

ALUEHANKKEEN JOHTAMINEN

Kohti uudistuvaa maankäyttöpolitiikkaa

Matti Kuronen ja Aija Staffans, Aalto-yliopisto

ALUEHANKKEEN JOHTAMINEN

Kohti uudistuvaa maankäyttöpolitiikkaa

Matti Kuronen ja Aija Staffans, Aalto-yliopisto

Aluehankkeen johtaminen - kohti uudistuvaa maankäyttöpolitiikkaa

SMARTLAND-hanke (2019–2025)

Smartland-hanke on monialainen maankäyttöpolitiikan tutkimushanke, jota rahoittaa Suomen Akatemian yhteydessä toimiva strategisen tutkimuksen neuvosto (päättös Aalto 352450). Smartlandissa tutkijat ja käytännön tekijät tunnistavat ja kehittävät maankäyttöpoliittisia toimintatapoja, joilla kaupunkikehitystä voidaan ohjata tehokkaasti kestävämpään suuntaan.
<https://smartland.fi/>

Kirjoittajat:

Matti Kuronen ja Aija Staffans

Layout:

Pyry "Kirppu" Saukkonen

Aalto University publication series
Crossover 1/2025

ISBN 978-952-64-2373-9 (nidottu)
ISBN 978-952-64-2374-6 (pdf)
ISSN 1799-4934 (painettu)
ISSN 1799-4942 (pdf)
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-2374-6>

PunaMusta Oy
Helsinki, 2025

© Copyright: Matti Kuronen, Aija Staffans

CC BY 4.0

Paino: Punamusta Oy, Vantaa

Julkaisuvuosi: 2025

Kannen kuva: Wille Nyyssönen | Kuvia Tampereesta

Sisällys

1. Raportin tausta	4
2. Johdanto	5
3. Aluehanke itsenäisenä organisaationa	8
3.1 Yleistä	8
3.2 Hiedanranta, Tampere (2019 -)	9
INFOLAATIKKO: KEHITYSYHTIÖ	13
3.3 Engelinranta, Hämeenlinna (2011-2018)	14
3.4 Kupittaaan kärki, Turku (2022 -)	18
INFOLAATIKKO: ALLIANSSI	22
3.6 Yhteenvedo	23
4. Aluehanke kaupungin omana projektina	29
4.1 Yleistä	29
4.2 Resurssien keskittäminen, esimerkkinä Tampereen Tesoma (2011 -)	29
4.3 Yhteinen kehittämissuunnitelma, esimerkkinä Jyväskylän Kortepohja (2018 -)	32
4.4 Kasvu ja segregaaation hillintä, esimerkkinä Helsingin kaupunkiuudistus (2020 -)	34
4.5 Oppivaa kaupunkisuunnittelua, Tukholman Norra Djurgårdsstaden (2008 -)	35
5. Johtopäätöksiä - miksi aluehankkeita tarvitaan, mitä niistä voi oppia?	40
5.1 "Yhteensovittamisen pakko"	40
5.2 Aluevastuun kirkastaminen	41
5.3 Aluehankkeet ja demokratia	42
5.4 Aluehankkeilla kohti uudistuvaa maankäyttöpolitiikkaa	43
PROJEKTILLA SELKEYTTÄ ALUEEN KEHITTÄMISEEN	45
Tavoitteiden yhteensovittaminen	45
Yhteinen kehittämisohjelma ja tulosten seuranta	45
Nykytallit ja niiden kehittäminen	46
Aineistoluettelo	50

1. Raportin tausta

Tämä raportti on laadittu Suomen Akatemian yhteydessä toimivan Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittaman Smartland-tutkimushankkeen työnä. Hankkeessa tutkijat ja käytännön tekijät tunnistavat ja kehittävät maankäyttöpoliittisia toimintatapoja, joilla kaupunkikehitystä voidaan ohjata tehokkaasti kestävämpään suuntaan. Hanketta ovat toteuttamassa Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, Turun yliopisto ja Ilmatieteen laitos, ja se toteutetaan 6/2019-8/2025.

Smartland-hankkeen loppuvaiheessa on toteutettu kaksi tapaustutkimusta. Näistä ensimmäinen koski Helsingin Vuosaaren aluekehitystä viimeisen 20 vuoden aikana, ja se julkaistiin keväällä 2024 nimellä Case Vuosaari - maankäyttöpoliitiikan paikallisuus (Staffans ja Pulkkinen (toim.) 2024). Tässä raportissa jatketaan paikallisen maankäyttöpoliitiikan tarkastelua, nyt aluehankkeen johtamisen näkökulmasta. Työ ei kohdistu yhteen, tiettyyn alueeseen, vaan tekee muutaman esimerkin avulla katsauksen kaupungeissa käytössä oleviin tapoihin organisoida ja johtaa aluehankkeita. Vertailun vuoksi mukana on myös yksi esimerkki Ruotsista.

Yhtenä konkreettisena taustana raportin synnylle on ollut Tampereella käynnissä oleva kaupunginosakehittämisen toimintamallin valmistelu. Kyseessä on poikkihallinnollinen työ, jonka fokus on alueellisen eriytymiskehityksen ehkäisyssä ja alueiden hyvinvoinnin lisäämisessä. Tamperelaisten kanssa käydyt keskustelut ovat vahvistaneet käsitystä siitä, että aluelähtöiselle tarkastelulle olisi kysyntää. Niinpä raportin lopussa esitämme johtopäätöksemme ja joi-takin kehitysideoita alueiden kehittämiseen, ei ainoastaan Tampereelle vaan muihinkin kasva-viin kaupunkeihin.

Raportin ovat laatineet projektitutkija, TkT **Matti Kuronen** ja johtava tutkija, TkT **Aija Staffans** Aalto-yliopiston rakennetun ympäristön laitokselta.

2. Johdanto

Kaupungistumiskehitys asettaa paineita maankäyttöpolitiikan keinovalikoimalle tilanteessa, jossa merkittävä osa rakentamisesta sijoittuu vanhaan kaupunkirakenteeseen. Kasvutavoitteet, alueiden eriytymisen ehkäisy ja ilmastonmuutoksen hidastaminen ovat esimerkkejä kaupunkien strategisista tavoitteista, joiden yhteensovittamisen vaikeudet paikallistasolla aiempi raporttimme Vuosaaresta konkretisoi. Ristiriitojen yhteensovittaminen tapahtui Vuosaaren tapauksessa pääasiassa asemakaavoituksessa. Vaikka kaavoittajat on koulutettu sovittamaan yhteen erilaisia tavoitteita ja lakikin siihen velvoittaa, näyttäytyi tehtävä erittäin haastavana, lähes mahdottomana. Osin tämä johtui siitä, että kaupungin omat tavoitteet olivat ristiriitaisia. Toimintaympäristö onkin kokonaisuudessaan monimutkaistumassa ja asettaa uudenlaisia vaatimuksia myös kuntien maankäyttöpolitiikatyölle.

Jatkamme tässä raportissa pohdintaa ristiriitojen yhteensovittamisesta, mutta vaihdamme näkökulman kaupunkisuunnittelusta alueiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Kaupungit ovat organisoituneet toimialoittain, jolloin alueiden kehittäminen voidaan nähdä toimialat poikkileikkaavana toimintana. Olisiko selkeämmin alueen tarpeista ja mahdollisuuksista lähtevä tavoitteenasettelu ja hallinnointi tarkoituksenmukaisempi ja tehokkaampi keino sovittaa yhteen erilaisia tavoitteita? Tästä antaa viitteitä se, että kaupunkien strategisesti kaikkein tärkeimmät alueet tai kaupunginosat ovat usein kaupunkien erilaisia projekteja, ja niiden organisointi poikkeaa tavanomaisesta, toimialaperustaisesta hallintokuntiin

jakautuvasta toiminnasta. Tämän raportin kysymykset ja aineistot liittyvät näihin erilaisiin projektimuotoihin. Miten niitä perustellaan ja miten niitä johdetaan toimialojen rinnalla?

Aluehankkeella tarkoitamme tietyn, tunnistettavissa olevan alueen projektiluonteista kehittämistä, johon tyypillisesti sisältyy uudisrakentamista niin asumiselle kuin työpaikeille. Raporttiin valitut aluehankkeet ovat eri kokoisia, mutta jokainen niistä on merkittävässä roolissa omassa kaupungissaan. Valittujen hankkeiden johtamismallit poikkeavat niin toisistaan kuin kaupungin yleisestä toimintamallista. Ne haastavat eri toimialoja siinä, miten kaupungin hyvin erilaisia, osin ristiriitaisiakin tavoitteita onnistutaan tuomaan yhteen.

Raportin esimerkkihankkeet ovat olleet käynnissä 2010-2020 -lukuilla (pl. Tukholman Norra Djurgårdsstaden jonka kehittäminen alkoi jo 2008), ja ne voidaan rajata myös maantieteellisesti selkeästi. Tästä huolimatta arkikielessä alue voi tarkoittaa jotain muuta kuin mikä on projektialueen raja, ja myös projektialueen rajaaminen voi monessa tapauksessa muuttua.

Kasvutavoitteet, alueiden eriytymisen ehkäisy ja ilmastonmuutoksen hidastaminen ovat esimerkkejä kaupunkien strategisista tavoitteista, joiden yhteensovittaminen tuottaa paikallistasolla vaikeuksia.

Esiteltävät aluehankkeet voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Ensinnäkin on aluehankkeita, jotka ovat organisoituneet kaupungin omasta organisaatiosta erilleen esimerkiksi yhtiöksi tai allianssiksi. Yhtiö on tässä tapauksessa kaupungin kokonaan omistama, mutta se toimii markkinaehtoisesti. Allianssi puolestaan on monen eri toimijan yhteenliittymä, jossa kaupunki on yhtenä keskeisenä osapuolena mukana.

Toisen ryhmän muodostavat aluehankkeet, jotka on organisoitu osaksi kaupungin omaa toimintaa. Tällainen on muun muassa projektinjohtajamalli, joka on käytössä pääkaupunkiseudun kaupungeissa. Tällöin alueprojektinjohtaja koordinoi, mutta ei varsinaisesti johda, yhden tai useamman alueen kehittämistä suoraan kaupungin keskushallinnon tai toimialan johdon alaisuudessa. Molemmista näistä ryhmistä löytyy myös hyviä kansainvälisiä verrokkeja. Kööpenhaminassa esimerkiksi Nordhavnin aluetta ja Hampurissa Hafencityn aluetta kehittävät kaupunkien omistamat yhtiöt. Kaupungin omasta, itse johtamasta aluehankkeesta löytyy hyvä esimerkki Tukholman Norra Djurgårdsstadenista. Viimeksi mainitun esittelemme myös tässä raportissa.

Näiden kahden ryhmän välimaastoon sijoittuu paljon erilaisia julkisen ja yksityisen

yhteistyötä tavoittelevia malleja, joiden luonnetta on usein kuvattu käsitteellä kumppanuusmalli. Niitä on viime vuosina käsitelty muun muassa Kuntaliiton eri julkaisuissa (esim. Toivonen 2021, Suomen Kuntaliitto 2008). Koska lähtökohtamme on nimenomaan ollut alueen näkökulma ja hankemuotoinen organisoituminen, niin rajaamme kumppanuuskaavoituksen työn ulkopuolella. Yksi poikkeus kuitenkin on: Kortepohjan hankkeelle ei ole perustettu erillistä projektia, mutta yhteistyön tueksi on kuitenkin laadittu kehittämissuunnitelma, minkä vuoksi halusimme sen mukaan vertailuun. Kehittämishjelmat tai -suunnitelmat, visiot tai yleissuunnitelmat ovat aluehankkeissa tyypillisesti käytettyjä valmisteludokumentteja, joiden merkitys ja edut ovat nousseet haastatteluissa esille.

Tämän raportin avainkysymykset ovat:

1. Miten kaupungit ovat organisoineet alueiden projektiluonteinen kehittämisen?
2. Minkälaisia tavoitteita aluehankkeille asetetaan ja miten tuloksia seurataan?
3. Mitä alueiden projektiluonteisesta kehittämisestä voidaan oppia?

Työn aineistona ovat esiteltäviin aluehankkeisiin liittyvät asiantuntijahaastattelut, joista kolme on tehty vuoden 2024 aikana ryhmähaastatteluna ja yhdeksän yksilöhaastatteluna. Näihin on osallistunut yhteensä 24 henkilöä sekä kaupunkien toimialoilta, hallintokunnista että kehittäjäorganisaatioista. Lisäksi aineistona on erilaisia dokumentteja, jotka on luetteloitu raportin lopussa. Raportin sivuilla olevat suorat lainaukset ovat poimintoja tehdyistä haastatteluista. Haastattelut julkaistaan anonyymisti.

Raportin sisältö jakautuu kolmeen kokonaisuuteen. Taustaesittelyn ja johdannon jälkeen luvussa 3 esitellään kolme erilaista aluehanketta

***Tavoitteena on
pohjustaa
keskustelua
aluehankkeiden
johtamisesta.***

2010-2020 -luvulta kolmessa eri kaupungissa. Näille on yhteistä se, että ne ovat merkittäviä oman kaupunkinsa kokoluokassa, ja hankkeen johtaminen poikkeaa kaupungin yleisestä toimintatavasta. Hankkeilla on oma, kaupungin organisaatiosta erillään oleva organisaatio, jossa kaupungilla on kuitenkin keskeinen rooli. Luvussa 4 esitellään esimerkkejä siitä, miten kaupungeissa on viime vuosina kaupungin oman hallinnon voimin kehitetty tiettyjä, tärkeitä tunnistettuja alueita. Nämäkin hankkeet ovat projektiluonteisia, mutta projektit ovat osa kaupungin organisaatiota. Luvussa 5 esitetään johtopäätöksiä siitä, mitä näistä erilaisista projektoiduista aluehankkeen johtamisen malleista voitaisiin oppia. Raportin lopuksi tehdään joitakin konkreettisia kehitysehdotuksia.

Aluehankkeet ovat keskenään hyvin erilaisia, eikä suora vertailu tee niille oikeutta. Kaikissa esiteltävissä hankkeissa on kuitenkin joitakin projektimaisia piirteitä (esim projekti alkaa ja loppuu aikataulutetusti; projektilla on erilliset resurssit ja johtaminen, joka poikkeaa hallinnon tavanomaisesta mallista, kevyimmillään vain projektinjohtaja), ja myös kaupungit itse ovat nimenneet ne projekteiksi. Raporttia ei olekaan syytä lukea vertailuna siitä, mikä on paras tapa aluehankkeen johtamiseen, vaan tavoitteena on pohjustaa keskustelua aluehankkeiden johtamisesta.

3. Aluehanke itsenäisenä organisaationa

3.1 Yleistä

Alueiden kehittäminen on Suomessa vahvasti maankäyttöön keskittyvää, ja kaavoitus on keskeinen instrumentti kehityksen ohjauksessa. Kaavavetoista kehittämistä tehdään osana kaupungin normaalia, toimialoihin jäsentyvää toimintaa. Tälle on pitkät perinteet niin suurissa kuin pienemmissäkin kaupungeissa. Erilaisista visioista toteutuksiin ulottuva aluekehitys on kuitenkin pitkä prosessi ja jakautuu lukuisiin vaiheisiin ja osaprosesseihin matkan varrella. Oppivan kaupunkisuunnittelun OPUS-tutkimushankkeessa todettiin jo yli 20 vuotta sitten, että tässä prosessissa on paljon tiedollisia katkoksia ja kehitettävää niin yhteistyössä kuin vuorovaikutuksessa (Staffans ja Väyrynen (toim.) 2006). Tällä hetkellä erityisesti kasvavissa kaupungeissa kunnianhimoiset kestävyystavoitteet, yhteiskunnalliset paineet ja edelleen monimutkaistuvat prosessit ovat osaltaan johtaneet siihen, että alueiden kehittämiseen on haettu uusia malleja.

Tässä luvussa esiteltävät aluehankemallit ovat toistaiseksi Suomessa melko harvinaisia. Kaupungin omistaman osakeyhtiön eli ns. yhtiömallin soveltamisesta aluekehittämiseen tiedämme ainoastaan tämän luvun kaksi esimerkkiä Tampereelta (Hiedanranta) ja Hämeenlinnasta (Engelinranta). Allianssimallin sijaan on tuttu useista infrahankkeista, esimerkiksi Tampereen rantatunneli ja pääkaupunkiseudun Jokeri-raitiotiehanke, ja suurista rakennushankkeista, esimerkkinä sairaalahankkeet Hämeenlinnassa (Ahvenisto) ja Helsingissä (Laakso), mutta tiettyyn kaupunginosaan keskittyviä alliansseja on vähän. Niin sanottua

kaupunginosa-allianssia alettiin tutkia 5-10 vuotta sitten (esim. A-insinöörit 2019), mutta tietääksemme vain Turussa (Kupittaaan kärki) ja Tampereella (Hippokortteli) “kaupunkisuunnittelulliset” allianssit ovat lähteneet liikkeelle. Hippoksessa kyse on yhdestä korttelista, mutta tässä raportissa esiteltävällä Kupittaaan allianssilla on tiiviimpi kytkös koko ympäröivän tiedepuiston alueen kehittämiseen.

Seuraavassa on esitelty yhteensä kolme yhtiö- ja allianssiahanketta, jotka kaikki sijaitsevat muualla kuin pääkaupunkiseudulla.

*Tässä luvussa esiteltävät
aluehankemallit ovat toistaiseksi
Suomessa melko harvinaisia.*

3.2 Hiedanranta, Tampere (2019 -)

Sijainti kaupunkirakenteessa	Sijainti kasvavassa kaupungissa, keskustan ulkopuolella, raitiotieyhteys liikennöi tammikuusta 2025 alkaen.
Maanomistus	Hiedanrannan Kehitys Oy; lisäksi keskustan alueella on myös muuta yksityistä maanomistusta ja Tampereen kaupungin maanomistusta
Alueen tyyppi ja koko	Vanha teollisuusalue, Hiedanrannan keskustan pinta-ala yleissuunnitelmassa alun perin n. 54 ha (kaupunki osti takaisin syksyllä 2024 noin 3 ha alueen)
Volyymi (vuoden 2024 muutoksin)	Hiedanrannan keskustan alueella rakentamista yht. n. 500 000 k-m ² • asumista n. 425 000 k-m² (josta yhtiön alueella noin 325 000 k-m²), asukkaita n. 8 500 • julkisia palveluita n. 24 700 k-m² • liike-, toimi- ja tuotantotilaa n. 53 300 k-m², työpaikkoja n. 3 300

Taulukko 1. Hiedanrannan yleistiedot

Hiedanrannan kehitys Oy on Tampereen kaupungin omistama kehitysyhtiö, jolle kaupunki siirsi apporttina Metsä Boardilta vuonna 2014 ostamansa tehdaskiinteistön maat (kuva 1). Yrityksessä työskentelee 15-20 henkilöä, ja sen tehtävä on kehittää omistamiaan maita ja vanhoja tehdaskiinteistöjä sekä myydä tontteja rakennuttajille. Tuottonsa yhtiö saa tontinmyynnistä.

Hiedanrannan Kehitys Oy:n syntyyn liittyy vaihe, jossa kaupunki perusti aluksi kaksi eri yhtiötä, Hiedanrannan Kehitys Oy:n ja kommandiittiyhtiö Hiedanranta Ky:n. Tästä kahden yhtiön mallista tehtiin päätös vuonna 2019. Molemmat yhtiöt olivat kaupungin 100% omistamia, ensin mainittu oli operatiivinen kehitysyhtiö ja jälkimmäinen rahoitusyhtiö, jolla ei ollut henkilöresursseja. Kahden yhtiön mallista luovuttiin kuitenkin jo seuraavana vuonna, ja kaikki toiminta keskistettiin erilaisin järjestelyin Hiedanrannan Kehitys Oy:lle. Ratkaisua perusteltiin muun muassa sillä, että yksi osa-

keyhtiö on kaupungille taloudellisesti tarkoituksenmukaisin ja omistajaohjauksen, johtamisen ja ohjauksen näkökulmasta selkein. Yhden osakeyhtiön mallilla todettiin myös olevan parempi mahdollisuus vastata alueen kokonaistoteutuksesta. (Tampereen kaupunginhallitus 2020).

Tampereen väkiluku kasvaa, ja Hiedanrannan lisäksi sitä ympäröiviä Lielahtea keskustan länsipuolella ja tulevaa Järviakaupunkia keskustan itäpuolella kehitetään tulevaisuudessa.

Hiedanrannan suunnittelu käynnistyi kaupungin järjestämällä ideakilpailulla vuonna 2016. Voitto jaettiin kahdelle suunnittelijaryhmälle, joista toinen oli pohjoismainen yhteenliittymä ja toinen nuorten tamperelaisten arkkitehtien ryhmä (SAFA 2016). Näiden suunnitelmien parhaita puolia yhdistelemällä kaupunki laati alueelle yleissuunnitelman, joka hyväksyttiin kaupunginhallituksessa vuonna 2020 alueen kehittämisen lähtökohdaksi.

Hiedanrannan suunnittelun edetessä on havaittu tiettyjä muutostarpeita. Esimerkiksi

palveluverkon kohteet on huomioitu yleissuunnitelman tavoitteissa puutteellisesti. Alkuperäisen koulun ja kolmen päiväkodin lisäksi kaupunki on todennut, että alueella tarvitaan uimahalli, liikuntahalli, nuorisotila, paloasema, neljäs päiväkotiki ja sote-keskus, mutta millekään näistä ei ole varattu tilaa. Mm. liikuntapuiston kohteiden (uimahalli ja liikuntahalli) sekä yhte-näiskoulun tontin lisätilantarpeiden vuoksi kaupunki joutui kesällä 2024 ostamaan yhtiöltä noin 3 ha maata em. kohteiden rakentamiseen. Maaomaisuuden myynti vähensi yhtiön asu-miseen kaavoitettavaksi aiottua maata ja hei-kensi näin yhtiön mahdollisuuksia päästä talou-dellisiin tavoitteisiinsa. Tehtyjä muutoksia ei kuitenkaan ole päivitetty yleissuunnitelmaan, vaan muutostarpeet ratkaistaan viime kädessä asemakaavakohtaisesti.

Myös kaavoitusohjelman ja yleissuunni-telman tavoitteissa on huomattu ristiriitai-suuksia esimerkiksi raitiotiepäätöksen tavoit-teiden toteutumisen ja pysäköintimitoituksen osalta. Vaikka yleissuunnitelmaa ei ole päivi-tetty, ollaan kuitenkin sen tarpeellisuudesta yhtä mieltä niin yhtiössä kuin kaupungilla. Pelkkä strateginen yleiskaava ei ohjaisi toteutumista niinkään hyvin kuin yleissuunnitelma.

Yleissuunnitelman antamien lähtökohtien lisäksi kaupunki ja yhtiö ovat solmineet yhteis-työsopimuksen, jossa sovitaan toimintata-voista ja tavoitteista. Tämä on ollut kaupungin käytäntö myös yksityisten toimijoiden kanssa alueita kehitettäessä. Taulukossa 2 on esitetty yksityiskohtaisemmin Hiedanrannan Kehitys Oy:n ja Tampereen kaupungin välinen vastuun-jako. (Tampereen kaupunginhallitus 2020).

Kaupungin puolella, sen omassa organisaa-tiossa, toimii strateginen hankekehitys, jossa yksi hankekehitysjohtaja vastaa Hiedanrannan alueesta. Tehtävä on toimialan linjaorganisaat-ion nähdessä matriisiorganisaatiossa, joten hankekehitysjohtajan tehtävä on koordinoiva.

Asemakaavayksikkö on kaupunkiympäristön palvelualueella (Tampere käyttää toimialasta termiä palvelualue) ja organisatorisesti eril-lään Kiinteistöt, tilat ja asuntopoliittikka -palve-luryhmästä, joka puolestaan on elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueella. Yhteistyö molem-pien kanssa on oleellista aluehankkeen johta-misen kannalta.

Hiedanrannan kehitys Oy:n toimintaa ohja-taan omistajastrategialla, jossa on sekä maapo-liittisia että ilmastopoliittisia tavoitteita. Yhtiöllä on ammattilaisista ja poliittisesti nimitetyistä jäsenistä koostuva hallitus, joka hyväksyy strate-gian ja vuositavoitteet, sekä yhtiöjärjestys. Kau-



Kuva 1. Hiedanrannan Kehitys Oy omistaman alueen rajaus. Poisrajatut osat ovat pohjoisessa Tampereen kaupungin vuokratontilla oleva teollisuusrakennus ja keskellä kaupungin omistuksessa oleva koulun tontti ja idässä Lielahden kartanon alue. (lähde: Hiedanrannan kehitys Oy).

punginhallituksen konsernijaosto ja sen työryh-
kasena omistajaohjauksen virkamiehet ohjaavat
yhtiötä. Yhteistyösopimuksen mukaisesti yhtiö
seuraa ja raportoi sekä taloudellisesta tilantees-
taan, kaupungin maapolitiikan toteutumisesta
että ilmasto- ja kestävyystavoitteiden toteutumi-
sesta kaupungille. Kaupunki ei kuitenkaan jul-
kaise tuloksia ulospäin.

Yhtiö toteuttaa kiinteistökehityksen lisäksi

mutakin kaupungin tavoitteita, jotka vaativat
investointi- tai riskinottoa, esimerkkinä kes-
kitetyt kivijalkaliiketilat ja alueelliset pysäköin-
tiritkaisu. Tämän lisäksi yhtiöllä itsellään on
taloudelliset tavoitteet, jotka perustuvat pitkälti
yleissuunnitelmasta johdettuun hankekokonai-
suuteen taustallaan myös alueen asukaslukuta-
voitteet. Niihin päästäkseen yhtiön tulee var-
mistaa Hiedanrannan viihtyisyys ja vetovoima

Yhtiön vastuulla	Kaupungin vastuulla
- Hiedanrannan aluekehityskustannukset (henkilöstö, selvitysten kustannukset, kehityspanostukset) - Alueen yhdyskuntatekniikan rakentaminen sopimuskorvauksena; - Sisältää myös 110 kV voimalinjan siirto yhtiön omistamilla alueilla - Hiedanrannan keskustan 1 vaiheen liikennetarkaisu - Yhteen sovittaa alueen yhdyskuntatekniikan rakentamisen verkkoyhtiöiden kanssa - Kehitysalustatoiminta ja kehityshankkeiden rahoitus osana Hiedanrannan kestävien ja älykkäiden ratkaisujen kehittämistä ja toteutusta - Tehtaan kehittäminen ja investoinnit, ylläpito, vuokraustoiminta, kaupungin keskeneräisten hankkeiden loppuun saattaminen ja tehtaan myynti - Rakentamisesta aiheutuvien pilaantuneiden maiden puhdistuskustannukset, jotka ylittävät viranomaisen asettaman kustannustason - Maa alueella olevien ei säilytettävien rakennusten ja rakennelmien purut - Alueen pysäköintiratkaisun toteutus - Superkorttelin sekä taide ja yhteisöllisyysohjelman ratkaisut ja toteutus - Tekee aloitteen kaavoituksen käynnistämisestä ja kaavoituskustannukset - Tontinluovutuskilpailutukset ja tonttien myynti - Osallistuminen yhtenä maanomistajana Lielahden maanomistajien yhteistyöhön	- Hiedanrannan kehitysohjelman tavoitteiden asetanta ja hyväksyminen kaupunginhallituksessa - Näsisaaren esirakentaminen (täyttö) ja siitä aiheutuvat hankkeet kaupungin omistamilla alueilla - Kartanon ja sen pihapiirin rakennusten omistaminen (ylläpito, vuokraus, perusparannus) - Pilaantuneiden maiden puhdistuskustannukset viranomaisen asettamaan kunnostustasoon asti (kuitenkin enintään 7,3 milj. euroon asti) 0-kuidun* selvitykset ja ratkaisut viranomaisvaatimusten mukaisesti, Sellupuiston itäosan tarkkailu - Vaitinaron liittymä yhdessä valtion kanssa - Raitiotie-hanke (Raitiotieallianssi) - Koulu ja hyvinvointikeskuksen uudisrakennus - Asemakaavoitus - Yhteistyösopimukset ja maankäyttösopimukset Lielahden maanomistajien kanssa - Mahdolliset kaupungin omat Smart kehityshankkeet <i>*0-kuitu on selluteollisuudesta ylijäänyttä puuainesta, jota on sedimenttinä Näsijärven pohjassa.</i>

Taulukko 2. Hiedanrannan Kehitys Oy:n ja Tampereen kaupungin vastuunjako. Lähde: Tampereen esityslistat ja pöytäkirjat. Hiedanrannan yhtiömalliin ja apportiin liittyvät päätökset. Kaupunginhallituksessa 28.9.2020. Lähde: Tampereen kaupunginhallitus 2020

pitkäjänteisesti. Hiedanrannan kehitys Oy:n vastuulla on myös vanhojen tehdasrakennusten omistaminen, peruskorjaaminen ja niille uusio-
käytön löytäminen. Tämän ratkaiseminen on olennainen osa Hiedanrannan omaleimaisuutta, viihtyisyyttä ja vetovoimaa. Hiedanrannan asuntorakentaminen alkaa vuonna 2025 Pohjoiskortteleista (kuva 2), alueella edelleen sijaitsevan entisen sellutehtaan pohjoispuolelta. Kortteleihin tulee arviolta 1200 asukasta. Näihin yhtiö on luovuttanut tontit kahdella tontinluovutuskilpailulla vuosina 2022 ja 2023. Ensimmäinen oli hintakilpailu, toisessa painotettiin kokonaiskonseptia. Raitiotieliikenne alkaa vuoden 2025 alussa. Tätä ennen alueelle on rakennettu muuta infrastruktuuria sekä alueella on järjestetty paljon sellaista toimintaa, joka kokoaa sinne ihmisiä ja tekee aluetta tunnetuksi.

Hiedanrannassa näkyy monenlainen yhteisöllinen toiminta, joka on käynnistynyt jo ennen yhtiön toiminnan alkua. Tätä toimintaa vaalitaan edelleen yhtenä alueen omaleimaisena piirteenä ja aluebrädin luontevana kulmakivenä.

Hiedanrannan kehitys Oy:n toimintaa ohjataan omistajastrategialla, jossa on sekä maapoliittisia että ilmastopoliittisia tavoitteita.



Kuva 2. Havainnekuva Hiedanrannan pohjoiskortteleista. Lähde: <https://hiedanranta.fi/hiedanranta/pohjoiskorttelit/>



MIKÄ ON ELINKEINO- JA KEHITYSYHTIÖ?

Kehitysyhtiöt ovat kuntien omistamia, voittoa tavoittelemattomia yhtiöitä, joiden tavoitteena on lisätä alueen yritysten kasvua ja kilpailukykyä ja siten vahvistavat alueen elinvoimaa. Kehitysyhtiön toiminta perustuu alueen ja yritysten tuntemukseen, pitkiin asiakassuhteisiin, osaamiseen ja kuntaomistajien mandaattiin. Kehitysyhtiöt toteuttavat asioita, joiden odotetaan näkyvän yritysten kehittymisenä ja niiden parempana toimintaympäristönä. Ne tekevät mm. suoraa yrityskehitystä ja myös aluemarkkinointia. (Sekes ry.)

“Kuntaomisteisten kehitysyhtiöiden rooli ja omistajaohjauksen toimintatavat herättävät kiinnostusta kuntapäätäjien joukossa. Elinvoiman edistäminen on yhä keskeisemmäksi koettu kunnan toimintalohko, kun kunta on muuttumassa palvelukoneesta alueensa kasvun ja kehityksen moottoriksi. Odotukset elinvoiman ja elinkeinojen kehittämiseksi kasvavat samaan aikaan kun resurssit ovat niukkenemassa. Harkinta siitä, mitä elinkeinojen edistämisen osalta kannattaisi tehdä ja miten tekeminen kannattaisi organisoida, käy kunnissa vilkkaana.”
(Kuntaliitto 2020)

Edellä olevista kehitysyhtiökuvauksista käy hyvin ilmi, että pääsääntöisesti kunnat perustavat kehitysyhtiöitä osana elinvoimapolitiikkaansa. Tällaisista kehitysyhtiöistä on lukuisia esimerkkejä ympäri Suomea. Kehitysyhtiömallin soveltaminen aluerakentamiseen on Suomessa uutta. Tämän vuoksi Tampereen Hiedanrannan malli on kiinnostava ja tärkeä edelläkävijä, jonka tulokset alkavat näkyä vasta vuosien kuluttua. Kansainvälisesti kaupunkien omistamat aluekehitysyhtiöt ovat kuitenkin yleisiä. Esimerkiksi Kööpenhaminassa By o Havn -niminen yhtiö (<https://byoghavn.dk/>) on vastannut useiden alueiden kehityksestä. Tällä hetkellä tärkein kehityskohde on Nordhavnin alue. Hampurissa Hafencity GmbH on perustettu Hafencityn (<https://www.hafencity.com/en>) uuden kaupunginosan kehittämiseen. Nämä molemmat esimerkit ovat siis kaupunkien kokonaan omistamia yhtiöitä.

3.3 Engelinranta, Hämeenlinna, 2011-2018

Sijainti kaupunkirakenteessa	Keskeinen sijainti hitaasti kasvavassa kaupungissa, ei raideyhteyttä
Maanomistus	Kaupunki (Senaatti omistaa yhden korttelin)
Alueen tyyppi ja koko	Engelinrannan osayleiskaavan maapinta-ala noin 20 ha (sisältää linja-autoaseman tontin). Virkistysalue, jossa liikuntatiloja ja vähittäiskauppaa, maaperä puhdistettu
Volyymi (vuoden 2015 osayleiskaavan tavoitteet)	- Asumista 130 000 k-m² (2 600-2 900 asukasta; 45-50 m²/asukas) - Uutta liike- ja työpaikkarakentamista n. 20 000 k-m², muuta julkista rakentamista 10 000 k-m²; 450 työpaikkaa Volyymi on muuttunut Engelinrannan kehitysyhtiön lakkauttamisen jälkeen.

Taulukko 3. Engelinrannan yleistiedot

Engelinranta sijaitsee keskeisellä paikalla, Hämeenlinnan keskustan eteläpuolella Vanajaveden rannalla (kuva 3). Kaupunki on alueen ainoa maanomistaja yhtä Senaatin omistamaa korttelia lukuun ottamatta. Engelinranta tunnettiin aiemmin Etelärantana ja nykyään siitä puhutaan Hämeensaarena. Tässä raportissa käytämme nimeä Engelinranta.

Vaikka Hämeenlinnan väkiluku kasvaa hyvin hitaasti, on Hämeenlinnan keskusta kuitenkin saanut viime vuosina muuttovoittoa (Hämeenlinnan kaupunki 2024). Sijainniltaan Engelinrantaa voidaan verrata kahteen muuhun Hämeenlinnan keskeiseen uuteen alueeseen, Keinusaareen ja Asemanrantaan. Näissä molemmissa on jo uutta asuntorakentamista.

Alueen kehittäminen projektina alkoi Hämeenlinnan Eteläranta Oy:n perustamisella vuonna 2011. Yhtiö oli kaupungin täysin omistama ja sen tehtävänä oli kehittää aluetta. Tätä tarkoitusta varten sen oli määrä kilpailuttaa

Engelinrantaan kaavoituksen yhteydessä muodostettavat tontit. Yhtiön tarkoitus oli tukea kaupunkia ydinkeskustan maankäytön kehittämisessä ja selvittää sijoittajien kiinnostusta Engelinrantaan. Lisäksi Hämeenlinnan Eteläranta Oy markkinoi aluetta.

Vuonna 2015 tutkittiin kaupungin maanomistuksen siirtämistä Hämeenlinnan Eteläranta Oy:lle apporttina, mutta ajatuksesta luovuttiin verotuksellisista syistä. Tutkimusaineistosta ei käy esiin tarkempaa syytä, mutta se voi liittyä esimerkiksi maiden arvottamiseen yhtiön taseessa.

Yhtiö kilpailutti ja teetti heti alkuun useita eri selvityksiä (pilaantuneet maat, kustannuslaskenta, infrastruktuurikustannukset, kannattavuuslaskenta, kuntatalousselvitykset). Engelinrannasta purettiin vuonna 2016 urheilutalo Hämeenkaari ja 2017 Hämeensaaren pesäpallokenttä. Tällä hetkellä alueella on kaksi vähittäiskaupan suuryksikköä, linja-autoasema



Kuva 3. Engelinrannan vuoden 2015 osayleiskaavan rajaus. Lähde: Hämeenlinnan kaupunki

ja vuonna 1976 rakennettu uimahalli, mutta muuten se on pääosin väljää, rakentamatonta ranta-aluetta, puistoja ja pysäköintialueita.

Hämeenlinnan Eteläranta Oy:llä oli osan aikaa toimitusjohtaja, ja osan aikaa toimitusjohtajuus ostettiin palveluna arkkitehtitoimisto Inter-Archilta, jonka kanssa oli tehty sopimus aluehankkeen johtamisesta. Tarkoitus oli, että toimitusjohtaja voisi näin keskittyä tehtävänsä projektinjohtajana, eikä kaupunkiorganisaatio kuormittaisi häntä muilla tehtävillä. Yhtiöllä ei ollut muita työntekijöitä. Yhtiön hallitus koostui sekä poliittisista että asiantuntijajäsenistä.

Yhtiön toiminta päättyi vuonna 2018, seitsemän vuotta sen perustamisesta. Päätöstä perusteltiin sillä, että yhtiön toiminnan siirtäminen kaupungin omaksi toiminnaksi integroisi hankkeen vahvasti kaupungin omaan toimintaan ja mahdollistaisi kaupungin aluekehityshankkeiden viemisen eteenpäin yhtenä kokonaisuutena. Näin myös alueen suunnittelu olisi

kokonaisuudessaan osa kaavatyötä, eikä kaavoituksen ja projektin välillä olisi rajapintaa. Erillisessä yhtiössä nähtiin myös ongelmia siinä, että sen teettämiä selvityksiä ei voitu aina käyttää kaupungin muihin hankkeisiin.

Ennen päätöstä lopettaa yhtiö, vuonna 2017, Hämeenlinna teetti FCG:llä laajan ja monipuolisen selvityksen aluehankkeidensa johtamisesta. Sen lopputuloksena päädyttiin projektinjohtajamalliin, ja Engelinrannan osalta todettiin kumppanuuskaavoitus tai maanluovutussopimus sopivimmaksi tavaksi toteuttaa alue. Näiden ero on, että ensin mainitussa kaupunki

Yhtiön tarkoitus oli tukea kaupunkia ydinkeskustan maankäytön kehittämisessä ja selvittää sijoittajien kiinnostusta Engelinrantaan.

vastaa infran toteuttamisesta mutta jälkimmäisessä yksityinen toimija voi tehdä sen. Allianssimallia ei nähty tähän sopivaksi. Selvitys otti lähtökohdaksi kaupungin tuolloisen, juuri muutetun organisaation.

Yhtiön toiminta-aikana Engelinrantaan ei rakennettu uutta. Kaupunki kuitenkin kehitti alueen virkistyskäyttöä ja investoi vuonna 2017 alueelle virkistysrakentamista, pilaantuneiden maiden kunnostamista ja massanvaihtoja.

Nyttemmin Engelinrannasta on alettu puhua sen vanhalla maantieteellisellä nimellä Hämeensaari, ja kaupunki jatkaa edelleen alueen kehittämistä. Vuonna 2019 myönnettiin yksityiselle Hämeensaaren Kehitys Oy:lle suunnitteluvaraus osalle alueesta. Tällöin ajatuksena oli rakennuttaa alueelle myös monitoimiareena. Hämeensaaren Kehitys Oy:n taustalla oli yksityinen kiinteistökehitysyhtiö GSP Invest Oy. Suunnitteluvarauksista jatkettiin kahteen kertaan, ja se päättyi kesäkuussa 2024. Ensimmäiset

tontit ostanut FH Invest Oy meni konkurssiin. Linja-autoaseman tontinluovutuskilpailu valmistui keväällä 2017, kilpailun voittanut Lehto group ei kuitenkaan koskaan toteuttanut suunnitelmaansa. Tällä hetkellä linja-autoaseman ympäristöön suunnitellaan Hämeen Ammattikorkeakoulun kampusta.

Vuonna 2015 kaupunginvaltuusto hyväksyi Engelinrannan osayleiskaavan, mutta siitä valittiin korkeimpaan hallinto-oikeuteen saakka. Osayleiskaavatyön aikana rakentamisen määrälliset tavoitteet alueelle olivat kasvaneet. Osayleiskaava on sittemmin korvattu koko kantakaupungin yleiskaavalla, jonka laatiminen alkoi 2014 ja joka hyväksyttiin valtuustossa 2018 ja sai lainvoiman 2020. Nykyisessä, vuonna 2019 hyväksytyssä Hämeenlinnan keskustavisiossa 2035 ja muussakin dokumentaatiossa Engelinrantaan viitataan enemmänkin tapahtuma- ja virkistysalueena kuin asuinalueena. Vuoden 2024 lopulla hyväksyttiin alkuperäistä



Kuva 4. Hämeensaaren etelärantaa. Lähde: Hämeenlinnan kaupunki, Kaavoituskatsaus 2023.

Engelinrantaan suppeammalle alueelle Hämeen- saaren asemakaava, jonka yhteensä 56 500 k-m² rakennusoikeudesta n. 6 000 k-m² on liike- ja palvelutiloja, 6 400 k-m² toimisto- ja majoitus- tiloja, 8 250 k-m² liikuntatiloja, 17 850 k-m² pysäköinnin tiloja sekä 18 000 k-m² asuntoja. Asumisen määrä siis väheni merkittävästi verrattuna Engelinrannan tavoitteisiin. Hämeen- saaren asemakaava on tätä kirjoittaessamme vielä valituksen alla.

Yhtiön toiminta päättyi vuonna 2018, seitsemän vuotta sen perustamisesta.



Kuva 5. Hämeensaaren asemakaavan valmisteluaineistoa. Lähde: Hämeenlinnan kaupunki. Kaavoituskatsaus 2023.

3.4 Kupittaaan kärki, Turku (2022 -)

Sijainti kaupunkirakenteessa	Keskeinen sijainti kasvavassa kaupungissa, raitiotieyhteys todennäköisesti tulossa, juna-asema
Maanomistus	Kaupunki + yksityinen
Alueen tyyppi ja koko	Alueen pinta-ala noin 17 ha., pääasiassa vanhaa teollisuusaluetta
Projektin volyymi (Tiedepuiston visio, päivitetty 2023-2024)	Rakentamista kaikkiaan 315 650 k-m ² • Asukkaita noin 3 150 • työpaikkoja 8 500 ja Taito-kampukseen oppilaita noin 3 000

Taulukko 1. Kupittaaan kärjen yleistiedot

Turun kaupunki julkaisi viisi erilaista kärkihanketta vuonna 2017, ja Kupittaaan kärki on yksi näistä (kuva 6). Toinen alueellisesti rajattu kärkihanke on keskustan kehittäminen, muut ovat toiminnallisia hankkeita. Kupittaa on liikenteellinen solmukohta ja strategisesti tärkeä tulevaisuuden alue, jossa yhdistyvät tutkimus, koulutus, työnteke ja asuminen. Kupittaaan kärki-hanke on ensimmäinen vaihe Kupittaaan alueen muutosprosessissa.

Turun väestö kasvaa vuoteen 2040 saakka kaikissa skenaarioissa (MDI 2019). Kupittaaan alueella yhdistyvät tuleva raitiotie, rautatieasema ja myös maantieliikenteen uudellenjärjestelyt.

Allianssin hankintapäätös tehtiin vuonna 2022 sen jälkeen, kun edellinen, vuonna 2021 alkanut hankintaprosessi oli keskeytynyt. Tämän jälkeen Kupittaaan kärkeä on kehitetty allianssina, jonka osapuolina ovat Turun kaupunki, rakennusyritys YIT sekä Lundén Architecture ja Renell Käppi Arkkitehdit. Turun kaupungin puolella projektista vastaa kaupungin 100% omistama Turun teknologia- ja tiedepuisto Oy. Kaupunki ostaa yhtiöltä Kupittaaan kärjen projektijohta-

misen, ja yhtiön kaupungin virkamiehistä koostuva hallitus ohjaa Kupittaaan kärjen toimintaa.

Aluehankkeen tavoitteet on johdettu Tiedepuiston visiosta, joka on laadittu yhdessä alueen kiinteistönomistajien ja toimijoiden kanssa. Alkuperäinen visio toimi pohjana allianssikilpailun tavoitteille ja Kupittaaan kärjen tavoitteille. Visio päivitettiin 2023-2024 kilpailun myötä muuttuneiden tavoitteiden mukaiseksi, mm. asumisen määrä nousi kilpailuvaiheesta noin viidenneksen. Visiossa on mainittu erikseen, että se on pohjana kehitystyölle ja että sitä on ohjeellisesti noudatettava kaikessa kehittämisessä. Vision toteuttamista todetaan parhaiten edistettävän riittävän suurilla asemakaava-alueilla, vaikka niihin liittyy myös ongelmia tilanteiden muuttuessa.

Allianssissa tehdään Kupittaaan kärjen kokonaissuunnittelua, jonka pohjalta laaditaan alueen asemakaavan viitesuunnitelma. Allianssin alaprojekteina on kokonaissuunnittelu, infrahanke ja Taito-kampus. Infrahanke vastaa Kupittaaan kärjen kansiratkaisuista sekä pysäköintilaitosten suunnittelusta ja toteuttamisesta. Taito-kampus

puolestaan on Turun ammatti-instituutin (TAI) palvelualojen kampusrakennus, jonka bruttoala tulee olemaan noin 21 600 brm². Tässä raportissa aluehankkeella tarkoitetaan Kupittaa kärjen kokonaissuunnittelua sekä infra- ja kampusalaprojekteja.

Turku haluaa allianssin kautta pitää kustannukset kurissa ja on käyttänyt mallia muissakin hankkeissaan. Kaupungin kärkihankkeella on omat tavoitteensa alueen kasvusta, elävyydestä, kokeilumentaliteetista ja logistiikasta. Kupittaa kärjen alueella kaupungin tavoitteena on saada Taito-kampus rakennettua tietyssä aikataulussa ja saada ammattikoulun opiskelijatyönä tarjotut palvelut kaupunkilaisten käytettäväksi.

Kaupunki omistaa pääosin maan allianssiin kuuluvalla alueella. Ympäröivillä alueilla on myös muita maanomistajia, joiden kanssa on tehty kehittämissopimus (maanomistajien yhteistyösopimus). Maankäyttösopimus tehdään vasta ennen kaavan hyväksymistä. Näiden ympäröivien alueiden kaavoituksen ratkaisut

perustuvat allianssissa laadittavaan asemakaavan viitesuunnitelmaan. Allianssi vastaa kokonaissuunnittelusta, joka puolestaan on asemakaavan viitesuunnitelman lähtökohtana. Kaavatyö itsessään etenee nopeasti, käynnistymisestä hyväksymiseen arvioitiin alun perin kestävän vuosi olettaen, että kaava hyväksytään aiotusti marraskuussa 2024. Nyt tavoiteaikataulu on kuitenkin siirretty kevääseen 2025. Toisaalta tätä ennen oli jo ratkaistu alkuperäisessä allianssikilpailutuksessa esimerkiksi Helsinginkadun siirto, jonka tyyppinen asia perinteisessä hankkeessa ratkais-taisiin kaavoituksessa (kuva 7).

Allianssin johtoelimet ovat johtoryhmä ja projektiryhmä, joissa tehdään yksimielisiä päätöksiä. Kehitysvaiheen aikana allianssissa työskentelee yli sata henkilöä. Organisaationa allianssi yhdistää rakennusyrityksen projekti-organisaation, kaupungin linjaorganisaation ja suunnittelijoiden organisaatiot. Näin pystytään käyttämään kaikkien osaamista yhteiseksi hyväksi, esimerkiksi rakennusyrityksen aika-



Kuva 6. Kupittaa kärjen alueen raja. Lähde: turuntiedepuisto.fi

taulu- ja projektiosaaminen on monesti tarpeen. Allianssiin kuuluu kaupungin viranhaltijoita ja työntekijöitä, rakennusyrityksen (YIT) työntekijöitä ja suunnittelijoiden työntekijöitä.

Kaavoittaja kuuluu allianssin projekti-ryhmään. Lähtökohtaisesti allianssissa työskentelevät henkilöt toimivat allianssin parhaaksi, vaikka tämä ei poistakaan virkamiesten virkavastuuta.

Muiden tavoitteiden lisäksi allianssin alaprojekteilla on omat tavoitekustannuksensa, infrahankkeella 68,5 M€ ja Taito-kampuksella 62,2 M€. Tyypillisesti näiden ylittyessä allianssipalkkio jää saamatta, mikä tarkoittaa, että urakoitsija saa ainoastaan korvauksen tehdystä työstä. Toisaalta, ellei voida näyttää, että allianssin kehitysvaiheen jälkeen kustannustavoitteet on saavutettavissa, toteutusvaihe ei ala.

Kaupungin linjaorganisaation eri osat (Turun tapauksessa esimerkiksi asemakaavoitus ja kiin-

teistöt) saadaan allianssin avulla yhteen organisaatioon. Toimijoilla on kuitenkin yhteistyötä myös allianssin ulkopuolella ympäröivien alueiden suunnittelussa, mikä voi heijastua myös allianssin toimintaan. Kaupunki käyttää allianssia työkaluna myös osallistamiseen, viestintään, markkinointiin ja mediayhteyksiin. Allianssi myös tilaa tutkimusta ja on toisaalta itsekkin tutkimuksen kohteena. Haastateltavien mukaan ulkopuoliset tutkimushankkeet lisäävät läpinäkyvyyttä.

Kupittaaan kärjen aluehankkeen kokonaissuunnittelun tavoitteissa korostetaan innovatiivisuutta ja uusia ratkaisuja.



Kuva 7. Havainnekuva Helsinginkadun bulevardista. Lähde: Turun kaupunki, Lundén Architecture Company, Renell Käppi Arkkitehdit & Cobe.

Allianssin toimintaa leimaa haastatteluiden perusteella vahva yhteishenki ja ilo onnistumisista. Yhteissuunnittelun hyvänä esimerkkinä mainittiin Helsingintien uuden linjauksen syntyminen, mikä muutti koko alueen perusratkaisua tavoitteita tukevaan suuntaan. Allianssilla on yhteinen työtila, jossa allianssiin liittyvien kokousten lisäksi on muutaman hengen työpisteet ja hankkeen ns. Bigroom. Allianssin työkentelyssä tulevat haastatteluiden perusteella esille erilaiset toimintakulttuurit yrityksissä, kaupungilla ja suunnittelijoilla. Tämä näkyy esimerkiksi tavassa aikatauluttaa prosessia.

Kupittaan kärjen aluehankkeen kokonaissuunnittelun tavoitteissa korostetaan innovatiivisuutta ja uusia ratkaisuja. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi tietynlainen huoli ja pohdinta siitä, miten eri osapuolia kannustetaan tekemään hyvää ympäristöä, sellaista, joka olisi hienoa ja hyvää vielä 50 vuoden päästäkin. Kaavamääräysten todettiin kutistavan ajattelua, ja ne myös vanhenevat. Kysymys kunnianhimoisista tavoitteista ja kaavoituksen kyvystä ohjata niihin on koko ohjausjärjestelmän ytimessä. Kaavamääräys on tarvittaessa tiukka mutta samalla myös jäykkä keino. Joustavuuden ratkaiseminen poikkeamispäätöksillä ei sekään ole tarkoituksenmukaista. Kokonaissuunnittelun tärkeyttä ja merkitystä kuitenkin korostettiin.



ALLIANSSI

Pääkaupunkiseudun Kaupunkiliikenne Oy julkaisi vuonna 2023 Länsi Helsingin raitiotiehankkeiden hankesuunnitelman. Osana hankesuunnitelmaa tehtiin vertailu eri toteutusmalleista. Allianssi todettiin kyseiseen hankkeeseen parhaiten soveltuvaksi. Seuraava teksti on lainaus raportin siitä osasta, jossa kuvaillaan allianssimallia.

Allianssi on vahvasti yhteistoiminnallinen hankemuoto. Allianssissa hankkeen osa puolet muodostavat yhtenäisen organisaation, joka määrittelee hankkeelle yhteiset tavoitteet. Osapuolten tiiviillä yhteistyöllä työskentely tehostuu ja epäselvyyksien määrä vähenee. Lisäksi hankkeen toteutukseen liittyvät riskit ja hyödyt jaetaan allianssiosapuolten kesken ja näin suurilta yllätyksiltä vältytään. Allianssimalli sopii hankkeeseen, jossa on paljon riskejä ja mahdollisia valitusprosesseja, koska malli jakaa riskejä eri osapuolten välillä.

Allianssi mahdollistaa tilaajan osaamisen laajamittaisen hyödyntämisen ja tilaajan tiiviin osallistumisen hankkeen kaikkiin vaiheisiin. Allianssimallissa urakoitsija tuo suunnitteluun tarvittavaa teknistä ja kustannusnäkemystä vaativissa kaupunkiympäristöissä työskentelyyn ja logistiikan hallintaan. Allianssissa rakentamispäätös voidaan tehdä allianssin kehitysvaiheen tuloksena syntyneen tavoitekustannuksen pohjalta ja hinta on osapuolia sitova.

Tilaajalla tulee olla vahva edustus allianssiorganisaatiossa, koska tilaajalta vaadittava osallistuminen on hyvin aikaa vievää. Hankemuodossa on varmistettava tilaajan resurssien riittävyys viedä hanke loppuun asti. Malli on läpinäkyvä, mikä haastaa tilaajan syventymään hankkeen sisältöön tarkemmin verrattuna kokonaisurakkamuotoon. Tilaaja hankkii yhdessä tai erikseen suunnittelijat ja urakoitsijat, joiden kesken tilaaja muodostaa allianssin.

Allianssimuodon käyttöön liittyen tunnistettiin myös riskejä ja muita huomioita vaativia seikkoja, joihin on hyvä varautua hyvissä ajoin. Hankemuoto perustuu yhteisyytyöhön ja vaatii poisoppimista kokonaishintamaailman ajattelutavasta, jossa tilaaja on tilaajaosapuoli, eikä hankkeen aktiivinen osapuoli.

Allianssimallin ymmärtämiseen ja organisaatiokulttuuriin tulee panostaa. On varmistettava, että kaikki allianssiosapuolet käsittävät hankemuodon samalla tavalla. Esimerkiksi kohtuullisen voiton saavuttaminen osapuolille kuuluu mallin ominaispiirteisiin.

Lähde: Länsi Helsingin raitioteiden hankesuunnitelma. 2023. Kaupunkiliikenne Oy.

3.6 Yhteenveto

Tähän lukuun tiivistämme muutamia esitellyistä aluehankkeista esille tulleita ohjaukseen ja johtamiseen liittyviä havaintoja; minkälaisin edellytyksin aluehanke syntyy, minkälaisia tavoitteita hankkeille asetetaan, minkälaisilla asiakirjoilla

hankkeita ohjataan, miten hankkeita johdetaan ja miten tuloksia seurataan. Myös yhteistyön eri muodot ovat tärkeitä. Ennen näitä kysymyksiä alla on taulukko, johon on koottu muutama pääkohta esitellyistä hankkeista.

	Projektin johtaminen ja organisoituminen	Kaupungin tärkeimmät tehtävät	Aluehankkeen tärkeimmät tehtävät	Tärkeimmät hanketta ohjaavat dokumentit
Hiedanranta 2019 -	Kaupungin omistama projektiyhtiö, 15-20 hengen projekti-organisaatio	Kaavoitus, palveluiden rakentaminen	Tonttien omistus ja myynti, rakennuttaja-yhteistyö, infran rakennuttaminen, tehdas-rakennusten tulevaisuus	Yleissuunnitelma, asemakaavat
Engelinranta 2011-2018	Kaupungin omistama projektiyhtiö, yksi työntekijä	Kaavoitus, infran rakentaminen, tonttien myynti	Tonttien luovutuksen järjestäminen, rakennuttaja-yhteistyö, markkinointi	Osayleiskaava (yhtiön jälkeen myös Hämeenlinnan keskustan visio, kantakaupungin yleiskaava, asemakaava)
Kupittaaan kärki 2022 -	Allianssihanke, jossa laaja-alainen yhteistyö kaupungin ja yksityisten toimijoiden välillä; organisaatiossa yli 100 henkilöä	Kaavoitus, infran rakentaminen; siirsi tehtäviä kehitysyhtiölle (Teknologia- ja tiedepuisto Oy) ja allianssille	Alueen kokonais-suunnittelu, Taito-kampuksen ja infran rakentaminen	Tiedepuiston visio ja sen päivitys, asemakaava

Taulukko 5. Hankkeiden yhteenveto

Aluehankkeen edellytykset

Tässä raportissa tarkoitamme aluehankkeen johtamisella tietyn alueen kokonaisvaltaista kehittämistä, jossa oleellinen elementti on asuntojen ja toimitilojen uudisrakentaminen. Kehittämiseen liittyy myös projektimainen organisoituminen, jolle tunnusomaista ovat tavoitteet, aikataulutus ja erillisuus kaupungin linjaorganisaatiosta joko omana projektinaan tai projektiyhtiönään. Projektilla on alku ja loppu, kun taas kaupungin muu toiminta on jatkuvaa.

Alueen kehittäminen rakentamalla edellyttää sitä, että rakentamiselle on taloudellisia edellytyksiä, eli että uusille asunnoille ja toimitiloille on ostajia tai vuokralaisia. Alueista Tampereen Hiedanranta ja Turun Kupittaaan kärki nojaavat investoinneissa hyviin liikenneyhteyksiin ja erityisesti raideratkaisuihin. Turun osalta raitiotie tosin vaatii vielä valtuuston lopullisen hyväksynnän loppuvuonna 2025. Engelinrannassa investointien taloudellisten edellytyksen puuttuminen sen sijaan näkyy selvästi. 2020-luvulla kesään 2024 saakka koko Kanta-Hämeessä oli alkanut alle 30 kerrostalon rakentaminen, keskimäärin siis kuusi taloa vuodessa. Yksittäiselle alueelle olisi tarvittu näistä huomattavan suuri osa, jotta rakentaminen olisi edennyt osayleiskaavan tavoitteiden mukaisesti.

Aluehanke on rajattava maantieteellisesti ja sopimuksellisesti selvästi, mutta samaan aikaan on tunnistettava, että rajaaminen on vaikeaa,

sillä yksittäinen alue on aina osa laajempaa kaupunkirakennetta. Kupittaaalla allianssin pöydässä kehitetään myös ympäröiviä alueita, ja muissakin tapauksissa huomattiin, että vähintään kaava- ja kiinteistörajat on oleellista tunnistaa, kun projektia määritellään.

Toiminnan rajaaminen projektiyhtiöön edellyttää, että kaupungin muut toimet (kaavoitus, infran ja palvelujen rakentaminen ja muut hallintokunnat) pystyvät vastaamaan yhtiön tarpeisiin. Tämä projektin ja toimialan rajapinta nousi haastatteluissa usein esiin, ja sen ratkaiseminen onkin alueiden kehittämisen ytimessä.

Aluehankkeen tavoitteet

Kaikissa kolmessa tapauksessa aluehankkeelle asetettiin tavoitteita, jotka olivat joko kaupungin asettamia tai kaupungin ja maanomistajien yhdessä asettamia. Näistä sovittiin yhdessä alueen kehittämissuunnitelma- tai visiotyössä. Tapauksille on yhteistä, että eri osapuolilla on keskenään erilaisia, jopa ristiriitaisia tavoitteita ja nämä on kyettävä sovittamaan yhteen, jotta aluetta voitaisiin rakentaa. Yhtiömallisissa hankkeissa ristiriidat tulevat helposti näkyviksi, mutta tämä ei tarkoita, etteikö niitä olisi myös muunlaisissa hankkeissa. Ristiriidat ja niiden ratkaiseminen ovat elimellinen osa maankäyttöpolitiikkaa.

Engelinrannassa projektin ja projektiyhtiön tavoitteena oli Hämeenlinnan mittakaavassa merkittävä, jopa noin neljän prosentin väestönkasvua vastaava lisärakentaminen sekä maankäytön kehittämistyöhön saatavat lisäresurssit. Tällä pyrittiin ratkaisemaan keskustaan liittyvän alueen maankäytön muutosta. Kehitysyhtiötä ei kuitenkaan resursoitu kovin vahvasti. Kehittämisen aikana Engelinrantaan heijastui myös yleinen suuntaus kohti suurten kaupunkien entistä voimakkaampaa kasvua maakuntakeskusten kasvun jäädessä vaatimattomaksi

Yhtiö ja allianssi ovat molemmat selkeästi tavoiteorientoituneita organisaatioita, kun taas kaupungin omassa toiminnassa näkyy tavoitteiden moninaisuus ja ajoittain ristiriitaisuuskin.

*Virallinen kaavadokumentti
määräyksiin ei luonteeltaan
ole kehittämistyökalu ja voi
tarkkuudellaan jopa rajoittaa
uudistumista.*

tai olemattomaksi. Engelinrannassa asuntorakentamisen määrällistä tavoitetta kuitenkin kasvatettiin osayleiskaavatyön aikana. Engelinrannan ristiriita oli siinä, että tavoitteet olivat kovat, mutta taloudelliset edellytykset arvioitiin epärealistisesti.

Hiedanrannassa asukaslukutavoite on noin neljä prosenttia koko kaupungin asukasluvusta. Kehitysyhtiölle on annettu taloudelliset tavoitteet sekä vastuu vanhan teollisuusalueen kehittämisestä ja uusiokäytöstä. Hiedanranta on osa laajempaa läntisen Tampereen kehittämistä raitiotien varteen. Onnistumista on liian aikaista arvioida, mutta myönteisenä voidaan pitää sitä, että kehitysyhtiö ja kehitystyö ovat integroituneet Tampereen kaupungin organisaatioon melko hyvin, ja kaupungilla on myös edellytykset kasvaa. Hiedanrannassa rakentamisen volyymitavoitteita ei varsinaisesti ole muutettu, mutta palvelurakentamisen lisäys on tarkoittanut tosiasiaassa asuntorakentamisen volyymin pienenemistä.

Kupittaaan kärjessä asukaslukutavoite on noin 1,5 prosenttia Turun väkiluvusta. Tavoite on kuitenkin ensi sijassa ratkaista lähes ruutukaavakeskustan laajuisen alueen toiminnallisuutta suunnittelemalla ja rakentamalla alueelle uusi kampus tiukassa määräajassa sekä ratkaisemalla usean liikennemuodon (juna, raitiotie, autoliikenne, kevyt liikenne) järjestelyt toimivasti. Näin luodaan uusia mahdollisuuksia sekä asunto- että toimitilarakentamiselle. Kupittaaan

suunnittelun eteneminen vaikuttaa toimivalta, mutta toteutusta ei vielä voida arvioida. On myös huomattava, että Kupittaaan kärki on vain osa laajaa koko Tiedepuiston muutosprosessia. Ensimmäisenä ja suurena hankkeena se on kuitenkin tärkeä.

Yhtiö ja allianssi ovat molemmat selkeästi tavoiteorientoituneita organisaatioita, kun taas kaupungin omassa toiminnassa näkyy tavoitteiden moninaisuus ja ajoittain ristiriitaisuuskin. Tavoitteisiin myös suhtaudutaan eri tavoin. Tähän voivat vaikuttaa henkilöiden erilaiset taustat, raportoinnin vaatimukset ja monet muut asiat. Sekä yhtiön että allianssin kuitenkin oletetaan raportoivan tavoitteidensa saavuttamisesta, ja toiminta on selkeästi vastuutettua.

Joissakin asioissa korkeat tavoitteet hyödyttävät laajemmin koko kaupunkia. Esimerkiksi Hiedanrannan hankkeessa asuntorakentamisen hiilijalanjälki on 30% Tampereen referenssitasoa matalampi. Kaupungin oma Hiilineutraali Tampere -ohjelma edellyttää vain 10% jalanjäljen vähentämistä referenssitasosta.

Aluehankkeen johtamista ohjaavat asiakirjat

Hiedanrannassa tärkein kehittämistä ohjaava asiakirja on yleissuunnitelma ja Kupittaaan kärjessä Tiedepuiston visio. Tiedepuiston visiota on hankkeen edetessä päivitetty, mutta Hiedanrannan yleissuunnitelmaa ei. Engelinrannassa on osayleiskaava, mutta sieltä ei tunnistettu erillistä alueen visiota. Keskustavisiokin valmistui vasta kun yrityksen toimintaa oltiin jo päättämässä. Haastattelujen perusteella visioista on hyötyä aluehankkeen johtamisessa, mutta sitä on myös päivitettävä aika ajoin. Etenkin yhtiömallilla kehitettäessä muut yhtiön kannalta oleelliset tavoitteet (strategia, taloudelliset tavoitteet) voivat muuttua ja konflikti on ilmeinen, mikäli visio on niiden kanssa ristikkäinen.

*Parhaassa tapauksessa
yhtiö toimii välittäjä-
organisaationa kaupungin
ja markkinatoimijoiden
välillä.*

Tampere on käyttänyt yleissuunnitelmaa muillakin alueilla, mutta viime aikoina niitä ei ole tehty. Haastatteluissa kävi ilmi, että viranomaisneuvotteluissa ELY-keskus on arvostellut yleissuunnitelmia, koska niillä ei ole maankäytön ohjausjärjestelmän mukaista lainvoimaa. Saman suuntaisesti ELY lausui visioista myös Engelinrannan osayleiskaavaprosessin yhteydessä. Kaupunkien näkökulmasta näillä epävirallisilla dokumenteilla voi kuitenkin olla aluehankkeissa tärkeä rooli. Virallinen kaavadokumentti määräyksineen ei luonteeltaan ole kehittämistyökalu ja voi tarkkuudellaan jopa rajoittaa uudistumista. Epävirallisella dokumentilla voidaan myös tietyissä tilanteissa hallita kokonaisuuden kehittymistä, jos esimerkiksi asemakaavoitus toteutuu pieninä osahankkeina.

Yleissuunnitelmalla tai visiolla ohjaaminen edellyttää, että kaikissa ohjaavissa keskusteluissa, joita ovat myös kaavaneuvottelut, on riittävä yhteisymmärrys koko yleissuunnitelmasta tai visiosta eikä ainoastaan käsiteltävänä olevasta asiasta. Turussa asia oli ratkaistu sekä päivittämällä visiota että selkeästi kirjaamalla se kaiken suunnittelutyön lähtökohdaksi. Kaupungeilla on usein erilaisia osin päällekkäisiä ohjelmia ja strategioita, ja niihin on helppo vedota yksittäisten asioiden valmistelussa. Projektiorganisaation kannalta yhteistyö toimii parhaiten silloin, kun tietyt tavoitteet sitovat samalla tavoin sekä projektia että kaupungin organisaatiota.

Yhtiömallilla tai allianssimallilla kehitet-

täessä sopimuksellinen ohjaus korostuu. Yhtiö ja allianssi nojaavat vahvasti sopimuksiin myös kaupungin eri toimijoiden kanssa asioidessaan ja neuvottellessaan.

Yhteistyön muodot

Toimiva yhteistyö kaupungin ja aluehankkeen välillä tarkoittaa sitä, että kaupungin pitää ratkaista myös oma organisoitumisensa. Yhteensovittavia asioita on paljon, ja aluehankkeen kannalta on hankalaa, mikäli kaupungin organisaatiossa ei ole selkeitä osapuolia käymään keskustelua. Erityisesti tapauksissa korostuivat yhteistyö kaavoituksen kanssa sekä pysäköinnin ja liikenteen ratkaisut.

Tapauksissa tunnistettiin projektinjohtajan tai hankekehitystoiminnon tarve. Tampereen kaupungilla on oma hankekehitysgorganisaatio, ja Turku oli ratkaissut asiaa osin Turun Tiedepuisto Oy:n kautta. Jälkimmäinen ei kuitenkaan ole osa kaupungin organisaatiota, vaan oma yhtiönsä, jonka kaupunki omistaa.

Esiin nousi myös kysymys siitä, toimiiko kaupunki eri tavoin itse omistamansa yhtiön tai yksityisesti omistetun yhtiön kanssa. Tutkimusaineisto ei anna tähän vastausta, mutta lähtökohtaisesti kaupungin omistajaohjaus on erillinen toiminto, irti kaupunkiorganisaation muista tehtävistä. Ero yhtiöiden välillä syntyy kuitenkin siitä, että kaupungin omistamassa yhtiössä yhtiölle asetetut tavoitteet ovat linjassa kaupungin tavoitteiden kanssa, tai mikäli kaupungin omat tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia, ainakin osan niistä kanssa. Yksityisessä yhtiössä tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaiset. Kaupungin oma organisoituminen vastaamaan kehittämisessä esiin nouseviin asioihin on joka tapauksessa oleellinen kysymys. Projekti joutuu jatkuvasti toimimaan kaupungin perusprosessien kanssa, ja on tärkeää, että menettelyistä on

sovittu. Toisaalta herää kysymys, pitäisikö kaa-voitusprosesseja ylipäättään eriyttää nykyistä tar-koituksen mukaisemmiksi. Kaavoitus tiivistyvällä projektialueella ja rakentamattomalla kaupungin reuna-alueella ovat hyvin erilaisia toimintoja, vaikka ovatkin tavallisesti järjestetty samaan organisaatioon ja samojen prosessien mukaan.

Projektimuotoisen aluehankkeen tapauksessa paljon projektin kannalta oleellista kaupungin toimintaa jää yhteistyön ulkopuolellekin. Esimerkiksi liikennesuunnittelun korostuminen tuli esille haastatteluissa.

Yhtiömuotoista projektoitumista on tapauksissa perusteltu paremmalla yhteydellä rakennut-tajiin ja mediaan sekä hankekehitysosaamisella. Haastattelujen perusteella tämä pitää paikkansa; yhtiö ymmärtää markkinoiden toimintaa ja osaa käyttää sitä hyödykseen, mikä hyödyttää viime kädessä myös sen omistajaa. Parhaassa tapauk-sessa yhtiö toimii välittäjäorganisaationa kau-pungin ja markkinatoimijoiden välillä. Esille tuli kuitenkin myös se, että kaupungin organi-saatiossa ei aina ole ymmärrystä siitä, miten pro-jektin tulonmuodostus toimii, ja mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota taloudellisen tuloksen aikaansaamiseksi. Arvoketjun sekä hyö-tyjen ja riskien jakautumisen tunteminen auttaa parantamaan sekä taloudellista tulosta että pää-semään muun muassa kestävyystavoitteisiin. Hämeenlinnan Engelinrannassa tutkimusaineis-tossa mainittiin erikseen, ettei maaomaisuuden siirtoa yhtiölle tehty verotuksellisista syistä. Tampereen Hiedanrannassa tähän kuitenkin oli päädytty. Molemmilla tavoilla voidaan toimia, mutta Hiedanrannassa selkeästi yhtiön tavoite maan arvon kehittämisestä ja tulonmuodos-tuksesta korostui haastatteluissa. Viime kädessä tämä arvo hyödyttää kaupunkia.

Seuranta

Toteutuksen ja tulosten seuranta vaihteli tapauk-sittain paljonkin. Engelinrannan toteutuksesta ei projektityhtiön elinkaaren aikana ollut seurata-vaa eikä tutkimusaineisto kerro, kuinka tästä raportoitiin. Perusteltu oletus kuitenkin on, että vähintään seuranta tehtiin yhtiön hallituksessa sekä edelleen kaupungin omistajaohjauksessa. Hiedanrannassa yleissuunnitelman tavoitteita seurataan, mutta suunnitelman päivittämättö-myys tarkoittaa, että tavoitteet eivät kaikilta osin ole relevantteja. Yhtiö seuraa taloudellisten ja kestävyystavoitteiden toteutumista ja raportoi niistä omistajalle. Kupittaaan kärki seuraa ja ra-portoi tavoitteiden toteutumista vähintään al-lianssin sisäisesti tiiviisti.

Seuranta on, tai ainakin sen pitäisi olla, suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Eli jos tavoitteet ovat epäselvät, on seurantakin melko merkityk-setöntä. Toisaalta seuranta vaikuttaa myös toisin päin, eli sitä tehdään, mitä seurataan.

Seurantaan liittyy myös julkisuus. Tapausten perusteella voi todeta, että tuloksista rapor-toidaan melko rajoitetusti. Osin tähän voi vai-kuttaa se, että aluehankkeen kesto-aika on useita vuosia, jopa kymmeniä vuosia. Projek-tityhtiö, jolla on omat viestintäkanavansa, voi kuitenkin tuoda onnistumisia esille ja halutes-saan myös raportoida toiminnastaan avoimesti.

*Jos tavoitteet ovat epäselvät,
on seurantakin melko
merkityksetöntä.
Toisaalta seuranta vaikuttaa
myös toisin päin, eli sitä
tehdään, mitä seurataan.*

Tapauksista Hiedanrannassa projektiyhtiön verkkosivuilla onkin vuosikertomukset, joissa on myös taloudellinen seuranta. Koko kaupungin tasolla aluehankkeiden ja projektiyhtiöiden seuranta kuitenkin jää konserniyhtiöiden ja linjaorganisaation raportoinnin välimaastoon. Taloudelliset tavoitteet voidaan raportoida osana omistajaohjausta, mutta toiminnalliset tai kestävyystavoitteet jäävät tällöin taka-alalle.

Seurantaan liittyy myös julkisuus. Tapausten perusteella voi todeta, että tuloksista raportoidaan melko rajoitetusti. Osin tähän voi vaikuttaa se, että aluehankkeen kesto aika on useita vuosia, jopa kymmeniä vuosia. Projektiyhtiö, jolla on omat viestintäkanavansa, voi kuitenkin tuoda onnistumisia esille ja halutessaan myös raportoida toiminnastaan avoimesti. Tapauksista Hiedanrannassa projektiyhtiön verkkosivuilla onkin vuosikertomukset, joissa on myös taloudellinen seuranta. Koko kaupungin tasolla aluehankkeiden ja projektiyhtiöiden seuranta kuitenkin jää konserniyhtiöiden ja linjaorganisaation raportoinnin välimaastoon. Taloudelliset tavoitteet voidaan raportoida osana omistajaohjausta, mutta toiminnalliset tai kestävyystavoitteet jäävät tällöin taka-alalle.

4. Aluehanke kaupungin omana projektina

4.1 Yleistä

Edellä esitettyjen hankkeiden lisäksi Suomessa kehitetään muitakin alueita normaalista, kaavan kautta tapahtuvasta kehittämisestä poikkeavalla tavalla. Olemme tähän lukuun koonneet muutamia esimerkkejä aluehankkeista, jotka ovat kaupungin omia projekteja.

Tyypillinen tapa muodostaa projekti on nimetä tietylle alueelle kaupungin keskushalinnossa tai suoraan toimialan johdon alaisuudessa toimiva projektinjohtaja. Tällaista aluehankkeen johtamismallia ovat käyttäneet kaikki pääkaupunkiseudun suuret kaupungit. Helsingissä projektinjohtajamallia on käytetty ainakin jo 1990-luvun lopulta Vuosaaren Aurinkolahden kehittämisestä saakka. Toiminta organisoitiin uudelleen 2008-2009 satamalta vapautuvia alueita kehitettäessä. Mallilla on kehitetty pääasiassa kaupungin itsensä omistamia alueita, ja toimintatapoihin on voinut vaikuttaa myös yhteistyö valtion kanssa esimerkiksi Vuosaaren satamaan liittyvissä liikennetkaisuissa. Espoo on kehittänyt projektinjohtajamallilla myös yksityisten omistamia alueita, kuten Tapiolaa, Suurpeltoa ja Keraa. Vantaalla projektinjohtajia on ollut esimerkiksi Tikkurilan ja Kivistön alueilla.

Yhteistä näille malleille on, että projektinjohtaja toimii matriisissa kaupungin linjaorganisaatioon nähden. Tällöin rooli on enemmän koordinoivia kuin johtamista, eikä johtajan tukena ole projektiorganisaatiota omine vastuineen ja tavoitteineen. Helsingin kaupunkiuudistus noudattaa projektinjohtajamallia, mutta aluekehityksen tueksi tehdään kuitenkin muitakin resurssien allokointia valituille alueille (esim. jul-

kisia investointeja liikenteeseen ja palveluihin).

Projektinjohtajamalli ei ole kaupunkien ainoa käytössä oleva malli, vaan projekteja on tehty usein myös erilaisilla ohjelmilla kuten valtion lähiöohjelman sateenvarjon alla. Tällöin projektilla on projektipäällikön lisäksi muitakin resursseja. Tämän luvun esimerkeistä Tesoma on hyvä esimerkki tällaisesta erilaisten resurssien keskittämisestä tietyille alueille.

Otimme tähän lukuun myös yhden esimerkin, joka ei ole kaupungin projekti, mutta voisi hyvin olla. Kyseessä on Jyväskylän Kortepohja, jonka kehittämisessä on paljon projektinjohtamisen piirteitä, mutta jota kuitenkin ohjataan kaupungin normaaleilla prosesseilla.

Luvun lopussa on vielä yksi esimerkki Tukholmasta, jossa Norra Djurgårdsstadenin aluetta kehitetään kaupungin omalla projektiorganisaatiolla.

Yhteistä näille malleille on, että projektinjohtaja toimii matriisissa kaupungin linjaorganisaatioon nähden.

4.2 Resurssien keskittäminen, esimerkkinä Tampereen Tesoma (2011 -)

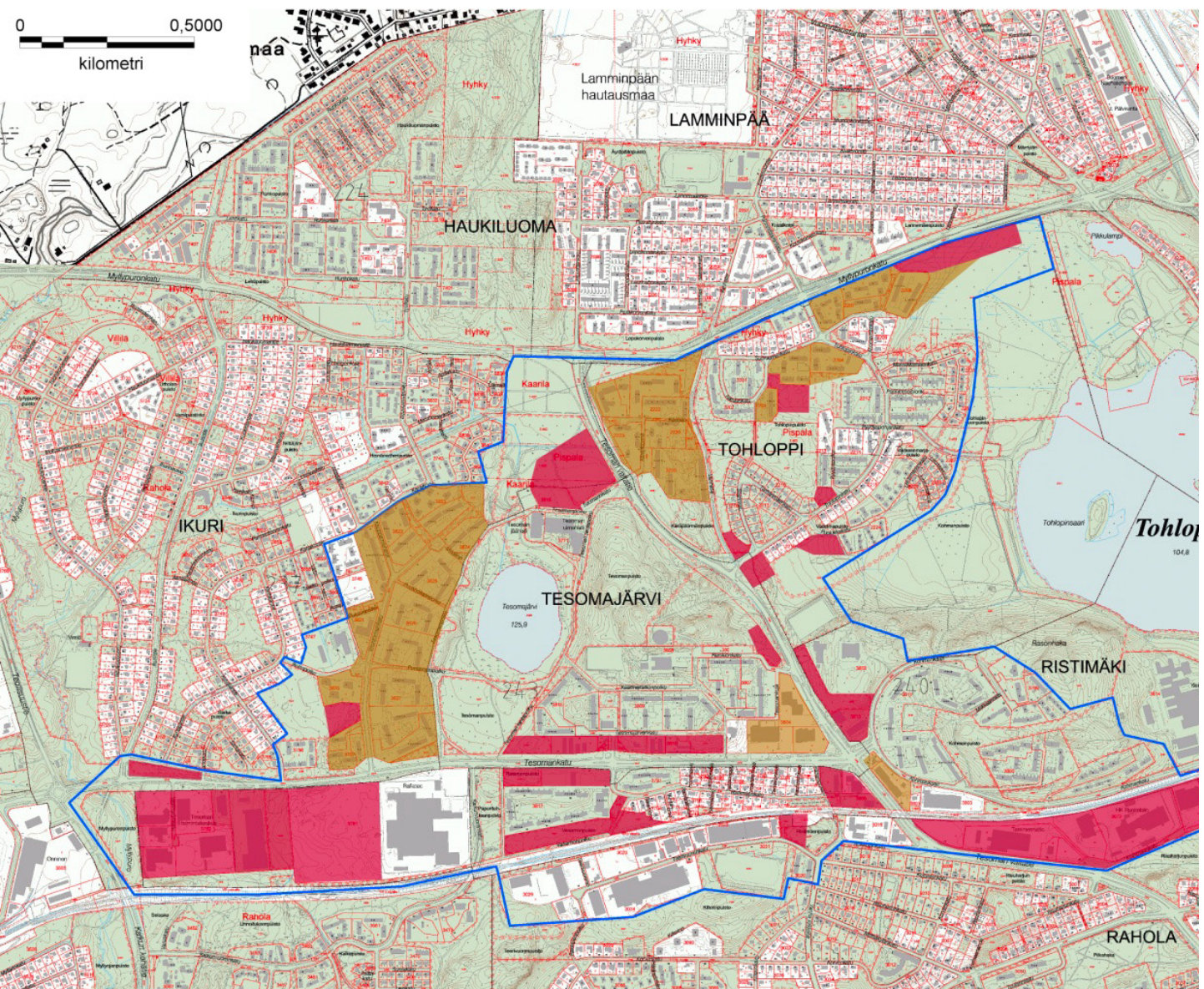
Tesoma (virallisesti Tesomajärvi) on noin 7 km päässä Tampereen keskustasta sijaitseva kaupunginosa, jossa on noin 16 000 asukasta. Tesomassa on paljon 1960-1970-luvun lähiöraken-

tamista, mutta 2000-luvulta lähtien aluetta on kehitetty monin eri hankkein ja vanhaa rakennetta on täydennetty palveluilla ja asumisella.

Vuonna 2011 julkaistussa Yhdyskuntarakenteen eheyttäminen Tampereella (EHYT) -hankkeessa tutkittiin seudun yhdyskuntarakenteen tiivistämisepotentiaalia. Mukana oli myös raitiotievyöhykkeen ulkopuolisia alueita, mm.

Tesoma (kuva 8). EHYT-hankkeen jälkeen Tesomaan laadittiin yleissuunnitelma, joka valmistui vuonna 2016. Suunnitelmassa esitettiin Tesomalle täydennysrakentamisen mahdollisuuksia noin 206 000 kerrosneliömetrin verran. Asuntorakentamista esitettiin noin 4 000 asukkaalle.

Tesoman myötä Tampereella kehitettiin toimialat läpäisevää kaupunginosakehittämistä.



Kuva 8. Tesoman yleissuunnitelman rajaus (sinisellä). EHYT-hankkeessa esitettiin Tesomaan olemassa olevan korttelirakenteen täydentömistä (keltaisella) ja käyttötarkoituksen muutosalueita (punaisella). Lähde: Tesoman yleissuunnitelman hanke-esite.

Täydennysrakentamisen ohella kehittämisessä oli vahva sosiaalinen, osallisuutta vahvistava tavoite. Tesoman kaupunginosakehittämissankkeen nimi oli OmaTesoma. Luottamuksen syntyminen alueen asukkaiden ja kaupungin hallinnon välillä oli työn takana, sillä alkuun asukkaat eivät uskoneet, että hankkeella saadaan mitään aikaan.

Tesoma oli mukana myös valtion (YM ja ARA) Asuinalueiden kehittämisohjelmassa vuosina 2013–2018. ARA:n avustussmäärä OmaTesoman eri osahankkeille vuosina 2013–2015 oli ARA:n hankepankin mukaan yhteensä n. 1,17 milj.€ kehittämisavustuksina ja 1,15 milj.€ investointiavustuksena. ARA:n rahoittamat osahankkeet kohdistuivat erityisesti nuoriin ja heidän osallisuuteensa sekä osallistuvaan budjetointiin. Hankerahaa sai myös tutkimushanke segregaaion ehkäisemisestä ja alueen elinvoimaisuuden lisäämisestä. ARA:n hankesivuilla on kuvattu OmaTesoman merkitystä seuraavasti:

“Hanke on tuonut kaupunkiin kehittämisen malleja. Tesoman alue ei välttämättä olisi valikoitunut kehittämisen kohteeksi ilman hankerahoitusta. Toimenpiteet ovat olleet merkittävästi monipuolisempia ja osallistaminen laajempaa kuin ilman hanketta olisi ollut. Hankkeen osallistavat toimenpiteet ovat muokanneet asukkaiden aiemmin varauksellisia näkemyksiä alueen yhteisestä kehittämisestä positiivisemmiksi. Siten työssä on luotu pohjaa tuleville osallistaville toimille.” (ARA)

Kaupunki on Tesoman alueen pääasiallinen maanomistaja ja on investoinut alueelle paljon. Yleissuunnitelman jälkeen alueelle laadittiin vaihekaava ja sen pohjalta on tehty lukuisia asemakaavoja. Aluetta on rakennettu ja palveluita parannettu. Tesoman koulu valmistui 2018 sekä

*Pitkä, yleissuunnitelmasta
käynnistynyt kehitystyö
yhdistettynä sosiaalisesti
painottuneeseen OmaTesoma-
hankkeeseen on tuottanut tulosta.*

samana vuonna myös allianssimallilla toteutettu hyvinvointikeskus ja elinkaarikortteli. Vuonna 2021 Tesoman seisake palautettiin matkustajaliikennekäyttöön, ja nyt siinä pysähtyvät M- ja R-paikallisjunat sekä Porin suunnan kaukojunat. Tämän jälkeen työ jatkui Tesoman asemanseudun vision laatimisella 2022.

Pitkä, yleissuunnitelmasta käynnistynyt kehitystyö yhdistettynä sosiaalisesti painottuneeseen OmaTesoma-hankkeeseen on tuottanut tulosta. Tesomalla tapahtui lopulta monta asiaa lyhyellä aikavälillä: avattiin lähijunapysäkki ja uusia kauppia, rakennettiin kirjasto, palloiluhalli ja jäähalli – käytännössä koko keskusta rakennettiin uusiksi. Sosiaalisen kestävyuden parantamiseksi täydennysrakentaminen ja palvelurakentaminen ovat oleellisia työkaluja. Alueella on peruskorjattu vanhoja asuintaloja sekä myös rakennetaan uutta vapaarahoitteista asumista. Koko Tesoman imago on muuttunut. Palloiluhalli tuo alueelle ihmisiä myös muualta lasten harrastusten perässä. Tämä muuttaa myös tapaa, jolla Tesomasta puhutaan ja jolla siihen suhtaudutaan.

Tesoman kehitystä voidaan rinnastaa Helsingissä Myllypuron kehittämiseen. Molemmissa näissä kehittäminen on perustunut merkittävien julkisten investointien ja erilaisten valtion tukemien ohjelmien yhdistelmään, voimakkaaseen täydennysrakentamiseen ja liikenneyhteyksien parantamiseen.

4.3 Yhteinen kehittämissuunnitelma, esimerkkinä Jyväskylän Kortepohja (2018 -)

Kortepohja on Jyväskylässä keskustan ulkopuolella sijaitseva asuinalue. Kaupunki ja yksityinen maanomistaja ovat aikanaan lahjoittaneet maat Jyväskylän Yliopiston Ylioppilaskunnalle (JYY) opiskelija-asuntojen rakentamiseen. Ensimmäiset opiskelija-asunnot rakennettiin 1960-1970-luvuilla. Kortepohjan arkkitehtuurikilpailun tulokset vuonna 1964 saivat suunnittelijoiden keskuudessa paljon huomiota ja käänsivät suunnittelua metsälähiöistä astetta kaupunkimaisempaan suuntaan.

Jyväskylä kasvaa kaikissa skenaarioissa 2030-luvun puoleen väliin saakka (MDI 2021). Keskustaajaman reunoilla on alueita, joilla väestö vähenee, mutta Kortepohjan asukasluku on toistaiseksi kasvanut. Kortepohjan uudisrakentamisen asukaslukutavoite suhteessa Jyväskylään on vajaa prosentti. Jyväskylän yliopistossa aloittaa vuosittain noin 2800 uutta opiskelijaa, mikä turvaa Kortepohjan tulevaisuutta.

Tässä aluehankkeen esimerkkitapauksessa keskitymme Kortepohjan keskustan vuonna 2018 hyväksyttyyn kehittämissuunnitelmaan ja kehitystyöhön siitä eteenpäin (kuva 9). Kortepohjan kehittämiseksi ei ole perustettu erillistä projektia tai otettu projektinjohtajaa, vaan maanomistajat ovat yhdessä lähteneet hakemaan alueen kehittämistä. Maanomistajat neuvottelevat suoraan kaavasuunnittelijan kanssa kehittämistarpeistaan. Kyseessä on siis pikemminkin kumppanuuskaavoitushanke, joka tuo hyvää vertailupohjaa muihin tässä esitelyihin aluehankkeisiin.

Ylioppilaskunnan organisaatioissa asuminen kuuluu liiketoimintakokonaisuuteen, jota operoidaan nimellä Soihtu. Muita alueen omistajia ovat kaupungin vuokratontilla sijaitsevan keskeisen liiketilan omistaja Ovaro Oy (joka osti



Kuva 9. Kortepohjan keskustan alueen raja. Kuvan lähde: Jyväskylän kaupunki, aluerajaus tekijöiden.

Royal House Oy:n omistuksen) ja Osuuskauppa Keskimaa (S-ryhmä). Alueen asukkaat ovat pitkälti yleishyödyllisen JYY:n jäseniä eli Jyväskylän yliopiston opiskelijoita. Maanomistajien tavoite on rakentaa alueelle noin 40 000 k-m² (800-900 asukasta), josta JYY:lle 30-35 000 k-m² asumista ja Ovaro Oy:lle 5 500-6 000 k-m² asumista huonokuntoisen liiketilan tilalle.

Asuinrakennusten iästä johtuen alueella on tehty peruskorjauksia, ja vuonna 2016 on rakennettu myös yksi uudiskohde. Kortepohja alueena on arvokas rakennettu ympäristö (mm. DoCoMoMo-rivitaloalue välittömästi opiskelija-asuntojen lähellä), joten kaikki kiinteistönomistajien haluamat muutokset eivät kuitenkaan ole olleet mahdollisia. Tästä tilanteesta syntyi Soihtu ajatus siitä, että koko alueen toimintaa olisi syytä

tarkastella laajemmin kuin yksittäisiä rakennuksia koskevinä kaavamuutoksina.

Kaupungin tavoitteet alueella ovat palveluverkon kehittäminen sekä liikenteen ja kaupunkivihreän ratkaisut. Alueelle on jo rakennettu uusi päiväkotito, kirjasto ja koulu vuonna 2022. Vanha kirjasto ja päiväkotito ovat tyhjillään. Alueen nykyinen liikenneratkaistu ei juurikaan mahdollista pääsyä autolla asuntojen lähelle, sillä pysäköintikentät sijaitsevat kehänä asuinkortteleiden ulkopuolella. Tämä hankaloittaa mahdollisen vapaarahoitteen asuminen rakentamista alueelle, sillä jokainen muutos vaatii pysäköinnin tarkastelua myös muiden kuin projektialueen kiinteistöjen kanssa.

Tärkeä askel alueen kehittämisessä on ollut se, että Kortepohjaan on laadittu kaupungin ja maanomistajien yhteinen visio ja kehittämissuunnitelma vuonna 2018. Kaupunki on halunnut kehittää aluetta kokonaisuutena kaikkien omistajien kanssa. Kehitettäessä on ilmennyt asioita, joita pitää vielä tutkia lisää, ja toisaalta asioita, joita on voitu jo edistää. Suunnitelma keskittyy pääasiassa osallistamisen ja kehittämissuunnitelman laadinnan kuvaamiseen ja muihin keinoihin, varsinaiset mitattavat tavoitteet siitä vielä puuttuvat. Ohjelmassa kuitenkin on esitetty kortteleittain kehittämisen suuntia ja alueen tarvitsemia ratkaisuja esimerkiksi pysäköintiin.

Kehittämissuunnitelman perusteella kaupunki käynnisti asemakaavoituksen. Vuonna 2021, asemakaavan luonnosvaiheen jälkeen, kaavoitusta vietiin kuitenkin eteenpäin yksittäisinä pienempinä kaavamuutoksina: ensin ylioppilaskylän 1-vaihe (asemakaava 2023) ja seuraavaksi liikekeskus, jonka kaava hyväksyttiin mutta siitä on valitettu. Suurin osa muutoksista tapahtuu vasta 2-vaiheessa. Vuonna 2024 käynnissä oli kumppanuushaku kaupungin omistamalle kirjasto- ja päiväkotitontille, mutta kumppania ei

haussa löytynyt.

Kankaan alueella kaupunki on käyttänyt etuosto-oikeuttaan, mutta Kortepohjassa se ei ole ainakaan toistaiseksi kokenut tarvetta siihen.

Soihdun toiminta alueella perustuu sen jäsenten tarpeisiin. Aukkaat ovat pääasiassa opiskelijoita, ja alueella on tehty paljon asukaskyselyitä. Niiden yksi konkreettinen tulos on ollut, että Soihtu korvasi iltaravintola Rentukan opiskelijaravintolalla, kuntosalilla ja tiloilla opiskelulle. Alueen kehittämisen tarpeet ovat asukaskyselyiden perusteella arjen sujuvuus ja hyvinvointi, yhteisöllisyys sekä kiinteistökannan kehittäminen. Opiskelijoiden siirtyminen yleisen asumistuen piiriin merkitsi Soihdulle kilpailua asukkaista, mutta vuosi 2025 tuo opiskelijat takaisin opintotuen asumislisän piiriin, mikä todennäköisesti lisää Soihdulle asukkaaksi haluavia.

Alueen asuntotontit ovat valtavia. Pohjoinen tontti kattaa 18 500 k-m² asumista, ja eteläinen on vielä suurempi. Soihtu ei ole voinut pilkkoa tontteja ilman veroseuraamuksia. Soihdun tavoitteena on purkaa pohjoisosan nykyiset tarkoitustaan vastaamattomat opiskelija-asunnot (rakennukset K, L, M, N, O ja P; ns. DDR-talo). Tälle saatiin jo purkulupa vuonna 2019, mutta ELY-keskus asetti rakennukset vaarantamiskieltoon. Sitten ELY muutti kantaansa siten, että rakennusten tulevaisuus voidaan ratkaista asemakaavalla.

Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin selkeä pyrkimys ratkaista asioita yhdessä, ja kehittämissuunnitelma nähtiin hyväksi pohjaksi yhteistyölle.

Vaikka Kortepohjan tapauksessa on aluehankkeen erityispiirteitä kuten alueellinen kehittämissuunnitelma ja visio, puuttuu kaupungilta erillinen organisoituminen hankkeeksi. Niinpä kyseessä on pääasiassa yleishyödyllisen kiinteistönomistajan tarpeista lähtevä kehittäminen. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin selkeä pyrkimys ratkaista asioita yhdessä, ja kehittämissuunnitelma nähtiin hyväksi pohjaksi yhteistyölle. Haastatteluissa myös tunnistettiin tarve aluehankkeelle ja projektoitumiselle. Etenkin vastuulliselle projektinjohtajalle nähtiin tarve. Toisaalta kaupungin resurssien vähäisyys tuotiin myös esiin syynä sille, miksei varsinaista projektia oltu perustettu. Jyväskylä on kuitenkin joitakin muita alueita kehittänyt projektimaisesti (Lutakko, Kankaan alue ja viimeisimpänä Kukkulan alue).

Hyvästä yhteistyöstä kaupungin kanssa kertoo se, että Soihtu sai tätä kirjoittaessa Jyväskylän kaupungilta AVOin ympäristö 2024 -tunnustuksen. Perusteluissa todetaan, että Soihtu on panostanut opiskelijoiden asumisen ja asumisen palveluiden kehittämiseen, yhteisöllisyyteen, arkkitehtuuriin ja ympäristörakentamiseen Kortepohjan yliopilaskylässä (Jyväskylän kaupunki 2024). Tätä ennen Soihtu on palkittu myös Vuoden parhaat ARA-neliöt 2023 -tunnustuksella (Soihtu 2023).

Kortepohjassa tavoitteisiin pääsyä on liian aikaista arvioida, mutta alueella on jo sekä rakennettu uutta että saatu ratkaistua vanhojen rakennusten purkamista, peruskorjausta ja uudelleenkäyttöä. Kuten lähes kaikilla muillakin alueilla Suomessa myös Kortepohjassa aluekehityksen järjestelmällinen seuranta puuttuu. Selkeämpi projektointi voisi edistää tätäkin.

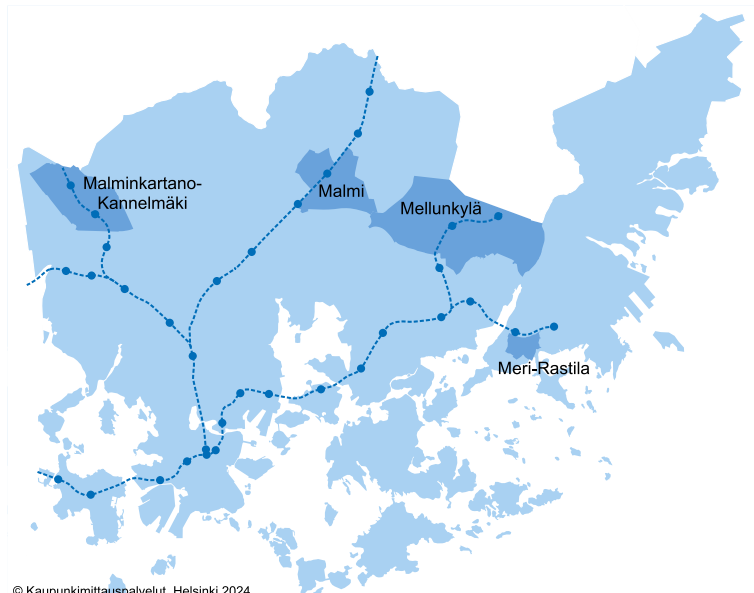
4.4 Kasvu ja segregaaation hillintä, esimerkkinä Helsingin kaupunkiuudistus (2020 -)

Helsinki on omassa aluekehityksessään nimen-

nyt Malmin, Malminkartano-Kannelmäken, Mellunkylän ja Meri-Rastilan alueet nk. kaupunkiuudistusalueiksi. Näiden kehittäminen on huomioitu erikseen budjetoinnissa ja alueille tehtävissä investoinneissa, ja alueille on kohdennettu myös Ympäristöministeriön lähiöohjelman 2020-2022 varoja. Lisäksi maapoliittisena toimena kaupunki on ilmoittanut vuokraamisen sijaan voivansa myydä asuntotontteja näiltä alueilta vuoteen 2027 asti.

Alueet on valittu siten, että ne ovat raide liikenteen varrella (kuva 10). Alueita yhdistää myös se, että niiden keskukset ja asemanseudut ovat ikääntyneitä ja uudistuksen tarpeessa. Helsinki haluaa kaupunkiuudistusalueilla julkisten tilojen parantamisella, palvelujen kehittämällä ja tapahtumia järjestämällä torjua segregaa tiota, lisätä viihtyisyyttä ja myös luoda mahdollisuuksia täydennysrakentamiselle.

Helsingin kaupunkiuudistuksessa on kyse uudesta, vuoteen 2035 ulottuvasta toimintamallista, joka perustuu Helsingin kaupun-



Kuva 10. Helsingin kaupunkiuudistusalueiden sijainti kaupunkirakenteessa raideliikenteen varrella. Alueet ovat Malminkartano-Kannelmäki, Malmi, Mellunkylä ja Meri-Rastila. Ne näkyvät kartalla tummennettuina. Lähde: Helsingin kaupunki, Asuntoinfo 2023.

kistrategiaan 2021 ja Asumisen ja maankäytön ohjelmaan 2020 (AM-ohjelma). Vuoden 2020 AM-ohjelmassa tavoitteeksi oli asetettu 30 %:n lisäys kaupunkiuudistusalueiden asuntokantaan vuoteen 2035 mennessä, mutta vuoden 2024 ohjelmassa tavoitetta laskettiin 25 %:iin. Kokonaisuudessaan tämä tavoite tarkoittaa yhteensä 20 600 uutta asuntoa, ja vuositasolla noin 2,4 %:n kasvua ja 2000 uutta asuntoa näille alueille. AM-ohjelmassa 2024 linjataan myös, että kaupunki voi rakennuttaa alueille itse vapaarahoitteisia omistusasuntoja.

Kaupunkiuudistusalueille rakentamista edistämään on nimetty omat projektinjohtajansa kaupungin keskushallintoon, sen aluerakentamisyksikköön. Projektinjohtajat koordinoivat alueiden uudistamista, mutta eivät hallinnoi investointeja. Projektinjohtajilla on työparinaan hankeasiantuntijat. Lisäksi 2024 syksystä alkaen alueille on nimetty toimialat ylittävät ja palveluiden kehittämistä koordinoivat projektinjohtajat. Helsinki jatkaa edelleen kaupunkiuudistuksen toimintamallin kehittämistä.

Alueiden kehittymistä seurataan etenkin kaupungin investointien toteutumisen kautta. Projektialueiden investointimäärärahoista päättää kaupunginhallitus, kun taas muilla alueilla ne kuuluvat lautakunnan päätösvaltaan. Toteutuksesta vastaavat toimialat. Haastatteluissa korostuivat kaupungin aluerakentamisyksikön ja kaupunkiympäristön toimialan yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden tärkeys sekä myös henkilösuhteiden merkitys.

Helsinki seuraa kaupunkiuudistuksen etenemistä talousarviotavoitteiden ja toimialojen toimintasuunnitelmien kautta, ja siitä raportoidaan osana AM-ohjelman ja kaupunkistrategian raportointia (mm. Helsingin kaupunki 2023b). Tavoitteet on asetettu kaupunkitasolla, vaikka toteutuminen luonnollisesti on alueilla. Seuran-

Helsinki seuraa kaupunkiuudistuksen etenemistä talousarviotavoitteiden ja toimialojen toimintasuunnitelmien kautta.

tamittarit ovat sekä prosessi- että vaikuttavuusmittareita. Prosessimittareilla mitataan toteutumisen etenemistä (valmistuneet asuntomäärät, kaupungin omien investointien eteneminen), vaikuttavuusmittarit mittaavat esimerkiksi koettua viihtyisyyttä, alueiden sosioekonomista tilannetta. Näissä muutos näkyy hitaasti ja viiveellä eikä kauseliteettia toimenpiteistä voida päätellä yksiselitteisesti.

Kaupunkiuudistusalueiden kehittämisen johtamiseksi emme tunnistanee erillisiä ohjelmia tai muita aluekohtaisia, kokonaisvaltaisesti suunnittelua ohjaavia toimia.

4.5 Oppivaa kaupunkisuunnittelua, Tukholman Norra Djurgårdsstaden, (2008 -)

Tukholmassa Norra Djurgårdsstadenin (NDS) alueesta rakennetaan kestävä kehityksen kansainvälistä referenssikohdetta. Vuonna 2008 kaupunginvaltuusto päätti, että Norra Djurgårdsstadenissa jatketaan Hammarby Sjöstadissa alkanutta kehitystyötä. Tavoitteena on olla kestävä kaupunkikehityksen edelläkävijä ja testausympäristö sekä myös jakaa tietoa, kokemuksia ja hyviä esimerkkejä, joita voidaan skaalata ja leviittää. Teemme tässä katsauksen siihen toimintatapaan, jolla NDS:ia kehitetään.

Alue sijaitsee vanhalla satama-alueella Värtanin laitureiden läheisyydessä ja Östermalmin kaupunginosan jatkeena pohjoiseen päin. Aluetta voi pitää samankaltaisena kantakaupungin

laajentumisalueena kuin esimerkiksi Helsingissä ovat Kalasatama ja Jätkäsaari. Kaupunki omistaa alueen maat. Projektin kokonaisvolyymi on 12 000 uutta asuntoa ja 35 000 työpaikkaa ja suunnittelualueen pinta-ala on 236 hehtaaria.

Norra Djurgårdsstadenin aluehankkeen toimintatavassa korostuu yhteistyö, jossa oppimista kerrotaan tapahtuvan organisaatorajojen yli niin julkisella kuin yksityisellä puolella. Toimintaa ohjaamaan on määritelty yhteiset tavoitteet, jotka integroidaan jo varhaiseen suunnitteluun ja jotka läpäisevät koko prosessin suunnittelusta toteutukseen ja jopa ylläpitoon.

Fokusryhmät verkoston rakentajina ja välittäjinä

Vuonna 2010 NDS:lle hyväksyttiin ensimmäinen kestävä kehityksen ohjelma (hållbarhetsprogram) ja vuonna 2011 perustettiin monialaisia työryhmiä asetettujen tavoitteiden sisältöjen mukaisesti. Tällä hetkellä NDS:n kehitykseen on nimetty seitsemän fokusryhmää seuraaville toiminta-alueille:

- Liikkuminen (liikenteen ja liikkumisen kysymykset)
- Jätteet (kotitalouksien ja yritysten jätehuolto)
- Energia (rakennusten ja julkisten alueiden energiavaatimukset, ilmastolaskelmat ja vaatimukset rakennuksille ja infrastruktuurille)
- Sadevesihuolto (hulevedet)
- Viherrakenne (vihreyden vaatimus pihoidilla, puistoissa ja kaduilla)
- Materiaalit ja sisäympäristö (rakennusten ja infrastruktuurin materiaalikäytöt ja terveysvaikutukset)
- Sosiaaliset asiat (minkälaista on asua ja työskennellä alueella)

Fokusryhmien koko on 6-10 henkilöä. Ryhmän jäsenet tulevat kaupungin eri hallintokunnista ja

laitoksista, joilla on yhteys ko. toiminta-alueeseen. Hallintokunnat ja laitokset nimeävät itse edustajansa, mutta varsinaisen päätöksen fokusryhmien kokoonpanosta tekee kaupungin kehittämistoimisto, joka johtaa aluehankkeita (ks. lisää edempänä). Esimerkiksi liikkumisen ryhmään kuuluu edustajia liikennetoimistosta, kaupunkisuunnittelutoimistosta, kaupungin kehittämistoimistosta sekä ympäristöhallinnosta.

Fokusryhmän jäsenten tausta voi vaihdella, mutta heiltä odotetaan pitkäaikaista sitoutumista ja aktiivista työskentelyä NDS-projektin kanssa. Ryhmät työskentelevät koko NDS-projektin ajan, tähän mennessä ryhmät ovat työskennelleet jo noin viisitoista vuotta. Tänä aikana jäsenistössä on tapahtunut muutoksia, mutta lähteneiden tilalle valitaan aina uusi. NDS-projekti on määritelty 30 vuoden pituiseksi.

Fokusryhmät ovat eräänlaisia välittäjiä kaupungin toimialojen ja rakennuttajien eli julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin välillä. Ryhmien tärkein tehtävä on edesauttaa eri toimijoita saavuttamaan hyviä tuloksia eri teema-alueilla. Tapasimme syyskuussa 2024 Smartland-tutkimushankkeen opintoretkellä Norra Djurgårdsstadeniin yhden fokusryhmän puheenjohtajan. Tapaamisella kävi ilmeiseksi, että toimintaa leimaa ennen kaikkea halu löytää yhdessä uusia, kunnianhimoisia ja toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Ryhmän toimintaan kuuluu myös aktii-

*Fokusryhmät ovat
eräänlaisia välittäjiä
kaupungin toimialojen ja
rakennuttajien eli julkisen
hallinnon ja yksityisen
sektorin välillä.*

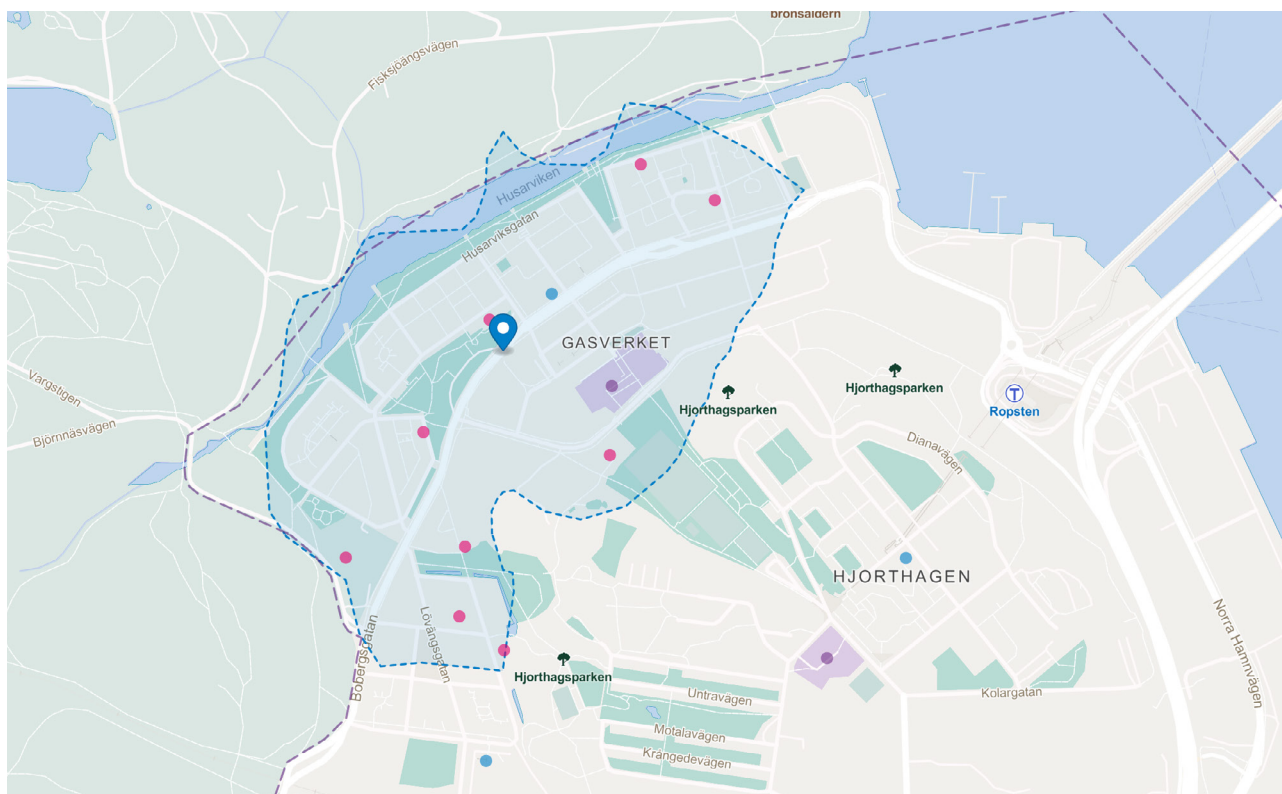
vinen yhteydenpito yliopistoihin ja tutkijoihin, joiden kanssa uusia ratkaisuja arvioidaan.

Kaupungin kehittämistoimisto

Edellä esiteltyt fokusryhmät toimivat kaupungin kehittämistoimiston (exploateringskontoret, <https://start.stockholm/om-stockholms-stad/organisation/fackforvaltningar/exploateringskontoret/>) alaisuudessa. Kehittämistoimisto kehittää ja hallinnoi kaupungin maanomistusta siten, että kaupungin kestävä kehitys varmistetaan. Tukholman tavoite on olla fossiilivapaa vuoteen 2040 mennessä. Kehittämistoimiston vastuulla on yhdessä hallintokuntien kanssa tuottaa fyysisistä ympäristöä, joka tukee ympäristöystävällistä asumista ja matkustamista sekä

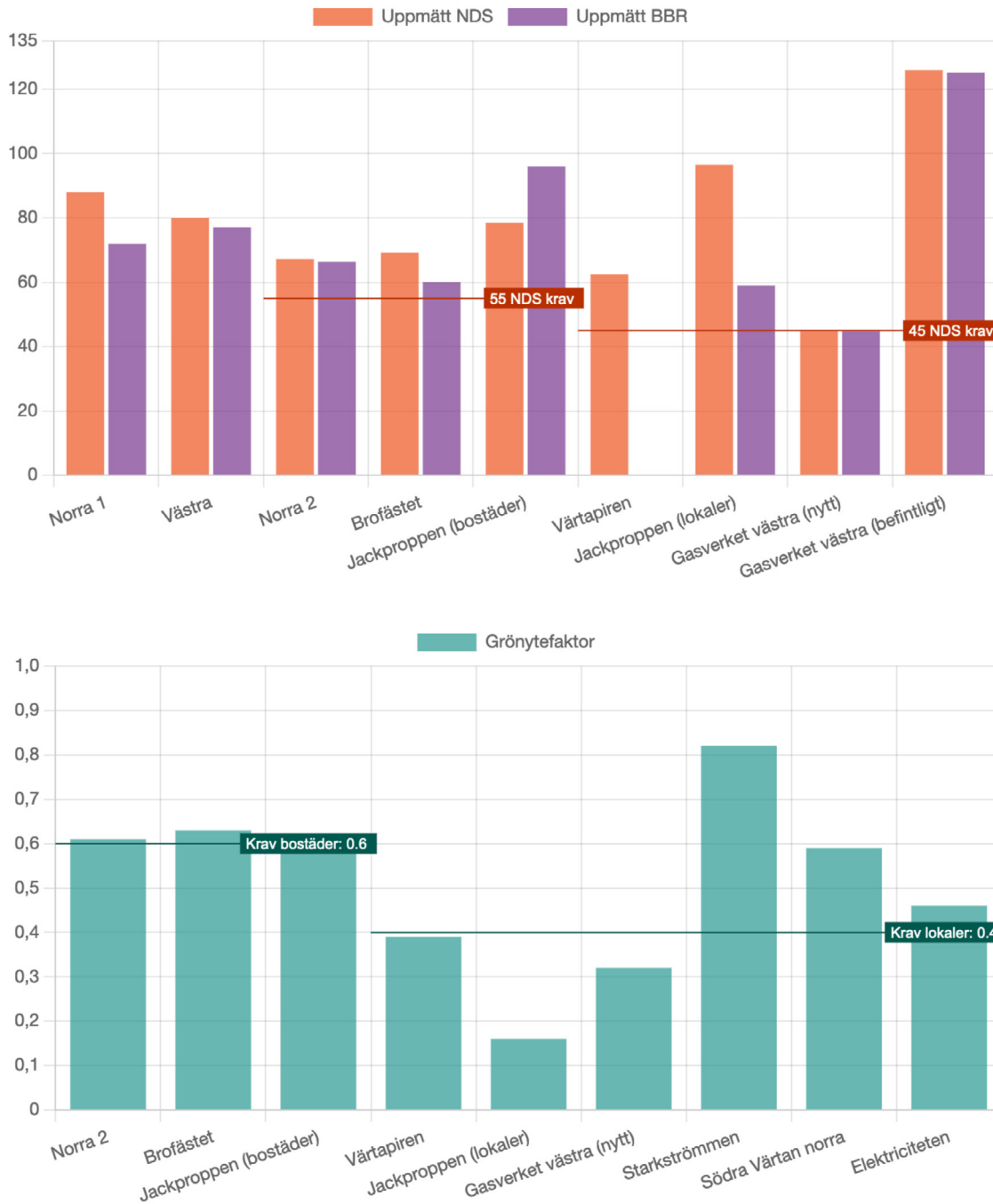
vähentää liikennettä. Vastuuseen kuuluu asunto- ja yritysalueiden kehittäminen sekä kehityshankkeisiin sisältyvät katu- ja puistoinvestoinnit. Kehittämistoimistossa on kahdeksan osastoa, ja sen toimintaa ohjaa poliittinen kehittämislautakunta.

Näille kaikille teemoille on asetettu lukuisia konkreettisia, mitattavia tavoitteita, joita seurataan aktiivisesti ja raportoidaan vuosittain. Kaikki tulokset myös julkaistaan verkossa.



Kuva 11. Viiden minuutin kaupunki. Yksi Elävä kaupunki -tavoitteista on, että joka kodista on 5 minuutin kävelymatkan päässä päiväkotia, päivittäistavarakauppa ja julkisen liikenteen pysäkki. Asukkaat voivat tarkastella tämän tavoitteen toteutumista interaktiivisella kartalla. Merkitsemällä osoitteesi kartalle se piirtää 5 minuutin saavutettavuusvyöhykkeen ja sen sisälle jäävät palvelut. Kartassa koulu on merkitty violetilla, päiväkotia punaisella ja päivittäistavarakauppa sinisellä.

Lähde: <https://norradjurgardsstaden2030.se/karta/transport>



Kuva 12. Otteita tavasta, jolla Norra Djurgårdsstadenin kehittämislle asetettuja tavoitteita seurataan ja julkaistaan. Ylempänä on yksi esimerkki "Låt naturen göra" -tavoitteiden mittaroinnista. Siinä on kuvattu sitä, miten eri kohteissa on saavutettu viherkertoimen mukaiset tavoitteet. Alempana on esimerkki "Resurshushållning och minskad klimatpåverkan" -tavoitteiden seurannasta. Kuvassa vertaillaan rakennusten energiankulutusta kahdella eri laskentatavalla ja tavoitetasolla, kansallisella (Boverket BBR-arvo) ja alueen omalla (NDS-arvo). Lähde: <https://www.norradjurgardsstaden2030.se/resultat>

Sitoutumista ja oppimista

Norra Djurgårdsstadnin kestävyystavoitteet on kestävyysohjelmassa jaettu viiteen pääteemaan, jotka ovat:

- Elävä kaupunki (Levande stad)
- Saavutettava ja lähellä (Tillgängligt och nära)
- Resurssien hallinta ja vähentyneet ilmasto-vaikutukset (Resurshushållning och minskad klimatpåverkan)
- ”Anna luonnon tehdä työt” (Låt naturen göra jobbet)
- Sitoutuminen ja oppiminen (Engagement och lärande)

Näille kaikille teemoille on asetettu lukuisia konkreettisia, mitattavia tavoitteita, joita seurataan aktiivisesti ja raportoidaan vuosittain. Kaikki tulokset myös julkaistaan verkossa. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon elävän kaupungin tavoitteeseen kuuluva 5 minuutin kaupunki (kuva 11). Se määritellään niin, että viiden minuutin kävelymatkan päässä kotoa pitää tavoittaa päiväkotia, ruokakauppa ja julkisen liikenteen pysäkki. Interaktiivisella karttaliittymällä voi tutkia eri osoitteista palveluiden toteutumista. Nykyiset 11 päiväkotia ja kolme ruokakauppaa varmistavat sen, että tavoite toteutuu kaikissa rakennetuissa kortteleissa.

Suurimman vaikutuksen NDS:n kehittämisessä tekee se pitkäjänteisyys, jolla työtä tehdään. Kestävyysohjelman teema ”Sitoutuminen ja oppiminen” konkretisoituvat mm. fokusryhmien työskentelyssä ja tavassa, jolla yhteistyötä tehdään. Vierailullamme kysyimme, minkälaisia insentiivejä rakennuttajille on asetettu suhteessa tavoitteisiin. Rangaistuksia ei tule, vaikka tuloksiin ei pääsisikään, mutta tulosten käsittely avoimesti yhteisen pöydän äärellä yhdessä tulosten

julkisuuden kanssa toimivat kuulemma hyvinä kannustimina. Vuosiraporttien graafeista voi rakennus- ja rakennuttajakohtaisesti tarkastella, miten kukin on päässyt tavoitteisiin (kuva 12).

Uutta etsivä ja keskusteleva menettely on johtanut siihen, että keskisuuret ja pienemmät rakennuttajat ovat menestyneet tontinluovutuskilpailussa suuria toimijoita paremmin. NDS:in toteuttajiksi on tullut myös kokonaan uusia yrityksiä Norjasta. Tätä pidettiin myönteisenä, alaa kirittäväenä kehityksenä.

Norra Djurgårdsstadenin projektisivuilta löytyvät erittäin kattavasti ja ajantasaisesti kaikki alueen kehittämisen materiaalit. Avoin ja graafisesti selkeä viestintä on oleellinen osa NDS:n edelläkävijyyttä ja kestävä kehityksen brändiä.

Uutta etsivä ja keskusteleva menettely on johtanut siihen, että keskisuuret ja pienemmät rakennuttajat ovat menestyneet tontinluovutuskilpailussa suuria toimijoita paremmin. NDS:in toteuttajiksi on tullut myös kokonaan uusia yrityksiä Norjasta. Tätä pidettiin myönteisenä, alaa kirittäväenä kehityksenä.

Norra Djurgårdsstadenin projektisivuilta löytyvät erittäin kattavasti ja ajantasaisesti kaikki alueen kehittämisen materiaalit. Avoin ja graafisesti selkeä viestintä on oleellinen osa NDS:n edelläkävijyyttä ja kestävä kehityksen brändiä.

Uutta etsivä ja keskusteleva menettely on johtanut siihen, että keskisuuret ja pienemmät rakennuttajat ovat menestyneet tontinluovutuskilpailussa suuria toimijoita paremmin.

5. Johtopäätöksiä - miksi aluehankkeita tarvitaan, mitä niistä voi oppia?

Tässä raportissa tarkoitamme aluehankkeen johtamisella tietyn alueen kokonaisvaltaista kehittämistä, jossa oleellinen elementti on asuntojen ja toimitilojen uudisrakentaminen. Kehittämiseen liittyy myös projektimainen organisoituminen, jolle tunnusomaista ovat tavoitteet, aikataulus ja erillisuus kaupungin linjaorganisaatiosta joko omana projektinaan tai projektiyhtiönään. Projektilla on alku ja loppu, kun taas kaupungin muu toiminta on jatkuvaa.

Olemme esitelleet seitsemän erilaista esimerkkiä siitä, miten aluehankkeita on eri kaupungeissa organisoitu ja johdettu. Luvut 3 ja 4 vastasivat kysymyksiin "Miten kaupungit ovat organisoineet alueiden projektiluonteinen kehittämisen" sekä "Minkälaisia tavoitteita aluehankkeille asetetaan ja miten tuloksia seurataan".

Tässä loppuluvussa esitämme vielä muutamman yleisluontoisen havainnon projektiluonteisesta toiminnasta ja ikään kuin johtopäätöksinä näkemyksemme siitä, miten alueiden kehittämistä voisi tulosten perusteella parantaa. Näin vastaamme myös viimeiseen alussa asettamaamme kysymykseen "Mitä alueiden projektiluonteisesta kehittämisestä voidaan oppia".

Tässä luvussa lainausmerkeissä olevat nostot ovat poimintoja asiantuntijahaastatteluista.

5.1 "Yhteensovittamisen pakko"

Käytännössä maankäyttöpoliittikka on mitä suurimmassa määrin erilaisten intressien yhteensovittamista ja konfliktien ratkomista. Mitä paremmin siinä onnistutaan, sitä vahvemmat edellytykset on tuottaa hyvää, kestävää kaupunkia. Jotta erimielisyyksistä voidaan päästä eteen-

päin, on taustalla vaikuttavat intressit ensin kuitenkin tunnistettava. Kaupungit tuntevat hyvin eri eturyhmien, poliittisten ryhmien ja asukkaiden erilaiset tavoitteet, mutta kaupungin omat, eri toimialojen väliset ristiriidat jäävät helposti näkymättömiksi tai käsittelemättä. Tähän liittyy myös taipumus osaoptimoida tavoitteita oman organisaation näkökulmasta, mikä kokonaisuuden kannalta kuitenkin voi johtaa epätoivottaviin tuloksiin.

"Eihän me olla yhdenkään alueen tasolla eri toimialat tietoisia siitä, mitä siellä on menossa."

Tämän selvityksen perusteella vaikuttaa siltä, että projektimuotoinen aluehankkeen johtaminen ikään kuin pakottaa eri intressit näkyville. Osittain nämä erilaiset intressit liittyvät kaupungin ja yksityisten toimijoiden erilaisiin tavoitteisiin, jotka ilman projektiorganisaatiota joko tulisivat esiin vasta toteutusvaiheessa tai pahimmillaan tarpeellisia investointeja jäisi kokonaan toteutumatta. Esimerkeissämme on kuitenkin myös viitteitä siitä, että projekti-

Projektiluonteinen toiminta edistää kaupungin omien tavoitteiden kirkastamista ja vuoropuhelua eri toimialojen välillä.

luonteinen toiminta edistää kaupungin omien tavoitteiden kirkastamista ja vuoropuhelua eri toimialojen välillä. Parhaimmillaan projektit myös käyvät jatkuvaa vuoropuhelua asukkaiden kanssa. Esimerkeistämme ainakin Tesoma ja Kortepohja olivat tällaisia, samoin Tukholman Norra Djurgårdsstaden.

Ratkaisemattomat konfliktit, piiloon jääneet intressit tai osaoptimointi voivat johtavaa siihen, että alueen kehittäminen hidastuu tai se ei etene lainkaan. Näin siksi, että tyytymättömyillä osapuolilla on useissa tapauksissa mahdollisuus jarruttaa alueen kehittämistä tai valittaa siihen liittyvistä päätöksistä. Tunnistamalla ja ratkaisemalla ristiriidat ajoissa on mahdollisuus saada aikaan parempi lopputulos kuin mihin olisi päästy ilman projektimaista toimintaa.

Yhteensovittaminen on prosessi, jota aluehankkeen projektiluonne näyttäisi edistävän. Käytännössä yhteensovittaminen konkretisoituu siinä, että hankkeelle laaditaan yhteinen, alueen tulevaa kehitystä kuvaava ohjelma.

Yhteensovittamiselle ja kehityksen ohjelmoinnille tarvitaan organisaatioissa oma paikansa ja aikansa, jotta hyödyt saavutettaisiin ja kehityksen johtaminen olisi tehokkaampaa ja

parempaa. Aiemmat tutkimuksemme ovat osoittaneet, että kova kiire ja työpaine näkyvät tällä hetkellä erityisesti kaavoittajien työssä (Merikoski et al. 2022, Staffans ja Pulkkinen (toim.) 2024). Selkeämmät ja paremmin yhteensovitettut tavoitteet voisivat parantaa prosesseja ja ristiriitojen aiheuttamaa kuormitusta myös kaavoituksessa.

5.2 Aluevastuun kirkastaminen

Kuka vastaa siitä, miten alue kehittyy? Aluehankkeen johtaminen tarkoittaa sitä, että jossakin ja jollakin on vastuu siitä, miten alue kehittyy. Ilman projektoitua toimintaa kuntien aluevastuu helposti hämärtyy tai hajautuu eri hallintokuntiin. Projektionnin avulla on mahdollisuus määritellä, kuka vastaa mistäkin, kuka johtaa tai voi päättää mistäkin asiasta. Alueprojektin johtaminen on myös erilaista ja toimii osin erilaisilla työkaluilla kuin kaupungin linjaorganisaation toiminnan johtaminen.

Perustamalla projektin kaupunki "lainaa" johtamisvastuutaan projektiorganisaatiolle, joka tyypillisesti johtaa toimintaansa tavoitteidensa kautta. Selkeimmin tämä toteutuu niissä maaleissa, joissa aluehanke on organisoitu yhtiöön tai allianssiin. Kupittaa kärjen esimerkki allianssin aikataulu- ja tavoitejohtamisesta on tästä hyvä esimerkki. Aluehankkeen johtaminen voidaan organisoida myös kaupunkivetoisesti eli kaupungin oman organisaation sisällä kuten esimerkkimme osoittavat. Tässä kaupunkien välillä on eroja, organisoitumismallit ja työkalut vaihtelevat, samoin vaihtelee myös mahdollisuus seurata alueiden kehitystä. Kaikki nämä mallit

Käytännössä yhteensovittaminen konkretisoituu siinä, että hankkeelle laaditaan yhteinen, alueen tulevaa kehitystä kuvaava ohjelma.

ovat kuitenkin hallinnolliselta asemaltaan ja resursseiltaan heikompia kuin Tukholman malli Norra Djurgårdsstadenissa. NDS onkin oivallinen referenssi hyvin johdetusta kaupungin omasta projektista.

"Se vaatii kyllä aina välillä puolin ja toisin [ts. toimialalla ja projektissa] sitä että 'voisitko pinnistellä ja ponnistella hieman enemmän' [koskee projektinjohtamista matriisissa]."

Kaupunkivetoisessa tai vaihtoehtoisesti kaupungista erilleen organisoidussa aluekehittämisessä on molemmissa omat hyvät puolensa. Kaupunkivetoinen kehittäminen on ehkä vaikeampaa, kun valta ja päätöksenteko ovat samassa paikassa. Hämeenlinnan esimerkissä kaupunki teki tämän johtopäätöksen Engelinrannan kokeilun jälkeen. Allianssin tai kaupungin omistaman yhtiön vetämä kehitysprojekti voi toisaalta olla innovatiivisempi ja kunnianhimoisempi.

"Niin, tavallaan, että [projektityhtiössä] voi olla perusteltua hankkia jotain osaamista, mitä ei kaupungissa muuten ole."

Sekä Tesoma että Helsingin kaupunki-uudistus painottavat vahvasti segregaaion ehkäisyä. Tämä on vaikeasti mitattavissa oleva asia. Tesoman osalta yleinen käsitys on, että alueen maine ja vetovoima ovat parantuneet, mutta sosioekonomisissa tilastoissa tämä kehitys ei vielä näy. Helsingin kaupunki-uudistumallia ja sen johtamista on matkan varrella kehitetty ja lisätty sen parissa toimivia henkilöitä, mutta myös aluekohtaiset kehittämisohjelmat ja seu-

ranta tukisivat alueiden tavoitteellista, toimialarajat ylittävää kehittämistä.

Haastatteluissa tunnistettiin tarve yhteiselle visiolle tai muulle dokumentille, joka toimijoista riippumatta osoittaisi suuntaa siitä, mihin alueella pyritään. Riippumatta siitä, miten aluehanke on organisoitu, tulisi jokaisessa vuorovaikutustilanteessa projektiorganisaation ja toimialojen välillä olla yhteinen, ajantasainen ja myös muutoksien osalta dokumentoitu näkemys kokonaisuudesta. Tavoitteiden toteutumista on vaikea seurata jos toimintatapaa ja tavoitteita muutetaan, ja asiat jäävät keskustelujen tai työryhmien kirjausten varaan. Tämän huomasimme raporttia kirjoittaessamme, kun eri vaiheissa päätetyt tavoitteet aluehankkeille poikkesivat toisistaan - esimerkiksi kaavoituksen tavoitteissa oli isoja muutoksia.

5.3 Aluehankkeet ja demokratia

Kun kaupunki "lainaa" johtamisvastuutaan projektiorganisaatiolle, nousee esiin kysymys siitä, siirtyykö samalla valtaa demokraattisen prosessin ulkopuolelle. Erityisesti kaavoitus on toimi, jossa julkisen vallan päätöksiin luodaan taloudellista arvoa kiinteistönomistajille sekä vaikutetaan yhteiseen hyvään.

Tutkituissa tapauksissa kaavoituksen ja projektiorganisaation yhteistyö nousi esiin toiveina selkeydestä ja riittävästä resursoinnista projektiorganisaatiossa. Tätä esittivät niin hankkeiden edustajat kuin hallintokuntien edustajat. Esitettiin myös huoli siitä, että tosiasiallisesti päätökset tehdään muualla kuin kaavoituksessa. Kysymys liittyy laajempaan keskusteluun siitä, miten maankäytön virallisen ohjausjärjestelmän (kaavajärjestelmän) ja yksittäisten, esiin nousevien hankkeiden suhde järjestetään. Asia on tärkeä, poliittisesti kuuma ja sitä on käsitelty maankäyttö- ja rakentamislain uudistamisen eri vaiheissa eri näkökulmasta

(esim. Ekroos et al 2018).

Projektiorganisaatio tai projektiyhtiö ei kuitenkaan voi vastata juridisista kaavoituspäätöksistä, vaan ne on tehtävä lakisääteisesti kunnassa. Projektiorganisaation vaikutusmahdollisuudet ovat tuottaa ratkaisuvaihtoehtoja ja aineistoa kaavoitusta varten. Tämä ei juuri poikkea erilaisista kumppanuuskaavoituksen malleista, joissa yksityinen toimija voi olla tuottamassa vastaavaa aineistoa. Toisaalta on tärkeää huomata, että kolmessa tutkitussa tapauksessa sekä projektiyhtiöt että allianssi tuottivat aineistoa ja kehittivät kaupunkien itsensä omistamaa tai kaupunkien yhtiölle luovuttamaa maaomaisuutta. Tämä on merkittävä ero tavanomaiseen kumppanuuskaavoitukseen verrattaessa.

Demokratian toteutumisen kannalta oleellista on selkeys siitä, mitä asioita projektiorganisaatio tavoittelee ja edistää, ja minkälaisella prosessilla ne on määritelty suhteessa kaupungin tavoitteisiin. Haastatteluissa tuli esille se, että Helsingin yleiskaavan esitystapa eli ns. pikselikaava on asukkaiden näkökulmasta vaikeasti tulkittavissa. Se ei kerro riittävän selkeästi, mitä on tulossa, vaan tavoitteet konkretisoituvat asukkaille vasta asemakaavavaiheessa. Demokratian toteutumista edistää läpinäkyvyys näiden asioiden suhteen. Tässäkin Tukholman tapa määritellä tavoitteet selkeästi, seurata niitä systemaattisesti ja raportoida tuloksista avoi-

mesti on esimerkillinen. Se rakentaa luottamusta eri toimijoiden kesken, niin kansalaisten ja hallinnon välillä kuin julkisen ja yksityisen toiminnan välillä.

5.4 Aluehankkeilla kohti uudistuvaa maankäyttöpolitiikkaa

Alueiden kehittäminen projekteina tekee alueet näkyviksi ja on keino koota tavoitteita yhteen yli toimialarajojen. Kuntahallinto on meillä vahvasti toimialoittain jakautunut, mikä johtaa siihen, että toimialoille asetetut tavoitteet ohjaavat kaikkea toimintaa. Myös tieto ja tavoitteet alueiden kehittymisestä hajautuvat toimialoille.

Kysymys alueiden asemasta kaupunkien hallinnossa menee syvälle siihen tapaan, joilla kaupunkeja hallinnoidaan ja päätöksiä tehdään.

Onnistunut aluehankkeen johtaminen vaatii kokonaisvaltaista, hallintokuntarajat ja jopa toimialarajat ylittävää johtamista ja ohjaamista. Tavallaan tämä tunnistetaan kaupungeissa, kun strategisesti tärkeät aluehankkeet "nostetaan" kaupunkien tai toimialojen keskushallinnon ohjaukseen. Ratkaisuksi ei kuitenkaan riitä pelkkä alueellinen projektinjohtaja. Tarvitaan riittävän laaja yhtenäinen ja kirjattu näkemys siitä, mitä alueen kehittäminen vaatii sekä suunnittelun ja kaavoituksen että myös muiden palvelujen kuten liikenteen, koulujen ja päiväkotien sekä ylipäättään alueella elämisen kannalta, ja kuinka nämä suunnitellut ratkaisut ovat toteutettavissa. Myös asuntorakentamisen toteutettavuus on noussut haasteeksi niissäkin kaupungeissa, joissa asuntoja on aiemmin raken-

"Selkeesti ollu sellanen kipukohta kyllä meillä, että ne kaupungin kasvutavoitteet ei välttämättä ole sit niin kohdanneet sitä kansalaisten näkemystä omien asuinalueidensa kehittymisestä."

"Tulee rakentamista, halusitte tai ette."

nettu aina kun mahdollista. Toteutuksen osalta alueen tuleva viihtyvyys ja asiakaskokemus ovat tärkeitä taloudellisten tavoitteiden toteutumisen lisäksi. Alueprojekti voi parhaimmillaan olla oma “minikaupunkinsa”, jonka toteutuksessa vastuut ovat selkeät.

Kysymys alueiden asemasta kaupunkien hallinnossa menee syvälle siihen tapaan, joilla kaupunkia hallinnoidaan ja päätöksiä tehdään. Kansainvälisesti verrattaessa aluelähtöisyys - ja siihen liittyen myös paikallisuus ja asukaslähtöisyys - on kaupunkiemme hallinnossa kehittymätöntä. Monissa eurooppalaisissa kaupungeissa vahvistettiin jo 1990-luvulla kaupunginosien asemaa hallinnossa ja päätöksenteossa. Suomesakin oikeusministeriö selvitti vuonna 2012 kuntien vaalitapaa ja mallia, jossa kuntien sisällä olisi alueellisia vaalipiirejä. Raportin johtopäätökset tiivistävät kysymyksen siihen, kumpaan suuntaan demokratiaa halutaan kehittää, alueelliseen edustukseen vai puoluepoliittiseen edustukseen. Alueellinen edustus puoltaisi kunnan sisäisiä vaalipiirejä, puoluepoliittinen ei (Oikeusministeriö 2012). Kunnan sisäisiin vaalipiireihin ei siirrytty, ja Suomen suurten kaupunkien hallinto on naapurimaihin verrattaessa erittäin keskittynyttä. On epätodennäköistä, että kaupunkien vaalitapaa tullaan tulevaisuudessakaan muuttamaan, eikä sekään tietenkään takaisi sitä, että alueiden kehittäminen muuttuisi tavoitteellisemmaksi ja johdonmukaisemmaksi.

Paljon voidaan tehdä nykylähtökohdistakin. Esitimme aiemmin kysymyksen, pitäisikö kaavoitusprosesseja ylipäättään eriyttää nykyistä taroituksenmukaisemmiksi. Kaavoitus kasvavilla, tiivistyvillä ja muuttuvilla alueilla on huomattavan erilaista verrattuna toisiin, joko vakiintuneisiin tai ensimmäistä kertaa rakentamiselle kaavoitettaviin alueisiin. Koska lainsäädäntö ei tällaista erottelua ainakaan toistaiseksi tee, voisi

kysymystä muokata: voisivatko kaupungit muodostaa alueista entistä useammin projekteja, joille määriteltäisiin riittävät resurssit sekä omat toimintatavat ja prosessit? Muutosalueet olisivat projektialueita ja “ylläpitoalueet” (ml. uudet rakentamisalueet) toimialojen normaaliprosessin hoidettu. Projektialueet voitaisiin nimetä esimerkiksi yleiskaavassa tai kaupunkistrategiassa. Tämän tyyppinen koko kaupungin kattava malli on ollut käytössä ainakin Wienissä (Stadt Wien, Zielgebietsmanagement) ja Montrealissa (Montreal, Special urban planning program). Konkretisoimme näitä ajatuksia raportin lopussa olevassa kehittämisosiossa.

Aluehankkeiden kehittäminen voidaan nähdä myös tapana uudistaa maankäyttöpolitiikkaa. Maankäyttöpolitiikka on käytännössä usein jakautunut maapolitiikkaan ja kaavoitukseen, mutta haastatteluissa tuli esille tarve niiden yhteispelin tiivistämiselle. Aluehankkeet voisivat olla yksi keino toteuttaa integroitua maankäyttöpolitiikkaa. Alueiden kehittämisen nykyistä kokonaisvaltaisempi ohjelmointi ja johtamisen projektiluonteinen organisointi voisivat näkemyksemme mukaan edesauttaa erilaisten maankäytön ohjauskeinojen ja maapolitiittisten keinojen yhteensovittamista kasvavissa kaupungeissa.

*Aluehankkeiden
kehittäminen
voidaan nähdä myös
tapana uudistaa
maankäyttöpolitiikkaa.*

Projektilla selkeyttä alueen kehittämiseen

Aluehankkeista saadut tulokset osoittavat, että jo nykyiselläänkin projektinomaisen organisoituminen ja johtaminen selkeyttävät alueen kehittämistä. Raportin lopuksi esitämme vielä muutaman ajatuksen näiden projektimallien edelleen kehittämiseksi. Ehdotukset rakentuvat kolmen keskeisen ajatuksen varaan:

1. Alueen kehittämistavoitteet tulee määritellä vallitsevaa käytäntöä aikaisemmin ja selkeämmin.
2. Yhteinen kehittämisohjelma vie toimintaa tavoitteiden suuntaan.
3. Kehittymisen tuloksia on tärkeää seurata suhteessa tavoitteisiin ja nykyistä huomattavasti tarkemmin.

Tavoitteiden yhteensovittaminen

Kaupunkien yleiskaavat ovat yhä strategisempia. Smartland-hankkeessa aiemmin julkaistu Vuosaa-ri-tutkimus ja myös tähän raporttiin tehdyt haastattelut toivat esille sen, että strategiatasolla kaupungin tavoitteet voivat olla keskenään ristiriidassa. Kaupunkistrategiat ovat pikemminkin kokoelma kaikkea hyvää kuin todellisia strategisia valintoja. Niinpä niihin jää myös yhteensovittamattomia ristiriitoja. Nämä ristiriidat jäävät käytännössä usein ratkaistavaksi vasta asemakaavoituksessa, mikä osaltaan rasittaa jo ennestään kuormittunutta kaavoitusta.

Strategiset ristiriidat pitäisi sovittaa yhteen paikallisesti (so. yksittäisten alueiden tasolla) nykyistä aikaisemmassa vaiheessa, ennen asemakaavoitusta. Muuten on vaarana, että ristiriidat ratkaistaan valittamalla kaavoista tai olemalla lainkaan toteuttamatta alueita. Johtopäätöksemme on, että aluehanke projektiluonteensa ansiosta kykenee tuomaan ristiriitoja esiin varhaisemmassa vaiheessa, jolloin niitä päästään myös ratkaisemaan ajoissa.

Yhteinen kehittämisohjelma ja tulosten seuranta

Yhteiset asiakirjat tukevat ristiriitojen yhteensovittamista. Haastatteluissa tunnistettiin erilaisten valmisteluun liittyvien, eri osapuolten yhdessä laatimien dokumenttien merkitys alueiden kehittämisessä. Kyseessä voi olla kehittämissuunnitelma (esim. Kortepohja), yleissuunnitelma (esim. Hiedanranta ja Tesoma) tai visio (esim. Turun tie-depuisto). Niiden sisällöllinen variaatio on suuri, mutta yhteistä on se, että ne tukevat yhteistyötä ja vuorovaikutusta alueen kehittäjien kesken. Niiden ehdoton vahvuus on myös se, että niissä käsitellään aluetta kokonaisuutena. Tavoitteet ovat yhteiset riippumatta siitä, mille toimialalle tai osapuolelle tai mihin vaiheeseen eri asiat kuuluvat. Lisäksi aluekehitystä tietyksi ohjaavat yleis- ja osayleiskaavat sekä asemakaavat, mutta nämä ovat lakisääteisiä dokumentteja, jotka laaditaan joka tapauksessa osana alueiden käytön ohjausta.

Ongelmaksi on muodostunut se, että maan-

käyttö- ja rakennuslaki (MRL, 1.1.2025) lähtien alueidenkäyttölaki) ei tunnista alueiden kehittämistä muuten kuin yksittäisinä kaavoina. ELY-keskus on sen vuoksi suositellut, että erilaisia ”epävirallisia” suunnitelmia ei käytettäisi. Käytännössä nämä ei-lainvoimaiset kehittämisasiakirjat kuitenkin edistävät vuoropuhelua ja ohjaavat toimijoita, niin yksityisiä kuin viranhaltijoita, samaan suuntaan. Epäselvä tilanne on vähentänyt kaupunkien halua laatia alueellisia kehittämisasiakirjoja, vaikka niiden hyöty on haastatteluiden perusteella todettu. Tätä raporttia kirjoittaessa tuli eduskunnan oikeusasiamieheltä asiaan liittyvä tärkeä päätös, jossa todetaan, että kunnalla on osana itsehallintoa vapaus tehdä erilaisia kaavojen valmisteluun liittyviä asiakirjoja (Oikeusasiamiehen ratkaisu numero EOAK/48/2023). Tapaus liittyi Vantaan Tikurilan kaavarungosta tehtyyn valitukseen, mutta näkemyksemme on, että sitä voidaan soveltaa myös muihin ei-lainvoimaisiin kehittämisasiakirjoihin. Päätös on tärkeä ja selkeyttää tilannetta.

Kaupunkikehittämisen toistuva ongelma on kehityksen seurannan puute, sen sattumanvaraisuus tai epämääräisyys. Edellä mainitut erilaiset yhteiset kehittämisasiakirjat ovat ensimmäinen askel oikeaan suuntaan, mutta niissä pitäisi nykyistä paremmin kertoa myös se, miten tavoitteisiin pääsemistä aiotaan seurata. Tyypillisiä esimerkkejä tavoitteista ovat vetovoimainen ja kestävästi toteutettu alue, viihtyisä asuinympäristö, hyvinvoivat asukkaat, toimivat palvelut ja hyvä saavutettavuus, mutta suunnitelmista puuttuu tietoa siitä, miten näihin tavoitteisiin pääsyä aiotaan seurata. Kehittämissuunnitelmissa hypätään usein tavoitteista suoraan ratkaisuihin ilman, että ratkaisujen vaikutuksia asetettuihin tavoitteisiin nähden todennetaan mitenkään.

Norra Djurgårdsstadeniin esimerkkiin viitaten ehdotamme, että erilaisten yleis- ja kehittämissuunnitelmien sijaan alueen kehittämistä tuettaisiin

siin kehittämisohjelmalla. Ohjelmaan kirjattaisiin tavoitteiden ohella myös niiden seurantamenetelmät sekä tavat, joilla tulokset raportoidaan ja julkistetaan. Kehittämisohjelmia on syytä päivittää projektin edetessä ja toimintaympäristön mahdollisesti muuttuessa sekä tuoda nämä päivitykset myös julkiseksi esimerkiksi poliittisen käsittelyn ja verkkojulkisuuden kautta.

Seuranta perustuu tietoon. Kaupungeilla on paljon erilaista dataa, mutta se on hajallaan tai järjestetty asiakokonaisuuksittain, jolloin kokonaiskäsitystä yksittäisten alueiden kehittymisestä on vaikea saada. Seurannan puutteessa on ainakin osittain kyse siitä, että tiedonkeruu ei ole koordinoitua ja systemaattista.

Alueen tuloksellinen kehittäminen on mitä suurimmassa määrin yhteensovittamista ja yhteistyötä. Selkeät tavoitteet, yhteiset ohjelmat ja seuranta ovat keinoja, joilla yhteensovittamista ja yhteistyötä voidaan tukea. Alueiden kehittämisessä on paljon pelissä, ja tulokset ovat tärkeitä niin kaupungille kuin sen asukkaille ja yrityksille.

Nykymallit ja niiden kehittäminen

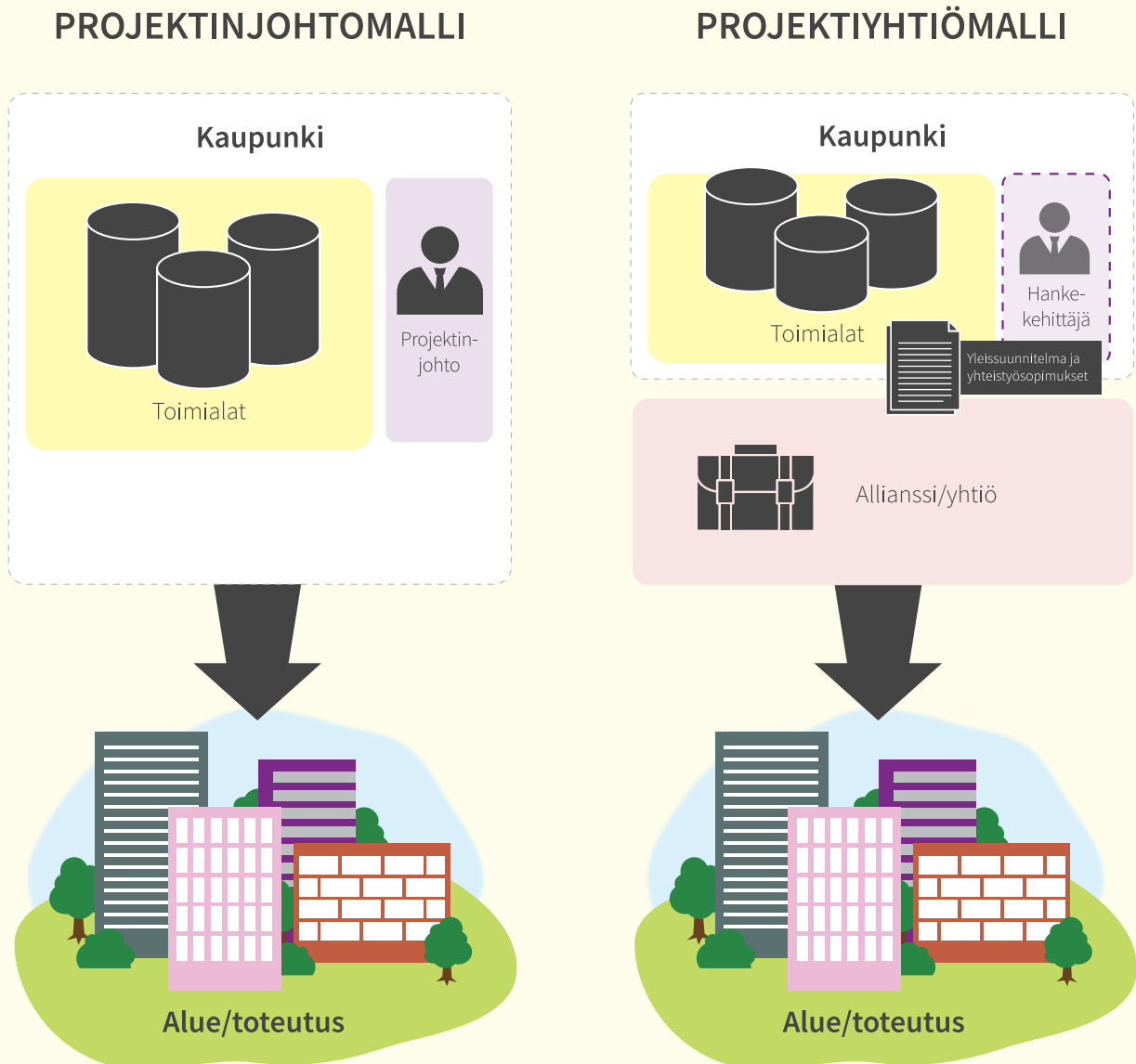
Tyypillisesti aluehankkeita on isoissa kaupungeissa, joissa uudisrakentamiselle on eniten mahdollisuuksia. Näiden kaupunkien linjaorganisaatiot ovat suuria ja pitkälle erikoistuneita, jolloin tehtävät ja vastuut jakautuvat laajalle organisaation eri osiin, ja alueiden näkökulmasta kehityksen kokonaiskuva on vaikea saada. Kokonaisvastuu yksittäisen alueen kehittämisestä jää helposti takalalle, jos tuloksia seurataan ainoastaan koko kaupunkia koskevien strategioiden ja ohjelmien tasolla. Aluehankkeen tuloksellinen johtaminen kuitenkin edellyttää, että fokuksessa on juuri tietty alue, sen tulevaisuus ja kehittäminen kokonaisuutena. Siksi aluehanke joko kaupungin omana projektina tai erillisenä projektiyhtiönä puolustavat paikkaansa.

Raportissa esitettyjen aluehankkeiden orga-

nisoitumismallit on kiteytetty kuvaan 13. Projektinjohtomallissa kaupunki nimeää toimialan ulkopuolelle, yleensä kaupungin keskushallintoon projektinjohtajan, joka ohjaa alueen toteutumista. Viralliset neuvottelut rakennuttajien kanssa ja kilpailutus, esimerkiksi tontinluovutus, ovat projektinjohtajan tärkeitä työkaluja, ja hänen tulee voida vaikuttaa niihin riittävästi. Suhteessa toimialoihin projektinjohtajan tehtävä on nykyisellään koordinoiva. Ohjauksessa korostuvat koko kaupunkia kos-

kevat strategiat ja ohjelmat, esimerkiksi kasvuvaihto- ja asunto-ohjelma. Joissakin kaupungeissa projektinjohtajan työn tukena on myös kaupungin alueelle laatima yleissuunnitelma tai visio.

Projektiyhtiömallissa ja allianssissa kaupunki asettaa projektiorganisaatiolle kehittämistavoitteet sekä tehtävät ja resurssit niiden hoitamiseksi. Tämän lisäksi kaupungin omassa organisaatiossa voi olla hankekehittäjä, joka toimii yhtiön vastinpartina projektiorganisaatiolle. Hankekehittäjät ovat



Kuva 13. Kaupunkien nykyisin käyttämät aluehankkeen johtamisen mallit

kaupungeissa joko osa toimialaorganisaatiota tai osa keskushallintoa.

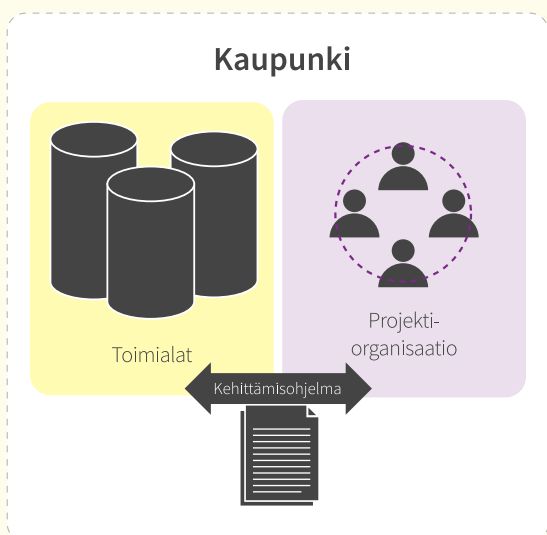
Aluehankkeet ovat luonteeltaan pitkiä (10-30 vuotta), mutta projektiorganisaation on silti koko ajan tiedettävä, mitkä ovat sen tehtävät ja tavoitteet. Toiminnassa on huomioitava myös se, että ennen pitkää projektiorganisaatio on tarkoitus purkaa. Vaikkei kaupunki koskaan ole valmis, on projektilla kuitenkin selkeä alku ja loppu.

Kaupungin linjaorganisaatiosta erillään oleva aluehanke, yhtiö tai allianssi, on tapa vastuuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tietyllä toimijalle. Tavoitteet ovat entistä selkeämmin toi-

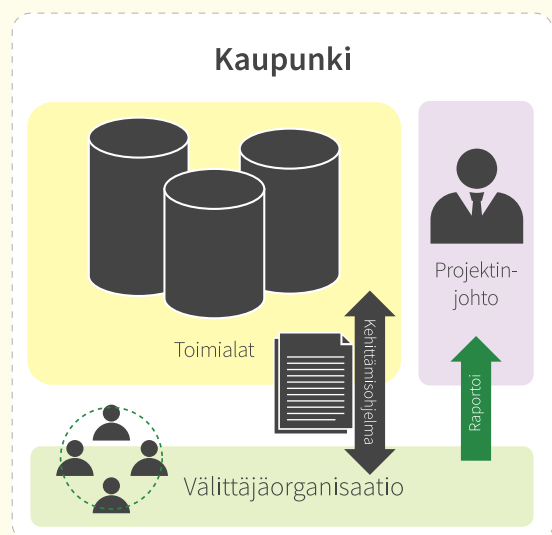
minnan keskiössä etenkin, jos projektiyhtiöllä on tavoitteena myös saada omia tuloja esimerkiksi myymällä tontteja. Tällöin on kuitenkin huolehdittava, että hanketta ohjataan riittävästi. Yleissuunnitelma ja visio ovat tähän hyviä työkaluja yhtiön omistajaohjauksen lisäksi. Näiden aluehankkeiden tuloksista voisi raportoida nykyistä kattavammin myös julkisesti ja tehdä vastuita näkyväksi.

Lopuksi esitämme vielä ajatuksen siitä, miten kaupungit voisivat kehittää omaa organisaatiotaan nykyistä selkeämmin projektilähtöiseksi. Tämä voitaisiin toteuttaa joko vahvistamalla projektinjohtajamallia (Alueprojektimalli A) tai muodos-

ALUEPROJEKTIMALLI A



ALUEPROJEKTIMALLI B



tamalla uudenlainen välittäjäorganisaatio toimialojen ja keskushallinnon väliin (Alueprojektimalli B). Molempien mallien ensisijaisena tavoitteena on vahvistaa toimialojen välistä yhteistyötä kaupungin sisällä, mutta myös koordinoida kaupungin yhteydenpitoa muihin toimijoihin. Mallit on esitetty kuvassa 14.

Alueprojektimalli A:ssa projektinjohtajalla on tukenaan toimialarajat ylittävä organisaatio ja nykyistä selkeämpi rooli ja vastuu aluehankkeen johtamisessa. Projektioorganisaatio laatii yhteistyössä toimialojen kanssa alueen kehittämissuunnitelman tavoitteineen ja seurantamalleineen. Alueprojekti voidaan toteuttaa myös projektiyhtiönä, mikä etenkin suurissa aluehankkeissa voi tavoitteiden ja tehtävien laajuuden vuoksi puolustaa paikkaansa. Alueprojektimalli B viittaa Tukholman Norra Djurgårdsstadenin tyyppisen välittäjäorganisaation perustamiseen osaksi kaupungin hallintoa. Välittäjäryhmä täydentää projektioorganisaatiota, voi olla sen osa tai erillinen, erikseen tuloksistaan raportoiva yksikkö. Myös välittäjäryhmän toimintaa ohjaa kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteet on laadittu yhteistyössä toimialojen kanssa.

Oleellista näissä molemmissa malleissa on kaupungin organisaation kehittäminen vahvistamalla toimialarajat ylittävää toimintaa.

Aineistoluettelo

A-insinöörit. 2019. Tapa rakentaa kaupunginosia tarvitsee uutta otetta – allianssi. Jyrki Keinäsen Asiantuntija-artikkeli 16.8.2019. Saatavilla verkossa: <https://www.ains.fi/asiantuntija-artikkelit/aluerakentaminen-tarvitsee-uutta-otetta-allianssia>

A-insinöörit. 2020. Uusi Hipposkortteli rakentuu puusta ja valmistuu allianssin voimin – hiilijalanjälki ratkaisi rakennustavan. Saatavilla verkossa: <https://www.ains.fi/uutiset/toas-hippos-rakentuu-puusta-allianssihankeena>

ARA hankepankki. Oma Tesoma. Saatavilla verkossa: https://ara-hankepankki.fi/show/292?search_project_sort=&keyword=tesoma&project_type%5B%5D=development_project

ARA. Asuinalueiden kehittämisohjelman arviointi. Asuinalueiden kehittämisohjelma 2013-2015. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA. Saatavilla verkossa: <https://www.ara-hankepankki.fi/show/255>

Eduskunnan oikeusasiamies. Ratkaisu EOAK/48/2023. Maankäytön ohjauksen kaavarunko.

Ekroos, A., Katajamäki, H., Kinnunen, H., Lehtovuori, P. ja Staffans, A. 2018. Maankäytön ja rakentamisen ohjauksen uudistaminen. Ympäristöministeriön raportteja 7/2018. Ympäristöministeriö. Saatavilla verkossa: https://research.aalto.fi/files/32753118/YMra_7_2018.pdf

FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy 2017. [Hämeenlinnan] Kaupungin maankäytön keskeisten hankkeiden projektinhallintaselvitys. Saatavilla verkossa: https://www.hameenlinna.fi/wp-content/uploads/2019/03/Projektinhallinta_Raportti_2017-09-13.pdf

Helsingin kaupunki 2020. Asumisen ja siihen liittyvän maankäytön toteutusohjelma 2020. Saatavilla verkossa: https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/Kotikaupunkina-Helsinki/2020/Asumisen_ja_maankayton_ohjelma_2020.pdf

Helsingin kaupunki 2023a. Asuntoinfo 2023. Saatavilla verkossa: <https://www.hel.fi/static/kanslia/uuttahel-sinkia/Asuntoinfo-2023-kaikki-esitykset>

Hämeenlinnan kaupunki 2014-2015. Engelinrannan osayleiskaavan käsittelyn pöytäkirjat.

Hämeenlinnan kaupunki 2015. Engelinrannan osayleiskaava.

Hämeenlinnan kaupunki 2017. Kaupunginvaltuuston päätös 11.12.2017 §163 Hämeenlinnan Eteläranta Oy:n siirtäminen osaksi kaupunkirakennetoimialaa.

Hämeenlinnan kaupunki. Kaavoituskatsaus 2023. Saatavilla verkossa: https://www.hameenlinna.fi/wp-content/uploads/2023/03/kaavoituskatsaus_2023.pdf

Jyväskylän kaupunki 2024. AVOin ympäristö -tunnustus.

Saatavilla verkossa: <https://www.jyvaskyla.fi/kaavoitus/projektit-ja-ohjelmat/avoin-kaupunkiymparisto/avoin-kaupunkiymparisto-tunnustus>

Jyväskylän kaupunki 2021. Kortepohjan keskustan asemakaavamuutos. Luonnosaineisto.

Jyväskylän kaupunki 2018. Kortepohjan keskustan kehittämissuunnitelma. Saatavilla verkossa: <https://www2.jkl.fi/kortepohjankehittaminen/kehittamissuunnitelma.pdf>

Kuntaliitto 2020. Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt - mihin matkalla ja kenen ohjauksessa? Saatavilla verkossa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2079-kuntaomisteiset-kehitysyhtiöt-mihin-matkalla-ja-kenen-ohjauksessa>

Länsi-Helsingin raitioteiden hankesuunnitelma. 2023. Kaupunkiliikenne Oy.

MDI 2019. Turun kaupungin väestöennuste vuoteen 2040.

MDI 2021. Hämeenlinnan väestöennuste. Saatavilla verkossa: <https://www.hameenlinna.fi/wp-content/uploads/2021/11/Hameenlinnan-vaestoennuste.pdf>

MDI 2021. Jyväskylän väestökehityksen ja asumisen tilaanalyysi.

Merikoski, T., Staffans, A. and Syrman, S. 2022. Growth target as a barrier to knowledge integration and provision of alternative scenarios in urban planning. SBEfin 2022 Conference: Emerging concepts for sustainable built environment. Proceedings. Saatavilla verkossa: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1122/1/012012>

Montreal. Special urban planning programs. Saatavilla verkossa: <https://montreal.ca/en/articles/special-urban-planning-programs-ppu-18114>

Norra Djurgårdsstaden. Verkkosivut: <https://www.norradjur-gardsstaden2030.se/>

Oikeusministeriö 2012. Kunnan sisäiset vaalipiirit kunnallisvaaleissa. Oikeusministeriö. Selvityksiä ja ohjeita 50/2012. Saatavilla verkossa: <https://vaalit.fi/documents/5430845/7278629/Kunnan%2Bsis%25C3%25A4iset%2Bvaalipiirit%2Bkunnallisvaaleissa&ved=2ahUKEwui87PHqqm-JAXWsVPEDHcaPL3cQFnoECBIQAQ&usq=AOvWaw3OCCxy4Wn-dyhnWecGJOc9>

Sekes ry. Mikä on elinkeino- ja kehitysyhtiö?

Saatavilla verkossa: <https://www.sekes.fi/kehitysyhtio>

SAFA. 2016. Tampereen Hiedanrannan kaupunginosan kansainvälinen ideakilpailu. Saatavilla verkossa: <https://www.safa.fi/kilpailu/tampereen-hiedanrannan-kaupunginosan-kansainvalinen-ideakilpailu/>

Soihtu 2023. Kortepohjan ylioppilaskylälle Vuoden parhaat ARA-neliöt 2023 -palkinto. Saatavilla verkossa: <https://soihtu.fi/aluekehitys/kortepohjan-ylioppilaskylalle-vuoden-parhaat-ara-neliot-2023-palkinto/>

Stadt Wien. Zielgebiete der Stadtentwicklung. Saatavilla verkossa: <https://www.wien.gv.at/stadtplanung/zielgebiete>

Staffans, A. ja Pulkkinen, K. (toim.) 2024. Case Vuosaari – Maankäyttöpölytiikan paikallisuus. Smartland-hankkeen monialaisen työryhmän tutkimusraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja: CROSSOVER 4/2024. Punamusta Oy. Vantaa. Saatavilla verkossa: <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstreams/cb3e9bc0-85d9-45c2-b3c3-936a95778673/download>

Staffans, A., Väyrynen, E., Huisko, S. ja Melama, S. 2009. Kumpuunus. Teoksessa: Staffans, A. ja Väyrynen, E. (toim.) Oppiva kaupunkisuunnittelu. Teknillinen korkeakoulu, arkkitehtuurin laitos, arkkitehtuurin julkaisuja 2009/98. ss. 151-194. Espoo: Painotalo Casper Oy. ISBN 978-951-22-9727-6

Staffans, A. ja Väyrynen, E. (toim.) 2009. Oppiva kaupunkisuunnittelu. Teknillinen korkeakoulu, arkkitehtuurin laitos, arkkitehtuurin julkaisuja 2009/98. 221 sivua. Espoo: Painotalo Casper Oy. ISBN 978-951-22-9727-6.

Stockholm. Exploateringskontoret. Saatavilla verkossa: <https://start.stockholm/om-stockholms-stad/organisation/fackforvaltning/exploateringskontoret/>

Suomen Kuntaliitto 2008. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö maankäytössä. Eväitä yhteistyön rakentamiseen ja hallintaan. Saatavilla verkossa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2008/1273-julkisen-ja-yksityisen-sektorin-yhteistyomaankaytossa-evaita-yhteistyon>

Tampereen kaupunkiseutu 2021. Väestösuunnite ja asuntotarvelaskelma. Saatavilla verkossa: https://tampereenseutu.fi/wp-content/uploads/2021/06/Vaestosuunnite_ja_asuntotarvelaskelma_Terseutu_aspol_2020-2021.pdf

Tampereen kaupunki 2020. Hiedanrannan yleissuunnitelma. Saatavilla verkossa: https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/hiedanranta_yleissuunnitelma_saavutettava_suomeksi.pdf

Tampereen kaupunginhallitus 2020. Tampereen kaupungin esityslistat ja pöytäkirjat. Hiedanrannan yhtiömalliin ja apportiin liittyvät päätökset. Kaupunginhallituksessa 28.9.2020. Saatavilla verkossa: <https://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%257B1a0fd721-6f0b-43ef-8e8d-79e7b3578f03%257D/4414541&ved=2ahUKEwissuLslKKJAXX3LRAIHZMcD78QFnoECClQA-Q&usg=AOvVaw1s-hURKvQeZ34lwsXyDMZf>

Tesoman yleissuunnitelman hanke-esite. Saatavilla verkossa: https://www.tampere.fi/ytoteto/aka/nahtavillaolevat/1034/selvitykset/tesoman_hanke_esite.pdf&ved=2ahUKEwjmvM6t9aSJAXWoQVUIHaNOMa4QFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw2DQ-k9r0hPGk0-bqM19925

Toivonen, L. 2021. Kumppanuuden monet muodot. Tutkimus yhteistyöhön perustuvan kaavoitus käytännön yleisistä periaatteista. Kuntaliitto. ACTA 279.

Turun kaupunki 2024. Kupittaan kärjen asemakaavan viitesuunnitelma 10.6.2024. Saatavilla verkossa: https://www.turuntiedepuisto.fi/sites/default/files/atoms/files/kupittaan_karki_asebakaavan_vitesuunnitelma_0.pdf

Turun kaupunki. 2024. Kupittaan kärjen asemakaavaehdotus on valmistunut. Saatavilla verkossa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/kaupungit-ja-kunnat/kupittaan-karjen-asebakaavaehdotus-on-valmistunut.html>

Turun kaupunki. 2024. Kupittaan kärki 76-2023. Asemakaavahankkeen verkkosivu: <https://www.turku.fi/kaavoitus/kupittaan-karki-76-2023>

Turun kaupunki 2024. Turun tiedepuiston visio. Saatavilla verkossa: https://www.turuntiedepuisto.fi/sites/default/files/atoms/files/turun_tiedepuiston_visio.pdf

Vapaavuori, J. 2009. OPUS-tutkimushankkeen tulokset ja Oppiva kaupunkisuunnittelu -kirjan julkistamistilaisuus 21.1.2009. Saatavilla verkossa: <https://vapaavuori.net/fi/2009/01/21/opus-tutkimushankkeen-tulokset-ja-oppiva-kaupunkisuunnittelu-kirjan-julkistamistilaisuus/>

Väyrynen, E. 2010. Towards an innovative process of networked development for a new urban area. Four theoretical approaches. Doctoral thesis. Aalto University. Department of Architecture. Saatavilla verkossa: <https://aalto.doc.aalto.fi/items/feba99d1-7335-4db7-8a53-c9aec85ab1a4>

Onnistunut aluehankkeen johtaminen vaatii kokonaisvaltaista, hallintokuntarajat ja jopa toimialarajat ylittävää johtamista ja ohjaamista.

Kaupungit kehittävät strategisesti tärkeimpiä alueitaan projekteina. Kasvun ja kaupunkirakenteen tiivistämisen ohella näihin aluehankkeisiin kohdistuu paljon muitakin odotuksia.

Kasvua tavoitellaan, mutta sitä halutaan myös hallita.

Alueiden kehittäminen projekteina tarjoaa herkullisen asetelman tarkastella rinnakkain aluekohtaista projektihallintoa ja tavanomaista toimialavetoista alueiden kehittämistä.

Aluehankkeen johtaminen kohti uudistuvaa maankäyttöpolitiikkaa on osa monialaista ja -monivuotista Smartland tutkimushanketta. Tässä julkaisussa Aalto-yliopiston tutkijat tarkastelevat aluehankkeen johtamisen tapoja niin Suomen kasvavissa kaupungeissa kuin referenssiksi myös Tukholmassa. Julkaisussa esitellään tapoja johtaa aluehanketta projektiyhtiön tai allianssin kautta sekä kaupunkiorganisaation sisäisenä projektina.

Raportin johtopäätöksissä pohditaan aluehankkeiden merkitystä ja sitä, mitä niistä voidaan oppia. Lopussa tehdään joitakin konkreettisia ehdotuksia nykyisen, pitkälle siiloutuneen hallinnon kehittämiseksi. Keskeiseen asemaan nousevat alueiden nykyistä kokonaisvaltaisempi suunnittelu ja poikkihallinnollinen toiminta sekä aluekohtaisten tavoitteiden kirkastaminen ja tulosten seurannan kehittäminen.