omistajan kiinteistökehitysjohtaja tai kiinteistöpäällikkö saattaa haluta hakea luvat itse.

Jotkut omistajat valtuuttavat projektinjohdon yksiselitteisesti hoitamaan kaikki projektin asiat puolestaan. Tämä vaatii luottamukselliset välit projektinjohdon ja kiinteistön omistajan välille.

## 6.8 Urakan ja valvojien kilpailutus

Urakoitsijan tärkeitä valintaperusteita ovat hinta ja maine. Hinnan ja saatujen kokemusten lisäksi valintaperusteiksi mainittiin myös työnjohdon äidinkieli ja urakoitsijan alihankkijaverkosto. Urakoitsijan toteutusorganisaatio on tärkeä. Joskus urakoitsijalla on vain työnjohto ja urakoitsija hankkii kaiken alihankintana, mistä saattaa aiheutua urakan vastaanoton jälkeistä selvitettävää ja korjattavaa kiinteistön johdolle. Myös projektipäällikön ja valvojan kokemukset urakoitsijasta vaikuttavat valintaan. Heillä tulee olla hyvä keskusteluyhteys.

Suunnitelmien ja kilpailutusmateriaalien tulee olla hyvät ja täydelliset. Niistä pitää käydä kaikki työt yksiselitteisesti ilmi. Urakoitsijan tarjouksen pitää sisältää tarjouspyynnön mukaiset työt, mikä pitäisi olla itsestään selvyyys, mutta mikä ei aina toteudu. Urakoitsijan pitää olla vakavarainen ja urakoitsijan talouden tulee olla kunnossa. Urakoitsijan valintaan vaikuttavat myös urakoitsijan käyttämät resurssit ja myös tarjouksen ulkoasu, koska tarjouksen tulee ilmentää ammattitaitoa.

Kilpailutuksessa halutaan yleensä ainakin kolme tarjousta, joista omistaja tekee päätöksen kiinteistöjohdon tai projektipäällikön suosituksesta tai sitten omistaja päättää eriävästi. Yleensä kiinteistön omistajilla on ohjeet, montako tarjousta tarvitaan ja tarjoukset on sidottu urakan laajuuteen euroissa mitattuna. Tarjousten määrällä saadaan kohdennettua urakan hinta lähemmäksi todellisia kustannuksia, ja mahdolliset väärin lasketut asiat tulevat paremmin esille. Yleinen raja on kolme tarjousta alle 50 000 euron urakoissa ja yli miljoonan euron urakoissa enemmän kuin viisi vertailukelpoista tarjousta.

Joskus omistajalle ei ole merkitystä tarjousten määrällä, vaan hyvältä luottotekijältä tai omistajan oman hankintalistan yrityksiltä pitää pyytää tarjous. Business parkeissa on käytössä myös hyväksi koettuja urakoitsijoita eli vakio vuokralaismuutosten tekijöitä, jotka tuntevat kohteen ja sen erityisvaatimukset, ja he hoitavat menestyksellä onnistuneet vuokralaismuutokset tiloissa.

Omistajalla saattaa myös olla markkinatuntemusta ja omistajalle riittää yksi markkinaehtoinen oikealla tasolla oleva tarjous. Pienemmät korjaustyöt saatetaan tilata myös kilpailutetulta palveluntuottajalta.

Urakoitsija valitaan yleensä projektinjohdon tai business park -johdon tekemän perustellun ehdotuksen perusteella. Osa kiinteistön omistajista haluaa itse tehdä valinnan.

Valvoja valitaan yleensä henkilökohtaisen tuntemuksen perusteella omasta verkostosta, tai vaihtoehtoisesti projektipäällikkö valitsee valvojan omasta verkostostaan. Valvoja saattaa olla myös suunnittelutoimistosta. Omistaja saattaa

myös hylätä ehdotetun valvojan, koska ei halua käyttää tiettyä ikäryhmää. Valvojan valintaan vaikuttavat referenssit, kokemus, resurssit ja hinta. Valvojaa ei valita toimiston perusteella, vaan asiakkaat liikkuvat henkilövaihdosten mukana toimistojen välillä. Valvojan pitää olla hyvä, kokenut ja jämäkkä tyyppi, joka tekee hyviä raportteja, joista on hyötyä urakoitsijalle ja suunnittelijoille. Valvojalla pitää olla hyvät kommunikaatiotaidot.

Valvojan rooli on tärkeä, ja hänen pitää olla aktiivinen ja puuttua asioihin heti, että ongelmiin voidaan puuttua työmaan aikana, eivätkä ne jää käyttäjien aikana esiin tuleviksi. Tämä on erityisen tärkeää business parkissa, jossa käyttäjien oletetaan keskittyvän omaan toimintaansa ja jossa toimintaympäristö tulee business parkin toimesta.

Valvojan valinta on erittäin tärkeää erikoishankkeissa, rakenteiden ja tekniikan korjauksissa. Valvojan pitää pystyä toimimaan juuri siinä erikoisympäristössä, mitä korjaushanke koskee. Business parkeissa on laboratorio- ja palvelintiloja, joista valvojalla pitää olla kokemusta. Valvoja toimii tukena rakennuttajalle, omistajalle, käyttäjille, jotka ovat osittain maallikoita. Rakennusliike, omistaja ja valvoja katsovat kaikki asioita eri näkökulmista.

Jos moniomisteisessa business parkissa päätettäisiin toteuttaa yhteinen korjaushanke, niin sillä olisi mahdollista olla yhteinen päätoteuttaja.

## 6.9 Toteutusvaihe

Teoreettisesti voisi olla mahdollista toteuttaa hanke yhteisellä urakkasopimuksella, mutta tämä vaatisi paljon byrokratiaa. Käytännössä kaikille omistajille on tehtävä oma urakkasopimus, jos hanke on monimutkaisempi. Yksinkertainen korjaus tai kaikille saman sisältöinen kunnostus on mahdollista sopia yhteisenä. Hankesuunnittelu ja suunnitteluvaihe onnistuvat paremmin yhteisinä kuin toteutus. Mikäli on yhteisesti omistettuja tiloja, joita käytetään yhteisesti ja joista on tehty yhteisjärjestelysopimus, niin näiden osalta toteutus on mahdollinen yhteisjärjestelysopimuksen puitteissa.

Yhteinen projekti useamman omistajan business parkissa vaatii, että hanke on budjetoitu kaikille ja aikataulutettu rakennuksittain. Tämä olisi mahdollista, koska rakennukset ovat yleensä valmistuneet peräkkäisinä vuosina, jolloin korjaushanke etenisi iän mukaan rakennuksesta ja omistajalta toiseen. Urakka pitää kilpailuttaa kustannuspaikoittain, urakan kustannukset pitää saada kohdistettua oikeille kustannuspaikoille ja urakka pitää rajata tarkasti. Jos joku omistajista haluaa toteuttaa omia lisätoitään, niin ne pitää eritellä tarkasti varsinaisen yhteisen urakan ulkopuolelle. Lisätyöt voivat olla myös sellaisia, joita ei haluta julkistaa muille kiinteistöjen omistajille.

Projektin edistymistä on aina seurattava ja siitä on raportoitava sovitulla tavalla omistajille. Projektinjohto raportoi omistajalle kuukausittain toteutuneet kustannukset ja budjetin verrattuna ennusteeseen sekä ainakin aikataulun ja siihen kohdistuvat muutokset. Omistajalle on tärkeää saada kustannukset kohdistettua kuukausille tai ainakin kvartaaleille, koska he eivät siirrä koko projektin kustannuksia kerralla kiinteistön tilille, vaan siirtävät rahaa tarpeen mukaan. Raportointi tehdään projektin talouden kassavirtaennusteena eikä toteutumisaikatauluna, vaikka ne linkittyvätkin toisiinsa.

Kiinteistönjohto seuraa toteutusta sisäisesti viikoittain, sillä vuokralaiset eivät ole perillä vastuista ja halutaan, että kaikki kiinteistönjohdossa osaavat vastata mahdollisiin kysymyksiin. Omistajat haluavat vähintään tiedon mahdollisista poikkeamista suunniteltuun. Heidän tulee hyväksyä mahdolliset lisätyöt ja saada lopuksi taloudellinen loppuselvitys. Yleensä omistajaraportointi on kerran kuussa. Vastaanoton dokumentointi katsottiin tärkeäksi, että jää todistusaineisto tilan kunnosta sen luovutushetkellä käyttäjille.

Business parkissa voi olla tapana raportoida toteutuksen aikana vain projektin mahdollisista poikkeamista tai hyväksyttää mahdollisia lisätoitää. Kaikki muu tilannetieto välittyy kiinteistönjohdon kautta normaaleissa kuukausi- tai muissa raportointipalavereissa. Näin menetellään, koska on sovittu selkeät toimintaratjat, joita noudatetaan. Luotetaan, että kaikki poikkeavat asiat tuodaan



omistajien tietoisuuteen. Suurissa hankkeissa sovitaan erikseen jatkuva erillinen raportointi omistajan ja projektinjohtajan välillä.

Mahdolliset lisätyöt ja muutostyöt hyväksyy omistajan kiinteistöpäällikkö. Projektien lisätyöt voi hyväksyä myös projektipäällikkö, mikäli lisätyö mahtuu budjettiin. Suurempien hankkeiden lisätyöt käydään läpi ja hyväksytään työmaakouksissa, joissa ne listataan erikseen. Hankkeen budjetin ylitys tarkoittaa pahimmillaan tilaajalla vastaavan rahoituksen hyväksymismenettelyn läpikäymistä kuin alussa hankkeen budjetoinnin hyväksymisessä. Kun omistajia on monta, niin myös hyväksymismenettelyjä on monia.

Tekninen kiinteistönjohto seuraa projektien kustannuksia myös huomaamattaan laskujärjestelmän kautta käsitellessään laskuja.

Tiedottamisesta on useita käytäntöjä ja ne poikkeavat projektin suuruuden ja korjattavan kohteen mukaan. Isommissa projekteissa on käytetty viikkotiedotetta, mutta pienemmissä tehdään aina vain aloitusilmoitus muille vuokralaisille ja yhteistyökumppaneille, joiden toimintaan korjaus vaikuttaa. Joskus tehdään lisäksi työn aikana tiedote, kun työvaihe vaihtuu. Mikäli työ vaikuttaa kulkuihin business parkissa tai aiheuttaa käyttäjille haittaa, siitä on aina tiedotettava.

Oman korjausprojektin suunnittelu-, toteutus- ja kustannustietoja ei haluta jakaa muille, vaikka siitä olisikin yhteistä hyötyä. Kiinteistönjohto voi kuitenkin omassa toiminnassaan hyödyntää keräämäänsä tietoa, vaikka omistajat eivät voi luovuttaa sitä toisilleen. Joskus kiinteistönjohto on saanut luvan välittää korjausten kustannustason toisille omistajille.

Yhteishankkeissa, jos on erillinen projektinjohtoryhmä, tieto välittyy sitä kautta kaikille omistajille. Eriksen tilattua ja maksettua tietoa ei voida jakaa muiden kesken. Omistaja voi tietenkin halutessaan vuotaa tietoja muille business parkin omistajille, mutta raportit ovat raportin maksajan omaisuutta, jota business park johto ei voi jakaa.

Pitää aina muistaa, että vaikka kyseessä on yhteinen business park, niin omistajat ovat kilpailijoita toisiinsa nähden.

Omistajilla ei ole oikeutta jakaa urakoitsijoilta saatua kustannustietoa eteenpäin, jos se kuuluu heidän liikesalaisuuteensa piiriin. Joku urakoitsija voi esimerkiksi tehdä normaalista linjastaan poikkeavan tarjouksen päästäkseen palveluntuottajaverkostoon sisään.

## 6.10 Projektin päättäminen

Projektin vastaanottotarkastukseen osallistuu projektipäällikkö ja tarvittaessa kiinteistöpäällikkö. Myös omistajat ja business park -managerit voivat haluta osallistua vastaanottotarkastuksiin. Osallistujien määrä riippuu hankkeen suuruudesta ja vaikutuksista business parkissa. Suuremmissa hankkeissa urakoitsija tekee ensin oman itselle luovutuksen, jonka jälkeen valvoja ja suunnittelijat tekevät omat puutelistansa. Myös käyttäjä saattaa käydä tekemässä oman vika-listansa hänelle tärkeistä asioista. Vastaanotossa käydään läpi kaikki listat ja sovitaan korjausaikataulut. Vastaanottotarkastuksessa kirjataan ylös takuuasioiden käsittelytavat yhdessä, että kaikki tietävät, miten tulee menetellä.

Hankkeen luovutusmateriaaleja saadaan vaihtelevasti. Jos on käytetty suunnittelua, niin saadaan ajantasakuvat. Projektipäälliköstä riippuen tulee myös huolto-ohjeita ja materiaalitietoja. Projekteista pitää saada toteutuspiirustukset, materiaalitiedot ja tarvittavat huolto- ja hoito-ohjeet. Luovutusmateriaaleja pitää osata pyytää. Luovutusmateriaalit saadaan parhaiten, kun niitä vaaditaan ja kun ne ovat viimeisen maksuerän ehtona.

## 6.11 Takuut

Pienissä korjauksissa takuuajana ei kerätä takuusiin kuuluvia asioita, vaan ne yleensä kootaan erikseen vasta takuutarkastusta varten. Suuremmissa hankkeissa kerätään tietoa jatkuvasti käytön aikana ja kootaan tiedot takuutarkastusta varten.

Toisaalta käyttöön vaikuttavat asiat reklamoidaan heti, ja urakoitsija käy ne korjaamassa takuuajana, mikä vaikeuttaa osaltaan takuuasioista ajan tasalla pysymistä. Käyttäjät eivät aina pysty päättämään, onko vika tai puute sellainen, jolla on laajempaa vaikutusta, vai voiko sen jättää odottamaan vuosi- ja takuutarkastuksia, joten on syytä kerätä ja ilmoittaa vikoja urakasta vastaaville tahoille, jotka tekevät päätöksen korjauksen ajankohdasta.

Yhteisen projektin takuuasioita on mahdollista hoitaa yhdessä, ja omistajat ovatkin käyttäneet mahdollisuutta reklamoida ja esittää vaateita urakoitsijalle yhdessä.

Jos projektiin on tehty omat urakkasopimukset eri omistajille, takuuasiat hoidetaan jokaiselle erikseen.

## 6.12 Palautetta

Projektien onnistumisista ja haasteista ei järjestelmällisesti kerätä tietoa, eikä projekteihin osallistuneille tehdä tyytyväisyyskyselyitä.

Business parkeissa on myös omistajia, jotka teettävät kaikista projekteistaan käyttäjätyytyväisyyskyselyn kaikille projektiin osallistuneille.

Projekteissa on koettu haasteeksi tiedonkulku. Tiedottamista voi aina parantaa.

Kehityskohteena nostettiin esille ajoitus, koska neljälle kvartaalille budjetoidut työt kasaantuvat vuoden loppuun, vaikka ne pitäisi pystyä toteuttamaan suunnitelman mukaisesti tasaisesti koko vuodella.

Hankesuunnitteluvaiheessa pitäisi huomioida enemmän kokonaisuuksia ja käyttäjille näkymättömien teknisten laitteiden elinkaarta ja kuntoa, koska niitä ei aina huomioida ennen kuin korjaustyöt ovat jo käynnissä, ja käykin ilmi, että esimerkiksi sähkökeskuksille pitää tehdä jotain, mikä nostaa korjausten kustannuksia huomattavasti. Muutostöiden yhteydessä valaistus saatetaan haluta uusia kokonaan kesken hankkeen, ja silloin uusimistyön hinnoittelu on erilainen kuin

etukäteen suunniteltuna työnä. Nämä kesken hankkeen esille tulevat muutokset maksavat omistajille enemmän kuin etukäteen suunniteltu työ.

Projektin haasteeksi on koettu myös roolit hankkeessa. Projektipäällikkö ei ole tilaaja, vaan kiinteistöpäällikkö on tilaajan edustaja. Business park -manageri hoitaa vuokraneuvottelut ja tekee vuokrasopimuksen. Projektin toteutuksesta vastaa projektipäällikkö.

Kustannusarvioihin pitäisi muistaa sisällyttää suunnittelukustannukset, materiaalmääritykset, työselostuksen laatiminen ja hankkeesta aiheutuvat muutokset ajantasaismateriaaleihin, kuten dwg-suunnitelmiin, paloilmoitinkaavioihin, materiaalitietoihin, automaation grafiikkaan tai kulunvalvontaan.

Isommilla urakoitsijoilla on haastateltavien mukaan kehittyneet toimintajärjestelmät, kun taas pienemmät urakoitsijat johtavat etulinjassa, eivätkä ole niin byrokrattisia.

Viipeet koetaan projekteissa aina ja kaikilla tahoilla ikävinä asioina.

Projektinjohtamisessa olisi parannettavaa käyttöönottovaiheessa, kun suunnittelu- ja urakka-aika on aikataulutettu niin tiukaksi, ettei jää aikaa varsinaiselle käyttöönotolle. Pahimmillaan takuuaikana rakennetaan viimeistelytyöt. Kun projekti ei olekaan valmistunut ajallaan, ja käyttäjät tulevat vuokraamiinsa tiloihin, he pettyvät projektiin, vaikka se olisi muuten onnistunut. Aikatauluun pitäisi erikseen varata aikaa käyttöönotolle.

Hyvin toteutettu ilmanvaihdon puhdistus sisältää tiedotusta rakennuksittain ja yksittäisiä sopimisia vuokralaisten kanssa.

Projektinjohdolla on usein liikaa johdettavia hankkeita, ja valvonta on liian vähäistä, mistä tulee epäonnistumisia.

Hankkeiden haasteena ovat myös erilaiset sijoitusstrategiat, joissa oma suunnitelmallinen kiinteistön pitoaika nähdään viitenä vuotena, kun se todellisuudessa

on kaksikymmentäviisi vuotta tai yli. Silloin sijoitusstrategia on ristiriidassa kiinteistön ylläpidon kanssa.

Business parkilla tulisi olla yhteiset säännöt, joihin on sitouduttava, tai ei pääse osalliseksi business parkiin. Säännöissä on yhteiset toimintatavat, joita käytetään koko business parkissa, koska jos kaikki ajattelevat omaa parastaan ja toimivat omalla tavallaan, niin konsensusta ei saada aikaiseksi.

## **7 Perehdytysopas business park -kohteeseen**

### **7.1 Business park: yleistä tietoa**

Business park eli yrityspuisto on useamman kiinteistön ja useiden toimitilarakennuksien muodostama kokonaisuus, joka toimii yhden markkinointinimen alla. Toimitiloissa on useita käyttäjiä, joille business park tarjoaa erilaisia palveluja. Business parkeissa on pysäköinti-, aula-, vartiointi-, postitus-, postiautomaatti-, vaatehuolto-, ravintola-, kokous-, catering-, välipala-, kauppa-, kuntosali-, hieronta-, kylmähoito-, hammashoito-, terveydenhoito-, kampaamo-, autonpesu-, rengashuolto- ja rengassäilytyspalveluita. Ideana on, että vuokralainen voi keskittyä omaan ydinsaamiseen, ja business parkista joko saa tai voi ostaa tarvittavat palvelut omalle henkilökunnalle ja lisäpalvelut itse yritykselle. Business parkeissa on vuokralaisina toimistohotelleja, joiden avulla on mahdollista tasata vuokralaisten tilatarpeita tai kasvaa business parkin vuokralaiseksi.

Työssään tulee olla tarkkana, mikä palvelu on vuokralaisille kuuluva ja mitä palveluita he voivat ostaa. Osaan palveluista tehdään erillinen sopimus ja ne pitää muistaa lisätä laskutukseen. Vuokralaisille kuuluvat palvelut ovat hoitovuokraan kuuluvia, mutta erikseen laskutettavat eivät saa kirjautua hoitokustannuksiin, vaan ne tiliöidään omistajalle meneviin kuluihin.

Moniomisteisessa business parkissa on useita omistajia, joten seuraavissa kohdissa esitetyt toimintamallit tulee selvittää erikseen jokaisen omistajan kanssa. Omistajat ovat kilpailijoita vuokraus- ja kiinteistösijoitusmarkkinoissa, joten kaikki tieto on annettu luottamuksellisena, eikä mitään voi jakaa muille.

### **7.2 Projekti business parkissa**

Projektien sopimukset ja aikataulutukset toteutetaan samoin kuin muissakin kohdissa, mutta joskus projektissa pitää huomioida eri asioita kuin perustoimitilakiinteistössä. Business parkin käyttäjät ovat herkempiä häiriöille, mutta hyvällä

etukäteen tiedottamisella ja yhteistyöllä kaikki vaikeatkin korjausprojektit on saatu tehtyä.

Perehdytysohje on laadittu vahvalla omistajan ja kiinteistöjohdon näkökulmalla. Ohjeessa ei ole otettu kantaa sopimusjuridiikkaan muuten kuin yleisellä tasolla, ja suositeltu päivitettävien sopimus pohjien käyttämistä, että ajantasaiset lain edellytykset täyttyvät projektin sopimuksissa. Kiinteistöjohtosopimus tulee tuntea hyvin ja perehtyä sisällön merkitykseen käytännön työssä, että pystyy toteuttamaan tavoitteita, joita omistajat haluavat. Samalla oppii, mitä tehtäviä sopimukseen sisältyy ja mistä voi laskuttaa.

### 7.3 Budjetointi ja PTS business parkissa

Budjetointia ja korjaussuunnittelua ohjaa omistajan sijoitusstrategia, joka kiinteistöjohdon tulee pitää mielessään. Yleensä budjetointi tehdään rakennuskohteisesti kiinteistön omistajan tai manageriyhtiön budjetointiohjelmalla. Jokaisella kiinteistön omistajalla on omat budjetointiohjeistukset, joiden mukaan laaditaan vuosibudjettiehdotus. Valmis ehdotus käydään läpi omistajan kanssa ja tehdään mahdolliset muutokset. Omistaja käsittelee ehdotuksen sisäisesti ja ilmoittaa, kun vuosibudjetti on hyväksytty ja kun hyväksyttyjä toimenpiteitä ja hankkeita voi käynnistää. Kiinteistöjohtamisen sopimuksesta tai omistajalta tulee vielä tarkistaa, miten vuosikorjausten lopullinen hyväksyminen hoidetaan ja miten mahdolliset poikkeamat budjettiin raportoidaan. Omistajalla voi olla käytössä tietojärjestelmä, jossa omistajan kiinteistöpäällikkö hyväksyy kilpailutetun työn ennen kuin työn saa tilata. Jos budjetoitu kustannus ylittyy, niin se käsitellään eri tavalla kuin budjettiin sisältyvä työ, koska ensin pyydetään lisärahoitusta työlle.

Korjauksista ylläpidetään erillistä suunnitelmaa, PTS:a, joka tulee ulottaa mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen. Uusissa kohteissa 10 vuoden ajalle ja vanhemmissa 25 vuoden ajalle. Suunnitelmaan tulee sisällyttää tarvittavat kuntoarviot ja -tutkimukset, että rakennuksien ylläpito- ja korjaukset saadaan ajoitettua oikea-aikaisesti. Apuna voi käyttää tarvittaessa elinkaaritaulukkoa, joka löytyy RT-kortistosta, RT 18-10922 Kiinteistön tekniset käyttöiät ja kunnossapitojaksot.

PTS on ylläpidettävä tiedosto ja on tarkoitus, että eri toimenpiteiden ja korjausten ajoitusta tarkastellaan ainakin vuosittain saatujen uusien tietojen pohjalta sekä mahdollisesti omistajan rahoitusjärjestelyiden mukaan. Tutkimuksien ja korjausten suunnittelu tulee toteuttaa yhteistyössä omistajien kanssa. Kiinteistöjohto ehdottaa ja omistajat kyseenalaistavat sekä ehdottavat muutoksia. PTS ja korjaushistoria tulee ylläpitää muodossa, jossa ne ovat osa TDD materiaaleja, jotka luovutetaan mahdollisen kiinteistökaupan mukana.

Vuosibudjettiin ja PTS:aan kannattaa ehdottaa vain sellaisia kustannuksia, mitkä on mahdollista perustella omistajalle sekä ajoituksen että kustannusten osalta. Mikäli PTS:n loppu näyttää pienenevän, niin kannattaa käydä läpi elinkaaritaulukkoa ja poimia sieltä mahdollisia uusimistarpeita, tai esittää varauksia rakenneosien tai laitteiden tutkimiseen. Huomioitavaa on, että rakennuksen ikääntyessä korjaukset eivät ainakaan vähene, joten PTS tulee muodostaa totuudenmukaiseksi. Toisaalta kaikki omistajat eivät halua kasata korjauksia isoiksi kokonaisuuksiksi, vaan haluavat tasata ne PTS:n vuosille. Lohduttavaa on muistaa, että 25 vuoden PTS on parhaimmillaan valistunut arvaus, mutta se antaa totuuden mukaisen kuvan kiinteistöön tarvittavasta rahoituksesta, mikä on tärkeintä.

## 7.4 Tarveselvitykset ja projektien perustaminen

Korjauksen suunnittelu alkaa tarveselvityksellä, jonka voi tehdä joko kuntoarvion tai -tutkimuksen tekijä tai erillinen konsultti. Tarveselvitystä varten tarvitaan ajantasaisia suunnitelmia olemassa olevista rakenteista ja talotekniikasta. Suunnitelmia voi löytää sähköisistä arkistoista, paperisista arkistoista, erilaisista tallennusvälineistä ja huoltokirjoista. Talotekniikan päivitystarpeisiin pitää varautua jo tässä vaiheessa.

Tarveselvityksestä saadaan korjaustapaehdotus ja tarkempi kustannusarvio. Nämä esitetään omistajalle hyväksymistä varten. Omistajalla voi ilmetä syitä, joiden takia projekti voi tässä vaiheessa vielä siirtyä.



Kun omistaja on hyväksynyt korjaustavan ja kustannusarvion, perustetaan projekti. Projektin perustaminen tapahtuu ylläpidon käytössä olevassa järjestelmässä, johon projektin tiedot kirjataan. Järjestelmästä tiedot saa käyttöönsä myös taloushallinto ja projektinjohto. Veroraportointia ei aina tehdä saman järjestelmän kautta, joten se pitää varmistaa erikseen.

Seuraavaksi kilpailutetaan projektinjohto tai selvitetään omistajan toimintatapa projektinjohtoon käytössä. Omistajalla voi joko olla sopimus projektinjohtosta tai omistajalla voi olla yhteistyökumppaneita käytössään. Tehdään tarvittaessa sopimus projektinjohtosta ja käynnistetään projekti antamalla tarvittavat tiedot projektinjohtolle. Business park -kohteessa projektinjohtolle tulee antaa riittävä perehdytys toimintaympäristöön, jos projektipäälliköt eivät toimi siellä toistuvasti, niin että heillä on edellytykset suunnitella projekti mahdollisimman huomaamattomaksi.

Mikäli tarveselvitystä varten ei löydetty ajantasaisia suunnitelmia, niin tässä vaiheessa viimeistään on syytä käyttää tarvittavat huollon käytössä olevat punakynäpiirustukset kopiolaitoksella, että ne saadaan suunnittelijoiden käyttöön ja voidaan samalla päivittää sähköisiksi.

## 7.5 Rakennushankkeeseen ryhtyvän vastuut

Lainsäädäntö asettaa paljon velvollisuuksia rakennushankkeeseen ryhtyvälle kiinteistön omistajalle. Kiinteistön omistaja on tehnyt kiinteistöjohtosopimuksen ammattimaista kiinteistönylläpitoa ja -johtamista harjoittavan yrityksen kanssa, joten kiinteistöpäällikön tulee tunnistaa rakennushankkeeseen ryhtyvän velvollisuudet ja hoitaa ne menestyksellä sopimukseen. Käyttämällä ajan tasalla pidettäviä sopimus pohjia nämä velvollisuudet saadaan siirrettyä projektinjohtolle, suunnittelijoille, valvojille ja päätoteuttajalle, jotka pystyvät ne käytännössä hoitamaan. Pitää aina muistaa, että kiinteistöjohtolla on velvollisuus huolehtia, että tehtävissä käytetään henkilöitä, joilla on kaikki edellytykset hoitaa työnsä. Henkilöiden ja yritysten taustat pitää tarvittaessa tarkistaa, jos henkilö ei ole tunnettu.

## 7.6 Hanke- ja korjaussuunnittelun ohjaus

Hankesuunnittelua ohjaa aina kiinteistön omistaja, joka määrittää hankkeen laajuuden ja aikataulun omien intressiensä perusteella. Käytännössä omistaja antaa hankesuunnittelun tehtäväksi projektinjohdolle. Kiinteistöjohto on avustavissa tehtävissä ja ohjaa hankesuunnittelua tarvittaessa omistajan puolesta.

Mikäli hanke on lähtöisin vuokralaisten toiveista tai se parantaa vuokralaistyytyväisyyttä tai vaikuttaa muuten vuokralaisten toimintaan, niin vuokralaisia tiedotetaan hankkeesta heti kun hankkeen toteutus on varmistunut. Tiedotus voi tapahtua myös epävirallisessa muodossa, jos hanketta ei haluta erikseen mainostaa. Tiedotuksessa huomioidaan hankkeen vaikutus vuokralaisiin ja vuokrauksessa. Jos hanke voi vaikuttaa päätökseen tehdä vuokrasopimus, niin siitä on aina kerrottava uudisvuokrauksessa.

Projektinjohto kilpailuttaa tarvittaessa suunnittelun, mutta kiinteistön omistajilla voi olla käytössään luottosuunnittelijoita tai kohteeseen perehtyneitä suunnittelijoita, joita omistajat haluavat käyttää. Usein business park -kohteessa on ominaisuuksia, jotka vaikuttavat huomattavasti suunnitteluun, ja voi olla perusteltua käyttää kohteeseen perehtyneitä suunnittelijoita.

Kiinteistön omistajalta tulee selvittää, miten laajasti omistaja haluaa olla mukana suunnittelunohjauksessa. Business park -johto on aina mukana suunnittelunohjauksessa omistajan edustajana ja raportoi tilanteen omistajalle, jos omistaja ei osallistu kokouksiin.

Suunnittelunohjaukseen tulee varata riittävästi aikaa, koska tässä kohdassa projektia tehdyt laiminlyönnit kertaantuvat haasteiksi toteutuksessa. Suunnitteluun pitää pystyä perehtymään ja tutkimaan niiden käytännön toteutusta kohteessa. Kaikkea, mikä näyttää hyvältä suunnitelmissa, ei ole mahdollista toteuttaa. Mikäli suunnittelussa on mukana vuokralaisen omia sisustussuunnittelijoita, heitä tulee seurata tarkasti, koska kohteeseen perehtymätön suunnittelija voi aiheuttaa hankkeelle turhia lisäkustannuksia ei-toivotulla sijoittelulla. Projektin

kustannusarvio on kiinteistöpäällikön vastuulla ja kustannusarvion ylityksille pitää löytää maksaja.

Korjaussuunnittelussa pitää aina käydä läpi mahdolliset talotekniikan päivitystarpeet, että ne eivät tule esille vasta projektin toteutusvaiheessa. Muutosten yhteydessä voi olla järkevää uusia vanhentunutta talotekniikkaa, jos projektille joudutaan hankkimaan rahoitusta ja omistajan strategia on pitää tekniikka ajan tasalla.

## 7.7 Lupa muutokselle

Kiinteistönjohdon tulee olla perillä tilojen käyttötarkoituksista, ja siitä, mille muutokselle tarvitaan rakennusvalvonnan lupa. Projektinjohto ohjaa tarvittaessa hakemaan lupaa isommissa muutoksissa, mutta pienemmät luvanvaraiset kiinteistön muutostyöt saattavat olla myös kiinteistöpäällikön vastuulla. Tietoa löytyy rakennusvalvonnan nettisivuilta, jossa kerrotaan, mihin lupa vaaditaan ja millainen lupa vaaditaan.

Jos mahdollista, niin kannattaa ohjata projektinjohto ja pääsuunnittelija hoitamaan koko lupaprosessi. Lupaprosessit ovat pidentyneet, ja niihin pitää varata riittävästi aikaa, koska rakennusvalvonta voi olla ruuhkautunut, ja käsittelyaika voi olla pitkä.

## 7.8 Urakan ja valvojien kilpailutus

Omistajilla on omat ohjeistuksensa, miten rakennusurakka tulee kilpailuttaa. Se on määritelty kiinteistöjohtosopimuksessa. Yleensä kilpailutus on sidottu projektin kustannusarvion euromäärään, josta määräytyy, montako vartenotettavaa tarjousta tarvitaan.

Omistajalla tai business parkilla voi olla myös puitesopimuksia tai omia luottourakoitsijoita erilaisiin korjaus- ja muutostöihin. Kiinteistöjohdolla tulee olla käytössään listat näistä palveluidentuottajista omistajittain.

Business parkkiin kannattaa tehdä yleiset toimintaohjeet, jotka liitetään kaikkiin tilauksiin ja urakkasopimuksiin, jotta kaikki toimintamallit ja yhteystiedot tulee varmasti kerrottua jokaiselle palveluntuottajalle ja urakoitsijalle. Pääurakoitsijan kilpailutuksessa tulee olla huolellinen, että pääurakoitsija pystyy työskentelemään business parkissa. Urakoitsijalta pitää löytyä työnjohto ja työntekijät, jotka pystyvät toimimaan business parkissa, jossa on tarkat toimintasäännöt urakoitsijoille. Business parkissa pitää aina huomioida muut rakennuksen käyttäjät ja ilmoittaa työvaiheistaan ajoissa tarvittaville tahoille. Business parkeissa on paljon pääkonttoritasoisia toimitiloja, joissa voi olla esimerkiksi johtokunnan kokous illalla, ja silloin ei ole suotavaa piikata lattiaa viereisissä tiloissa tai hoitaa työmaan logistiikkaa valtaamalla hissit työmaan käyttöön illaksi. Etukäteen selvittämällä löytyy aina sopiva ajankohta meluisille töille tai työmaan kuljetuksille.

Urakan ja valvonnan kilpailuttaa projektinjohto ja hyväksyy omistaja. Valvojan tulee olla aktiivinen ja puuttua välittömästi ongelmiin, että ne saadaan ratkaistua mahdollisimman pian. Valvojan kommunikointitaidot urakoitsijoiden ja suunnittelijoiden suuntaan ovat tärkeitä, koska kaikkien osapuolien pitää pystyä nostamaan asioita ennakoivasti esille ja etsimään sopivaa ratkaisua yhdessä.

Business park -kohteisiin keskittyy saman toimialan yrityksiä. Business parkeissa on erikoistiloja, joiden muutostöissä pitää huomioida, että projektinjohto, suunnittelijat ja valvoja ovat perehtyneet näihin erikoistiloihin. Ammattitaitoiset projektin osapuolet osaavat ohjata myös käyttäjiä keskittymään oikeisiin asioihin projektin edistämiseksi.

## 7.9 Toteutusvaihe

Projekti on edennyt rakennusvaiheeseen ja työmaa on saatu perustettua. Aloituskokous on pidetty ja siinä on kerrattu kaikki business parkin toimintamallit.

Projektin laskutuksesta kannattaa selvittää, saako projektinjohto oikeudet laskuntarkastusjärjestelmään vai tarkastaako kiinteistöpäällikkö kaikki projektille tulevat laskut. Isommissa projekteissa kannattaa hankkia oikeudet projektipäällikölle, niin välttyy mahdolliselta laskujen selvittelytyöltä. Pienemmissä

projekteissa kannattaa vaatia maksuerille valvojan kuittaukset, niin maksuerään sidottu työvaihe on kuitattu toteutuneeksi, eikä maksukelpoisuutta tarvitse itse selvittää. Projektien laskuilla on tavanomaista pidempi laskunkierto, joten kiinteistöpäällikön pitää huolehtia, että laskuilla on riittävästi käsittely- ja maksuaikaa. Jos laskun käsittelyssä tulee ongelmia, niin tulee olla yhteydessä maksun lähettäjään ja pyytää lisää maksuaikaa, ettei laskuista jouduta maksamaan viivästyskorkoja.

Projektin toteutuksen aikana seurataan projektin toteutuneita kustannuksia ja verrataan niitä budjetoituihin kustannuksiin. Isommissa projekteissa pidetään erillisiä seurantalavereita omistajan kanssa, ja pienemmissä projekteissa kiinteistönjohto raportoi omistajaa asiakkuudessa sovitulla tavalla. Kiinteistön omistaja määrittelee, miten hän haluaa raportoinnin. Ainakin kaikki merkittävät poikkeamat kustannuksissa ja aikataulussa pitää tuoda omistajan tietoon, koska niiden vaikutukset pitää huomioida omistajan taloushallinnossa. Omistajalle tehdään vähintään kvartaali- tai mielellään kuukausitasoinen ennuste projektin kustannuksista, että omistajat saavat järjestelyä tarvittavan rahoituksen projektille. Kiinteistöjohto seuraa sisäisesti business parkissa projektien edistymistä viikoittain, koska kaikkien on osattava vastata esille tuleviin kysymyksiin. Kiinteistöjohto käsitetään yleisesti yhdeksi toimijaksi, vaikka sen muodostavat usein kolmikko; business park -manageri, kiinteistöpäällikkö ja palvelupäällikkö.

Mahdollisista lisä- ja muutostöistä kesken projektin on sovittava omistajan kanssa. Mikäli koko projektin kustannusarviota ei ylitetä, niin projektipäällikkö tai kiinteistöpäällikkö voi hyväksyä esille tulleet lisä- ja muutostyöt. Jos koko projektin kustannusarvio ylittyy, niin lisätyön käsittelee aina kiinteistön omistaja.

## 7.10 Projektin päättäminen

Toteutus päättyy vastaanottotarkastukseen, jossa tulee esittää kaikki virheet ja puutteet puheoikeutensa menettämisen uhalla. Urakoitsija tekee ennen vastaanottotarkastusta itselle luovutuksen, jossa he etsivät puutteita urakkasuorituksesta saadakseen puhtaan luovutuksen. Valvoja, suunnittelijat,

projektipäällikkö, käyttäjät ja business park -johto kiertävät työmaan ja tekevät listat, jotka käsitellään vastaanottotarkastuksessa. Vastaanottotarkastukseen on käytössä valmis asiakirjapohja, jonka mukaan edeten kaikki tärkeät asiat tulee käsiteltyä ja kirjattua oikein sanamuodoin.

Kiinteistöpäällikön tulee huolehtia, että mahdollisille puutteiden korjauksille on määritetty kohtuullinen korjausaika ja menettelytapa korjausten varmistamiseksi. Yleensä valvoja kiertää urakoitsijan pyynnöstä tarkastuksella ja kuittaa korjaukset valmiiksi. Kiinteistöpäällikön tulee myös varmistua, että kaikki luovutusmateriaalit saadaan kerralla kiinteistön haltuun. Luovutusmateriaalien kokoamisen yhteen ja tarkastuksen hoitaa kiinteistön puolesta valvoja. Varminta on, että urakkasopimuksen viimeinen maksuerä on sidottu luovutusmateriaalien toimitukseen ja virheiden ja puutteiden korjauksiin. Kun valvoja kuittaus on viimeistä maksuerää koskevan laskun liitteenä, urakoitsija on suoriutunut projektin toteutuksesta.

Kun työmaan toteutus on valmistumassa, täytyy varmistua, että kaikkiin järjestelmiin tehdään tarvittavat päivitykset. Toteutussuunnitelmat tai loppupiiirustukset tulevat suunnittelijoiden kautta, mutta esimerkiksi huoltokirja, kulunvalvonta ja kiinteistöautomaation grafiikka vaativat muutoksia kiinteistön järjestelmään.

## 7.11 Takuuaika

Takuuajan menettelyistä tulee sopia jo vastaanottotarkastuksessa. Kiireelliset korjaustarpeet ilmoitetaan välittömästi urakoitsijalle ja vaaditaan korjausta kohtuullisessa ajassa. Kiireettömät korjaustarpeet kerätään 1-vuotis- ja takuutarkastusta varten. Huoltokirja on vikojen keräämisessä avuksi, koska sinne voivat kaikki käyttäjät ilmoittaa korjaustarpeita, ja sieltä ne on helppo kerätä listaksi tarkastuksiin.

Vastaanottotarkastuksessa on listattu poikkeavat takuuajat, jotka kiinteistön ylläpidon ja huollon tulee huomioida toiminnassaan. Ne kannattaa laittaa esille huoltokirjaan, ettei kukaan varahenkilö vahingossa tilaa korjausta asiaan, joka on takuiden alainen.

1-vuotistarkastusta ja takuutarkastusta ennen kerätään virhe- ja puutelistat, ja jaetaan listat eri osapuolien käyttöön. Valvoja ja suunnittelijat saavat listat käyttöönsä ja käyvät ennakoon tarkastamassa tilat ja järjestelmät. Kaikki käytön aikana huomautetut havainnot käydään läpi ja sovitaan, mitä niille tehdään ja kuka tekee.

## 7.12 Muistettavaa business parkissa

Business parkeissa on yleensä useita omistajia ja jokaisella omistajalla on oma sopimus kiinteistöjohdon järjestämisestä. Kiinteistöissä toimitaan näiden sopimuksien mukaisesti. Omistajien kanssa on sovittu ohjelmat, joissa projekteihin liittyviä asioita käsitellään ja mihin projektien tiedot arkistoidaan. Business park -kohteen hallintaan voi olla käytössä monia ohjelmistoja.

Business parkissa kiinteistöjohdon toiminta kannattaa pitää hyvin avoimena omistajaan päin, että luottamus rakentuu ja säilyy molempiin suuntiin. Business parkin vuokraus ja kiinteistöjen arvojen kehitys on toisaalta avointa toimintaa, koska omistajat tietävät toistensa hintatasot. Samalla on muistettava, että omistajat ovat kilpailijoita vuokraus- ja kiinteistösijoitusmarkkinoilla, eivätkä he voi jakaa suunnitelmiaan avoimesti muille omistajille. Luottamuksen on säilyttävä kaikkien business parkissa toimivien osapuolten välillä.

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta

### 8.1 Moniomistajakohde verrattuna yhden omistajan kohteeseen

Moniomisteisuus tuo mukanaan projektinjohtamiseen haasteita kaikissa projektin vaiheissa. Päätöksenteko on monimutkaisempaa, tapahtuu useammassa vaiheessa ja se kestää kauemmin. Mitä lähempänä kiinteistöjen omistajien sijoitusstrategiat ovat toisiaan ja mitä kokeneempia kiinteistön omistajan edustajat ovat, sitä helpompaa kiinteistöjen- ja projektinjohtaminen on.

Moniomisteisessa business parkissa yhteistyöstä hyötyvät usein pienet omistajat, jotka eivät ole yksin itse niin houkuttelevia asiakkaita. Business parkissa isompien kiinteistön omistajien puite- ja yhteistyösopimuksista hyötyvät kaikki, tilausvolyymit ovat isompia, ja urakoitsijat sekä palveluntuottajat katsovat kohteen houkuttelevammaksi.

Moniomisteisuus koettiin haastatteluissa sekä hyväksi että huonoksi asiaksi. Mielipiteet jakaantuivat henkilön aseman ja kokemusten myötä. He, jotka ovat joutuneet haasteellisiin tilanteisiin saadakseen asioita eteenpäin, eivät koe moniomisteisuutta myönteisenä, koska ovat pettyneet yhteistoimintaan. He, jotka ovat päässeet helpommalla ja hyöttyneet moniomisteisuudesta, kokevat sen hyvänä asiana. Molemmat tahot kuitenkin tiedostavat toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet. Moniomisteinen business park on yksi markkinointikokonaisuus, jolla saadaan kaikille näkyvyyttä.

Hyvin tehdyillä kiinteistöjen välisillä sopimuksilla business park saadaan toimivaksi. Sopimukset pitäisi tehdä jo ennen business parkin perustamista, ja omistajat tulisi sitouttaa laajempaan yhteistyöhön sanktioiden uhalla.

Yhteinen urakkasopimus moniomisteisen business parkin laajemmassa projektissa ei käytännössä tule onnistumaan, koska kaikkien kiinteistöyhtiöiden hallinnot eivät hyväksy menettelytapaa. Urakka pitää jakaa kiinteistökohtaisiin osiin ja tehdä kaikille kiinteistöille omat urakkasopimukset heidän kiinteistönsä osuudesta. Omilla urakkasopimuksilla vastuut ja velvollisuudet saadaan



kohdistumaan oikein, eikä mahdollinen yksittäisen kiinteistön laiminlyönti siirry juridisesti muiden kiinteistöjen vastuulle.

## 8.2 Budjetointi ja PTS

Budjetointi ja PTS eroavat huomattavasti kiinteistön omistajien erilaisten sijoitusstrategioiden takia. Tämä vaikuttaa merkittävästi korjaustoimintaan ja aiheuttaa jopa yksittäisten kiinteistön omistajien lähtemistä omille poluilleen korjaushankkeissa. Vastakkain asettuvat nopean tuoton strategia ja pitkäjänteinen kiinteistön omistaminen. Nopean tuoton strategiassa korjataan vain esille tulevat viat oireiden perusteella, kun taas suunnitelmallisessa kiinteistön ylläpidossa ennakoidaan tulevia korjaustarpeita. Kun näitä molempia yrittää yhdistää samaan projektiin, se ei tule onnistumaan. Teknisen kiinteistön johdon on käytännössä pakko tuottaa korjausvelkaa toiselle kiinteistölle, minkä kiinteistön omistaja hyväksyy.

Kiinteistöjen suunnitelmallinen ylläpito ja korjaukset pitäisi saada suunniteltua pidemmälle ajan jaksolle kuin viisi tai kymmenen vuotta. Kymmenen vuotta riittää uudelle kiinteistölle, mutta vanhempiin kohteisiin suunnitelmat pitää ulottaa 10–25 vuoden ajalle. Pitkällä ajanjaksolla elinkaaritaulukoita ja kuntoarvioita hyödyntäen saadaan näkyviin rakennuksien todellinen tutkimus- ja korjaustarve, johon kiinteistöjen omistajat voivat varautua.

PTS pitää saada sähköiseen muotoon, jotta se siirtyy kiinteistön mukana omistajalta ja kiinteistöjohdolta toiselle kauppojen yhteydessä. PTS:aan tulee sisällyttää kuntoarviot ja -tutkimukset. Kiinteistökaupat muuttavat sovittuja asetelmia moniomisteisessa business parkissa muita enemmän, koska on todennäköisempää, että joku myy kiinteistön.

Budjetoinnissa korostuu business park -johdon ammattitaito, koska projekteja ei saada käyntiin yhteisinä, jos niitä ei ole budjetoitu kaikille kiinteistön omistajille, jos projekteja ei ole perusteltu hyvin jokaisen strategiaan perustuen ja varattu riittävästi aikaa päätösten tekemiseen. Business park -johdolta vaaditaan

laajempaa ajattelua ja taustatyötä kiinteistöstrategioista kuin yksiomisteisissa liike- ja toimistokiinteistöissä.

Business parkin yhteistoimintasopimuksissa pitäisi sitouttaa omistajat enemmän yhteiseen toimintaan, että korjaus- ja kehityshankkeita saataisiin helpommin käyntiin.

### 8.3 Tarveselvitys

Business park -johto ei voi luovuttaa tarveselvityksen tietoja omistajalta toiselle, mutta omistajat voivat halutessaan jakaa tietojään toisilleen. Business park -johdon luottamus korostuu omistajien luottamuksellisen tiedon hallussapidossa.

Samanlaisilla suunnitelmilla lähes samoihin aikoihin valmistuneiden kiinteistöjen omistajat ovat eniten halukkaita teettämään tarveselvityksiä yhteistyössä ja jakamaan sekä vertailemaan kuntotutkimusten tuloksia keskenään. Omistajan kiinteistölleen tilaama tutkimus on yhden kiinteistön omaisuutta.

Tässäkin yhteistyössä korostuvat business parkin omistajien hyvät tai huonot välit, jotka johtuvat usein erilaisista sijoitus- tai vuokrausstrategioista omistajien välillä. Omistajien erilaiset sijoitusstrategiat korostuvat myös suhtautumisessa korjaustapaehdotuksiin, ja siksi korjaustapaehdotukset tulee perustella huolellisesti omistajille omistajakohtaisesti. Pitää varautua selvittämään perusteellisesti, mitä seuraa, jos selvityksen tuloksiin ei reagoida nyt, vaan tehdään paikakorjaus. Moniomisteisessa business parkissa tarveselvitysten tulosten siirtäminen toteutukseen on haasteellisempaa, koska kiinteistöjä ja omistajia on useampia.

Joskus omistajan teettämä reklamaatio johtaa tilanteeseen, jossa urakoitsija vaatii tietojen ja lopputuloksen salaamista, että päästään sopuun. Joku kiinteistön omistaja saattaa suostua tähän omien 10-vuotisvastuukorjaustensa takia. Tämä huonontaa omistajien välisiä suhteita.

## 8.4 Projektin perustaminen

Kiinteistön edustaminen vaihtelee omistajittain, ja joskus kiinteistön omistaja on kiinnostunut hankkeesta ja haluaa osallistua sen toteutukseen. Kaupparekisteristä ja kiinteistönjohtosopimuksesta selviää, kuka voi edustaa kiinteistöä ja missä tilanteessa.

Ajantasaisten suunnitelmien saaminen projektin käyttöön on valitettavan usein haaste. Suunnitelmia voi löytyä erilaisista lähteistä, ja kun ne saa koottua kiinteistön käyttöön, niin niitä kannattaa ylläpitää.

Suunnittelijat valitaan henkilöinä ja hyvien kokemusten perusteella. Business park on erilainen toimintaympäristö, ja tekniikka aiheuttaa paljon haasteita suunnittelussa, joten on perusteltua käyttää kohteeseen perehtyneitä suunnittelijoita.

Suunnittelut voi ja täytyy välillä kilpailuttaa, niin kustannustaso pysyy kohtuullisena, ja kilpailutus luo perusteet tiettyjen suunnittelijoiden käytölle sopimuskauaksi.

## 8.5 Hankesuunnittelu yhdessä ja erikseen

Kiinteistöjen omistajat määrittelevät kehykset, joiden puitteissa hanke suunnitellaan. Jälleen kerran omistajien erilaiset strategiat vaikeuttavat yhteistä hankesuunnittelua. Vuokraustilanteet, kassavirrat ja rahoitusjärjestelyt vaikuttavat aikataulutukseen ja hankkeesta voidaan haluta vetäytyä viime hetkillä pois, jos se vain on mahdollista. Omistajat eivät aina voi julkaista, miksi he eivät halua osallistua.

Lyhyesti voidaan todeta, mitä enemmän hankkeessa on osapuolia, joiden tavoitteet eroavat toisistaan, sen vaikeampaa on tehdä projektin hankesuunnittelu.

Hankesuunnitteluun saattaa vaikuttaa myös business park -managereiden työtilanne, koska isoihin hankkeisiin ei mielellään lähdetä, tai niitä siirretään, koska se kasvattaa työkuormaa liikaa. Hankesuunnittelu kannattaa toteuttaa projektinjohtoon tai pääsuunnittelijan vetämänä. Tällöin business park -johto voi keskittyä kiinteistöjen hallinnollisiin asioihin ja osallistua hankkeeseen enemmän projektia ja suunnittelua ohjaavana osapuolena. Kiinteistöpäälliköille pitäisikin varata riittävästi aikaa kiinteistöjen kehittämiseen.

Projektinjohto esittelee koosteena hankesuunnitelman kiinteistöjen omistajille. Jos hankkeeseen lähdetään yhdessä, käytetään koostetta. Jos kiinteistöt ovat päättäneet toteuttaa hankkeen yksittäisinä kiinteistökohtaisina urakoina, jokaiselle kiinteistölle tehdään oma hankesuunnitelma, vaikka suunnittelu ja projektinjohto olisikin tilattu yhteisenä projektille.

Vuokralaisille näkyviin ja varsinkin heidän toimintaansa mahdollisesti vaikuttavista korjaus- ja muutostöistä tulee aina tiedottaa ajoissa, yleensä vähintään kaksi kuukautta ennen töiden aloitusta, ja isoista vuokralaisia mahdollisesti haittaavista hankkeista heti, kun toteutus varmistuu. Vuokralaisten luottamus on ansaittava ja siitä kannattaa pitää kiinni. Tällöin yhteistyö kiinteistöjohtoon ja vuokralaisten välillä on helpompaa.

## 8.6 Korjaussuunnittelun koordinointi

Korjaussuunnittelun järjestäminen yhteisenä vaatii jälleen erityistä panosta business park -johtolta. Kaikille osallistuville kiinteistöille pitää saada budjetoitua ja aikataulutettua korjaussuunnittelu samanaikaisesti. Kaikilta kiinteistöiltä pitää saada joko valtakirja korjaussuunnitteluun tai joku kiinteistön edustaja mukaan suunnittelunohjaukseen. Korjaussuunnittelu pitää käynnistää yhdessä projektinjohtoon kanssa. Business park -johto tuntee parhaiten toimintaympäristön ja osaa ohjata projektinjohtoon ja suunnittelijat toimimaan parhaiten korjaussuunnittelun onnistumiseksi. Suunnittelunohjaukseen ei varata riittävästi aikaa, vaikka se olisi erityisen tärkeää halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Kaikkien kiinteistöjen osalta pitää hankkia mahdollisimman ajantasaiset toteutussuunnitelmat. Alkuperäisiä suunnitelmia on huoltokirjoissa, kohteen luovutusmateriaaleissa ja kohteen alkuperäisillä suunnittelijoilla, jos kohde on 2000-luvulta. Jos kohde on vanhempi, niin arkisto on usein paperinen ja se pitää sähköistää korjaussuunnittelua varten. Tarvittaessa pitää käyttää kopiolaitoksella kiinteistöllä olevia paperisia punakynäversioita, joihin asentajat yleensä merkitsevät muutokset, kun käyvät tekemässä suunnittelemattomia korjauksia ja muutoksia.

Business parkin tekninen johto hankkii tarvittavat pohjatiedot korjaussuunnittelua varten. Tekninen johto myös tarkastaa korjaussuunnitelmia ja työselostuksia. Niitä pitää seurata erityisen tarkasti, jos suunnittelijoilla ei ole hyvää kohdetuntemusta. Tekninen johto järjestää tarvittaessa mallikorjaukselle työmaan, jossa korjaus on mahdollista toteuttaa häiritsemättä tarpeettomasti business parkin toimintaa.

Uudet vuokralaisten sisustussuunnittelijat aiheuttavat projekteissa usein yllättäviä ja isoja kustannuksia, joten heidän esityksiään vuokralaisille täytyy seurata tarkasti ja tarvittaessa puuttua esityksiin, ennen kuin vuokralainen on ihastunut ideaan, joka ei ole järkevä kustannuksiltaan.

## 8.7 Lupaprosessi

Kiinteistöjohdon tulee olla perillä, mikä on kiinteistöjen eri tilojen käyttötarkoitus ja mihin muutokseen tarvitaan lupa.

Jos työ on luvan varainen, niin business park -johto käytännössä hankkii kaikilta kiinteistöiltä projektinjohdon tai pääsuunnittelijan tarvitsemat valtakirjat lupien hakemista varten. Vaihtoehtoisesti, jos omistaja haluaa hoitaa luvan hakemisen itse, niin business park -johto toimittaa tarvittavat lupamateriaalit kiinteistön omistajille lupahakemusta varten.

Opinnäytetyön tekijän näkemys on, että prosessia tulisi ohjata vahvasti valtakirjoihin projektinjohdolle tai pääsuunnittelijalle, niin koko lupahakemusmenettely

olisi yhdenmukainen kaikkien kiinteistöjen osalta, ja se auttaisi myös rakennusvalvontaa perehtymään helpommin hankkeeseen ja näkemään kokonaisuuden, jota tavoitellaan.

## 8.8 Urakan ja valvojien kilpailutus

Urakoitsija on mahdollista valita yhteisenä, koska melkein kaikilla omistajilla on samat valintaperusteet ja voidaan edetä suurimpien vaatimusten mukaisesti. Urakoitsija valitaan vähintään kolmen tarjouksen perusteella, ja valintaan vaikuttaa hinnan lisäksi ainakin yhtä paljon urakoitsijan maine vastaavista projekteista. Hyväkin tarjous voidaan hylätä huonojen kokemusten takia.

Urakoitsijan työnjohdon osaaminen ja sosiaaliset taidot korostuvat business park -ympäristössä, koska työnjohtajan osaaminen näkyy ja myös kuuluu vuokralaisille. Taitava työnjohtaja saa tehtyä menestyksellä hyvinkin häiritsevän työn ilman, että business park -johto joutuu puuttumaan toimintaan.

Urakoitsijan kilpailutus on mahdollista hoitaa kilpailutusohjelmiston kautta, mikä mahdollistaa urakkatarjousten yhdenmukaistamisen ja sitä kautta helpon vertailun myös mahdollisten lisä- ja muutostöiden osalta. Urakoitsijat voivat halutesaan jättää myös omia tarjousmateriaaleja, mutta urakkahinta ja eri töiden yksikköhinnat saadaan kaikilta tarjoajilta samanlaisiin taulukoihin, joista saadaan koonti ja vertailu erilaisilla pisteytyksillä.

Valvojan valinta perustuu usein kilpailuttajan omaan verkostoon. Valvojalla tulee olla hyvät referenssit vastaavista tehtävistä, hyvät suositukset, ja valvojaksi valitaan aina henkilö eikä toimistoa.

Valvoja määriteltiin haastatteluissa näin: "Valvojan pitää olla hyvä kokenut jämäkkä tyyppi, joka tekee hyviä raportteja, joista on hyötyä urakoitsijalle ja suunnittelijoille. Valvojalla pitää olla hyvät kommunikaatiotaidot."

Urakoitsijan ja valvojan valinnassa on suuri mahdollisuus joko epäonnistua täydellisesti koko korjausprojektissa tai onnistua projektissa erittäin hyvin.

## 8.9 Projektin toteutusvaihe ja raportointi

Kaikkia kiinteistöjä pitää käsitellä omina kustannuspaikkoina ja kaikille kiinteistöille pitää tehdä omat urakkasopimukset projektista. Yksinkertaisessa yhteistilojen korjaustyössä, joka on kaikille kiinteistöille sama, voidaan myös miettiä yhteistä urakkasopimusta.

Urakan sisältö pitää olla tarkkaan rajattu, koska kiinteistön omistajat saattavat haluta kesken projektin lisätöitä, jotka eivät sisälly urakkaan ja joita urakoitsija voi halutessaan tarjota, mutta erikseen kyseessä olevalle kiinteistölle laskutettuina. Nämä työt eivät saa aiheuttaa mitään haittaa, aikataulumuutoksia tai lisäkustannuksia varsinaiselle projektille.

Urakan toteutumista seurataan vähintään kuukausitasolla ja erityisesti kaikista poikkeamista tiedotetaan omistajia. Urakan kustannukset pitää aikatauluttaa ennusteisiin oikeille kvartaaleille ja mielellään oikeille kuukausille. Työ tehdään kaikille kiinteistöille tai omistajille erikseen, kun on kyse moniomisteisesta business parkista.

Urakan laskujen tarkastuksen siirtämistä projektinjohdolle on harkittava. Mikäli business park -johto tarkastaa ja hyväksyy projektin laskut, he pysyvät perillä projektin toteutuneista kustannuksista. Heille pitää vaatia laskun maksuerille liitteeksi valvojien hyväksyntä, ettei laskuja tarvitse kierrättää tarkastuksessa laskunkäsittelyohjelman ulkopuolella.

Projektista oman urakkasopimuksen perusteella kiinteistölle kohdistuvat kustannukset ovat kiinteistön omistajan omaisuutta, eikä niitä voi jakaa muille kiinteistön omistajille. Kiinteistön omistajat voivat halutessaan keskustella kustannuksista keskenään, mutta projektinjohto ja business park -johto eivät voi näitä tietoja jakaa muille.

Kyseessä on yhteinen business park, mutta omistajat ovat aina kilpailijoita toisiinsa nähden.

Toteutuksessa tiedottaminen on tärkeää. Vuokralaisille tulee aina tiedottaa business parkissa tehtävistä korjaus- ja muutostöistä. Urakan aikana tulee tiedottaa lisäksi aikataulumuutoksista, jotka vaikuttavat vuokralaisiin tai jotka näkyvät heille. Business parkissa vuokralaiset ovat keskittyneitä omaan tekemiseen, ja hyvä tiedottaminen korostuu, ettei tärkeä mahdollisesti vuokralaista häittävä asia jää ennakolta täysin huomaamatta.

## 8.10 Projektin toteutuksen päättäminen

Vastaanottotarkastukseen pyydetään kaikilta osapuolilta omat virhe- ja puutelistat, jotka käsitellään kokouksessa. Kiinteistö voi pahimmassa tapauksessa menettää puheoikeutensa, jos vikaa ei ole ilmoitettu, ja vika olisi tullut havaita vastaanotossa, joten vastaanotettavan työn katselmointi on erittäin tärkeää. Vastaanottotarkastuksessa päätetään, mitä vastaanottotarkastuksessa ilmoitetuille virheille ja puutteille tehdään, kuka tekee, ja milloin korjauksien tulee olla valmiita. Pidetäänkö jälkitarkastusta? Moniomisteisessa business parkissa vastaanottotarkastuksia voi olla useita, ja hankkeen osapuolia on enemmän.

Vastaanottotarkastuksen pöytäkirjaan kirjataan, miten menetellään takuuajana ja mikä on takuuajana. Kuka ottaa vastaan mahdolliset vikailmoitukset takuuajana kiinteistön edustajana ja kuka urakoitsijan edustajana? Miten vähemmän merkittäviä puutteita kerätään ylös takuuajana?

Projektin kaikki luovutusmateriaalit tulee saada yhteen luovutukseen päätoteuttajalta kiinteistön johdolle. Hyväksi havaittu keino luovutusmateriaalin kokoontsaamiseen on sitoa se viimeiseen urakan maksuerään, samoin kuin vastaanotossa havaittujen virheiden ja puutteiden korjaaminen usein sidotaan. Urakoitsijalle on luvassa maksuerä, joka on sidottu juuri näihin tavoitteisiin ja projektin toteutuksen päättämiseen. Moniomisteisessa business parkissa materiaalit tarvitaan kaikille kiinteistöille. Hoito- ja huolto-ohjeet tulee saada kaikille käyttäjille.

Projekti ei ole omistajien näkökulmasta valmis ennen kuin taloudellinen loppuselvitys on pidetty. Moniomisteisessa business parkissa kustannuksien ja niiden kohdistamisen kanssa pitää olla erityisen tarkkana, koska kustannuksia ja



mahdollisia poikkeamia on vaikeampi selvittää jälkeen päin. Jokaisesta kustannuspaikasta tehdään projektinjohdon toimesta erillinen taloudellinen loppuserivitys, josta käy ilmi, mitä on budjetoitu projektin kustannuserittäin ja mitä toteutuneet kustannukset ovat. Jos on eroavaisuuksia, niin ne pitää varautua selvittämään omistajille. Näitä laskelmia joudutaan esittämään omistajien organisaatioissa ylöspäin, joten ne tulee tehdä huolellisesti ja myös taloushallinnon henkilöiden näkökulma huomioiden.

### 8.11 Hyviä käytäntöjä takuuajana

Takuuajana asiat hoidetaan, kuten vastaanottotarkastuksessa on sovittu. Takuutarkastukseen on syytä koota kaikki takuuajana havaitut viat ja puutteet ja käsitellä ne projektinjohdon kanssa. Näin varmistutaan, että kaikki on joko korjattu takuuajana tai tullaan korjaamaan takuutyönä.

Kannattaa hyödyntää huoltokirjaa, johon vuokralaiset ja käyttäjät voivat itse kirjata vikoja. Projektinjohto ja valvojat osaavat päätellä, onko ilmoituksissa mahdollisia toistuvia vikoja tai vikoja, joista voi takuuajan jälkeen aiheutua ongelmia.

Takuutarkastuksen katselmus tulee järjestää paikalla, koska käyttäjät eivät yleensä ole ammattilaisia ja, eivätkä he osaa tehdä riittävän kattavaa tarkastusta tiloihin tai laitteisiin. Parhaiten takuulistat saadaan koottua, jos valvojilla ja suunnittelijoilla on etukäteen käytettävissään käyttäjien vikalistat ja jos heille varataan tilaisuus kiertää rauhassa muutos- tai korjaustyöalue.

### 8.12 Kehityskohteita projekteihin ja business park -johdolle

Tiedottaminen ei ole koskaan täydellistä, ja siinä pitää huomioida kaikki käyttäjät ja osapuolet. Moniomisteisessa business parkissa käyttäjiä voi olla muualtakin kuin omasta kiinteistöstä, ja tiedon projektista sekä sen muutoksista pitää tavoittaa myös heidät.

Korjausten budjetointi, aikataulutusta ja toteutus pitää saada vastaamaan suunnitelmia. Business park -johdon pitää pystyä aikatauluttamaan korjaukset oikein,

että omistajat voivat ohjata rahoituksen kiinteistölleen oikeaan aikaan. Palaute koskee nimenomaisesti projektin toteutuneita kustannuksia ja kiinteistön kustannusennustetta, joka ei toteudu.

Projektin osapuolien roolit on koettu haasteeksi ja niitä voitaisiin selventää entisestään. Projektipäällikkö johtaa korjaus- tai muutosprojektia. Hän johtaa myös projektin suunnittelua, josta vastaa erikseen nimetty pääsuunnittelija. Business park -manageri ja kiinteistöpäällikkö edustavat kiinteistön omistajaa, rakennushankkeeseen ryhtyvää. Vuokralainen on käyttäjä. Kaikkien projektiin osallistuvien pitää muistaa hoitaa roolinsa kaikkia muita osapuolia kohtaan.

Hanke- ja korjaussuunnitteluvaiheessa pitää huomioida kokonaisuus, että käyttäjälle näkymätön tekniikka saadaan pysymään ajan tasalla. Projektin sisällön tarkentuessa pitää tarkastaa, mitä vaatimuksia tulee tekniikalle ja mitä muutoksia tarvitaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Kiinteistön omistaja päättää toteutuksesta, mutta suunnittelunohjauksessa mahdolliset tekniikan päivitystarpeet pitää käsitellä.

Budjetoitaviin kustannusarvioihin pitää muistaa sisällyttää tarveselvityksen ja suunnittelunohjauksen kustannukset. Pienissä projekteissa on vaarana unohtua työselostuksen laatiminen ja hankkeesta aiheutuvien muutosten päivitys ajantasaismateriaaleihin, kuten dwg-suunnitelmiin, paloilmoitinkaavioihin, materiaali-tietoihin, automaation grafiikkaan tai kulunvalvontaan. Tiedot eri järjestelmiin tulee aina lopuksi päivittää.

Business park -johdon tulee seurata aikaansa ja ehdottaa innovatiivisesti erilaisia tutkimuksia kiinteistöjen kunnon seuraamiseksi.

### 8.13 Moniomisteisuudesta ja projektinjohtamisesta

Moniomisteisuus tuo lisähaasteita business park -johtamiseen ja projektinjohtamiseen. Moniomisteisuudella on kertaannuttava vaikutus tekemisiin, kun kiinteistöjä on useita, tapoja toimia on enemmän, ja kun järjestelmiä on useampia. Pitää muistaa enemmän sääntöjä kuin yhden omistajan business parkissa.

Moniomisteisessa business parkissa käsitellään päivittäin useiden eri omistajien luottamuksellisia asioita ja nämä omistajat ovat aina kilpailijoita toisiinsa nähden.

Moniomisteinen business park on erittäin monimuotoinen toimintaympäristö, jossa voi parhaimmillaan luovia hyvin sujuvasti erilaisten omistusstrategioiden, vaatimusten ja toiveiden viidakossa ja saavuttaa kaikkia osapuolia tyydyttävän toteutuksen. Ammatillisia haasteita voi halutessaan täällä joko karttaa tai kerätä itselleen. Niitä haasteita on aina tarjolla.

## Lähteet

- 1 Yrityspuistojen palvelut - Yrityspuistojen nykyiset palvelut ja niiden kehittymisnäkymät, Saskia Lammi, Aalto yliopisto, 2017
- 2 Kiinteistö- ja toimitila johtaminen, Kari I. Leväinen, 2013.
- 3 Tiivistelmä, Käyttäjäyrityksen toimitilan valintaprosessi ja kriteerit toimitilan valinnalle, Tomi Mäkinen, Aalto yliopisto, 2004, <https://aalto-doc.aalto.fi/handle/123456789/92041>, haettu 24.4.2021
- 4 Historical marker in Mountain Brook planned to recognize nation's first office park, Alabama media Group, [https://www.al.com/spot-news/2012/09/post\\_789.html](https://www.al.com/spot-news/2012/09/post_789.html), haettu 19.4.2021
- 5 Opaste ensimmäisen business parkin pihalla. <http://www.laddmgt.com/about/>, haettu 24.4.2021
- 6 Markkinointi-ilmakuva 2 Mountain Brook business park, 1963. Kuva Bart Miller
- 7 Spektri Business Park, <https://spektri.fi/spektri/>, haettu 19.4.2021
- 8 Spektri Business Park, <https://spektri.fi/spektri/>, haettu 19.4.2021
- 9 Gate8 Business Park, <https://www.gate8.fi/>, haettu 19.4.2021
- 10 Gate8 Business Park, <https://www.gate8.fi/>, haettu 19.4.2021
- 11 Tripla by YIT, <https://tripla.yit.fi/workery>, haettu 23.4.2021
- 12 Tripla Workery ja kauppakeskus. Kuva Projektuutiset 4.3.2020
- 13 Market Business News, Business Park, Definition and Meaning, <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/business-park/>, haettu 23.4.2021
- 14 Osakeyhtiölaki, Finlex ajantasainen lainsäädäntö, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), haettu 23.4.2021
- 15 Luovutuksen jälkeiset muutostyöt Business Park -kohteissa, Jaakko Juola, 2014, Metropolia Ammattikorkeakoulu, <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71909/Jaakko%20Juola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, haettu 23.4.2021
- 16 RT-kortisto, RT 10-11284 Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HJR18
- 17 Maankäyttö- ja rakennuslaki, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), haettu 24.4.2021

- 18 Valtioneuvoston asetus rakennustyön turvallisuudesta, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), haettu 24.4.2021
- 19 Haastatellut henkilöt; Tuija Kulmala, kiinteistöpäällikkö, business park manager, Realia Management Oy, 15.11.2021; Jutta Kamppi, business park manager, Newsec Property Asset Management Finland Oy, 28.1.2022; Kirsti Korhonen, business park manager, Newsec Property Asset Management Finland Oy, 31.1.2022; Eveliina Salerma property manager, team leader, Newsec Property Asset Management Finland Oy, 4.2.2022; Heikki Lallo, vastaava työnjohtaja, NHK Rakennus Oy, 9.2.2022; Iiro Koro, property manager, Newsec Property Asset Management Finland Oy, 11.2.2022; Jukka-Pekka Rosin, project manager, Newsec Property Asset Management Finland Oy, 25.2.2022; Kimmo Alaharju, kiinteistöjohtaja, eQ Varainhoito Oy, 24.3.2022; Mikko Kimpi, asset manager, NIAM Oy, 3.5.2022

## Liitteet

### Kyselytutkimuksen haastattelurunko

#### Budjetointi, PTS (kuntoarvio, -tutkimus)

- Miten ja milloin haluatte kuntoarviot PTS:aan budjetoitavan?
- Kuntoarvio 7-vuoden iässä?
- Kuntotutkimuksia, kun rakennusosat alkavat oireilemaan tai kun rakenneosan elinkaari on loppumassa?
- Haluatteko, että näitä tutkimuksia esitetään teille rakennuksen elinkaari-  
taulukon mukaisesti?
- Käytättekö TDD raportteja PTS pohjana?
- Missä muodossa teillä on PTS? Onko käytössä PTS ohjelma?

#### Tarveselvitys; kuntotutkimus, rakenneavaukset, tiedotus tutkimuksista Raportti rakenneosan/-osien kunnosta, korjaustapaehdotuksia, kustannusarvio korjauksille.

- Haluatteko rakenneavauksia kuntotutkimuksiin vai yritetäänkö selvittää  
pintoja rikkomatta?
- Painotetaanko korjaustapaehdotuksissa hintaa vai laatua?
- Mikä ratkaisee edellä mainitun painotuksen?
- Kilpailutatteko kuntotutkimukset vai onko sopimussyhteistyökumppaneita?

#### Projektin perustaminen; projektinjohdon kilpailutus, kiinteistön edustaja, suunnittelijat

- Mikä on property managerin ja projektipäällikön vetämän projektin raja?
- Milloin kiinteistöä edustaa property manageri ja milloin omistajan kiinteistö-  
päällikkö?
- Projektinjohdon sopimukset ovat käytössä. Missä vaiheessa haluatte kil-  
pailuttaa projektinjohdon?
- Suunnittelusopimukset ovat käytössä omistaja/kiinteistö kohtaisesti.  
Missä vaiheessa haluatte kilpailuttaa suunnittelun?
- Käytetäänkö teillä kohteen alkuperäisiä suunnittelijoita?
- Millä perusteella valitsette suunnittelijan? Toimisto/henkilö, toimiston vai  
henkilön kokemus/suositus/pätevyys?
- Onko teillä käytössä ajantasaiset kuvat ARK/RAK/LVISA?
- Teettekö ajoittain piirustusten päivityksiä projekteina?

#### Hankesuunnittelu; aikataulut, kustannusarvio, rahoitus, tiedotus käyttäjille

- Kuka teillä ohjaa hankesuunnittelua ja suunnittelua?
- Mitkä tekijät teillä vaikuttavat hankkeen aikataulutukseen?
- Karkea kustannusarvio on saatu kuntotutkimuksesta. Miten paljon hanke-  
suunnitteluvaiheen kustannusarvio saa elää? (%)
- Missä vaiheessa kustannusarviomuutos vaikuttaa esim. rahoituksen saa-  
miseen tai muuhun omistajan talouteen?
- Tiedotetaanko hankesuunnitteluvaiheessa olevia korjausprojekteja käyt-  
täjille?

#### Korjaussuunnittelu ja mallikorjaukset; suunnittelu, mallikorjaukset, työselostus

- Pidetäänkö teillä erillisiä suunnittelupalavereita? Miten pidätte niitä ja millä kokoonpanolla?
- Kuka teillä johtaa suunnittelupalaveria?
- Osallistuuko kiinteistöjohto suunnittelupalaveriisiin?
- Pidättekö mallikorjauksia tärkeinä?
- Onko niitä käytetty teillä suunnittelun pohjana?
- Ketkä osallistuvat mallikorjausten tarkastukseen?
- Päivitetäänkö suunnitelmia projektin aikana vai urakan lopuksi?
- Päivitetäänkö työselostuksia projektin aikana?

#### Lupa-asiat

- Lupa-asiat hoitaa kiinteistön omistajan edustaja tai projektinjohto?

#### Urakan ja valvojien kilpailutus

- Kilpailutetaanko teillä valvonta erikseen?
- Mitkä ovat tärkeimmät valvojan valintaperusteet? Toimisto/henkilökohtainen kokemus/suositus?
- Miten tärkeänä pidätte valvojan osuutta projektissa?
- Urakoitsijan tärkeimmät valintaperusteet?
- Oletteko vaikuttaneet henkilönä vastaavan mestarin valintaan?
- Mihin töihin käytätte "hovihankkijoita"?
- Montako tarjouspyyntöä katsotte riittäväksi määräksi?
- Entä montako tarjousta valinnan perusteeksi?
- Valitsetteko kiinteistönjohdon ehdottaman urakoitsijan vai teettekö valinnan itse?

#### Toteutus; urakka, valvonta, projektinjohto

- Seuraatteko projektin edistymistä? Miten?
- Projektin aikataulu ja toteutuminen?
- Projektin taloustiedot? Miten usein?
- Mitä tietoja haluatte saada projektin eri vaiheissa?
- Mitkä ovat teille tärkeitä tietoja työmaalta/projektinjohtolta?
- Kenellä on oikeus tilata lisätöitä tai muutostöitä?
- Kuka/ketkä teiltä osallistuvat työmaakokouksiin?
- Miten tiedotatte käyttäjiä? Mitä kautta, miten usein, keille?
- Mikä ylittää tiedotus kynnyksen projektin aikana?

#### Projektin päättäminen; taloudellinen loppuselvitys, käyttöönotto

- Osallistutteko työmaan vastaanottotarkastukseen? Ketkä edustavat siellä kiinteistöä?
- Keräättekö tietoa projektin onnistumisesta jotain muuta kautta kuin valvojan havaintoina? Miten?
- Saatteko projekteilta luovutusmateriaalit ja suunnitelmien/ajantasaispiirustusten päivitykset?
- Miten pian vastaanottotarkastuksesta tarvitsette taloudellisen loppuselvityksen? Tai tarvitsetteko/käytättekö sitä?
- Teettekö tyytyväisyyskyselyitä projektiin osallistujille/käyttäjille?

#### Takuut

- Keräättekö takuuajan puutteita tarkastusta varten käyttöaikana vai keräättekö puutteet erikseen takuutarkastuksessa?
- Käytättekö jotain muistutusjärjestelmää takuissa? Mitä? Miten se toimii?
- Käytättekö samaa projektinjohtoa takuiden hoitamisessa?
- Laskuttavatko he erikseen takuuasioihin liittyvät työt?

#### Palaute

- Mitä onnistumisia tai epäonnistumisia voitte mainita?
- Oletteko huomanneet kehityskohteita korjausprojekteissa? Toiminnassa hankesuunnittelun osalta tai toteutuksen aikana?
- Koetteko, että voisitte saada hyötyä tämän kyselyn raportista?
- Haluatteko esiintyä nimettömänä tai saako vastauksenne julkaista?
- Saako teidät mainita lähdeluettelossa yrityksenä/nimeltä/ei lainkaan?