

Vältä virheet

– Opi hybridikiinteistökehittämisen parhaat käytännöt

Kaupunkikehityshankkeiden toteutusmallit (CityCen)
-tutkimushankkeen loppuseminaari

21.1.2026



Seminaarin ohjelma

- 13:50 **Kahvit ja verkostoituminen**
- 14:00 **Tervetuloa**, *Jukka Puhto*, projektipäällikkö, Tampereen yliopisto
- 14:05 **Mitä opimme? CityCen-hankkeen keskeiset tutkimustulokset**
- **Tutkimushankkeen toteutus ja keskeiset tulosalueet**, *Jukka Puhto*
 - **Hybridihankkeiden institutionaaliset haasteet**, *Outi Sääntti*, aluerakentamisjohtaja, Helsingin kaupunki / väitöskirjatutkija Tampereen yliopisto
 - **Hybridihankkeiden kaupunkilähtöinen toteutusmalli ja hyvät käytännöt**, *Jehtro Ollaranta*, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto
 - **Hybridihankkeet sijoituskohteina**, *Mika Lehtimäki*, tutkijatohtori, Tampereen yliopisto
- 15:20 **Elämysareenan kilpailuttaminen ja yhteistyömallit**, *Karri Oikarinen*, hankejohtaja, Oulun kaupunki
- 15:35 **Kupittaaan Kärjen toteutusmalli**, *Jyrki Lappi*, kaupunkikehitysjohtaja, Turun kaupunki
- 15:50 **Kysymyksiä ja keskustelua**
- 16:00 **Loppuseminaarin päätös**



Kiinteistökehittämisen osaamiskeskuksen KCRED:n tutkimusalueet

Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus on noin 15 asiantuntijan tutkimusyksikkö rakennetun ympäristön tiedekunnassa.

Osaamiskeskus tutkii ja opettaa kiinteistö- ja kaupunkikehittämistä erityisesti kestävyiden, tietojohdamisen, rahoituksen ja johtamisen näkökulmista.

Laaja-alainen ja monitieteinen tutkimustoiminta kattaa monipuolisesti alan eri osa-alueet ja vastaa ketterästi sen tulevaisuuden haasteisiin ja tarpeisiin.

Antti Kurvinen
Apulaisprofessori



Tutkimusalue:

Kestävä
kiinteistö- ja
kaupunki-
kehittäminen

Osku Torro
Tutkijatohtori



Tutkimusalue:

Kiinteistö-
kehittämisen
tietojohdaminen
ja digitalisaatio

Mika Lehtimäki
Tutkijatohtori



Tutkimusalue:

Kiinteistö-
kehittämisen
rahoitus- ja
sijoitustoiminta

Jukka Puhto
Yliopistotutkija



Tutkimusalue:

Kiinteistö- ja
kaupunki-
kehitys-
hankkeiden
johtaminen

Tutkimus- organisaatio

Tutkijaryhmä

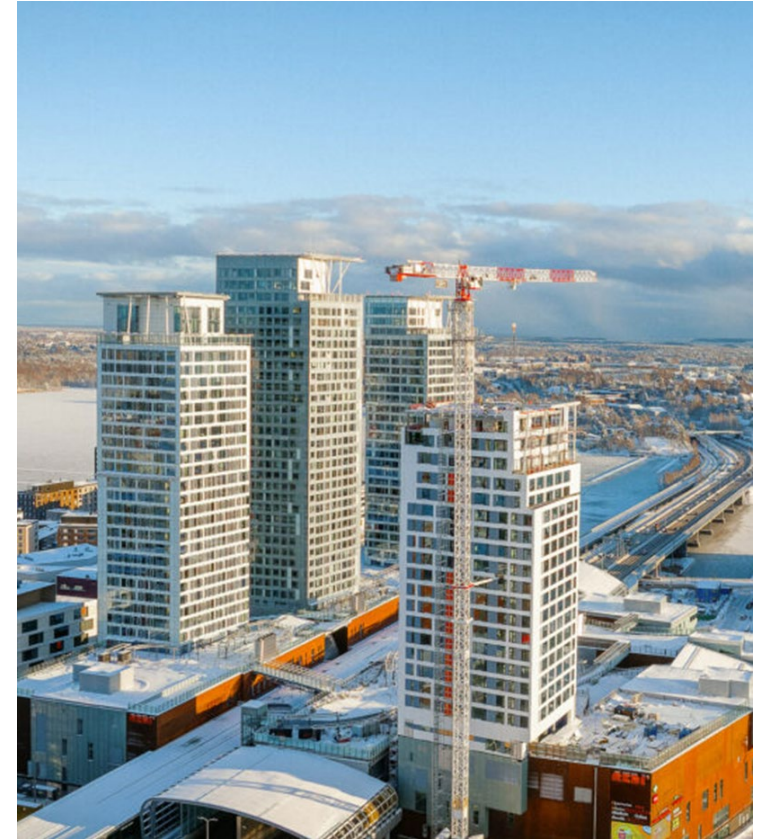
Asiantuntijaryhmä

Henkilö	Yksikkö
Panu Lehtovuori, professori	Arkkitehtuurin yksikkö
Arto Saari, professori	Rakennustekniikan yksikkö
Kalle Kähkönen, professori	Rakennustekniikan yksikkö

Henkilö	Yksikkö	Rooli
Jukka Puhto, TkT	Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus	Hankkeen vastuullinen johtaja
Mika Lehtimäki, DPhil (Oxford) Law,	Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus	Rahoitukseen liittyvät tarkastelut
Juha-Matti Junnonen, TkL, KTM	Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus	Hankkeen toteutusmallit
Outi Sääntti, FM, eMBA, väitöskirjatutkija	Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus / Helsingin kaupunki	Verkostojohdaminen
Jethro Ollaranta, DI, väitöskirjatutkija	Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus	Hybridihankkeiden toteutusprosessi
Aleksi Luoma, DI, väitöskirjatutkija	Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus	Hankekehityksen arvon yhteisluonti
Minna Poutiainen, OTM, VT, väitöskirjatutkija	Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus / PWC	Sopimusjohtaminen
Mari Jaakonaho, arkkitehti, väitöskirjatutkija	Arkkitehtuurin yksikkö / Vantaan kaupunki	Hankekaavoitus
Alisa Hakola	Kiinteistökehittäminen / CoreLab	Hankkeen viestijä

Tutkimuksen lähtökohtia

- Kaupungistuminen ja keskustojen tiivistyminen ja täydennysrakentaminen vahvoja trendejä.
- Sekoittunut ja tiivis kaupunkirakenne suunnitteluparadigmana paremman kaupunkiympäristön tuottamisessa.
- Tarve ja toive tiiviimmälle kaupunkirakenteelle erityisesti liikenteen solmukohtien yhteyteen.
- Käytännössä hybridikiinteistökehityshankkeiden toteutukseen on kuitenkin liittynyt isoja haasteita ja monet hankkeet ovat kaatuneet jo hankkeen valmisteluvaiheessa.
- Nämä ovat uuden tyyppisiä hankkeita ja toimijoilla on vielä suhteellisen vähän kokemuksia näiden hankkeiden toteuttamisesta.
- City-Cen hanke on pyrkinyt avaamaan hybridikiinteistökehityshankkeiden toteutuksen haasteita ja hyviä käytäntöjä.



Kuva: Rakennuslehti

Hankkeen tavoite ja toteutus

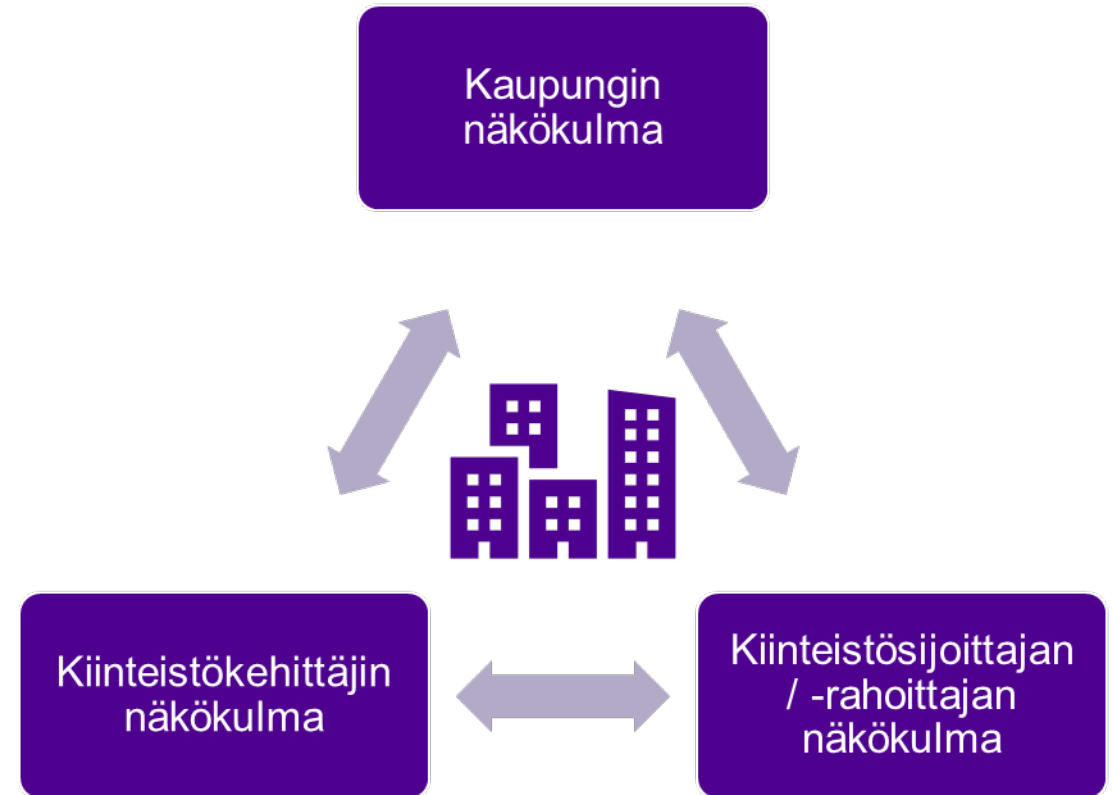
- **CityCen-hankkeen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä hybridikiinteistökehityshankkeiden toteuttamisen hyvistä käytännöistä.**
- Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineistoa on kerätty ohjausryhmän haastatteluilla, sijoittajien haastatteluilla, tutkimuksen case-hankkeiden haastatteluilla ja sekä avoimilla että ohjausryhmän työpajoilla. Tutkimuksen löydöksiä on varmistettu myös asiantuntijakyselyllä.
- Tutkimuksessa kerättiin aineistoa seuraavista hankkeista: Bunkkeri-hanke ja Jokeri-kortteli Helsingistä, Vantaan kauppakeskus Kivis, Turun Kupittaaan kärki –hanke sekä Oulun elämysareenahanke.
- Keskeisessä roolissa hankkeessa olivat myös yhdeksän kappaletta ohjausryhmän sisäisiä työpajoja, joissa hybridihankkeiden haasteita ja toteutusta tarkasteltiin eri näkökulmista.
- Hanke käynnistyi marraskuussa 2023.
- Hankkeen toteutuksen rahoittivat: AFRY, Helsingin kaupunki, Pääkaupunkiseudun kaupunkiliikenne, KPMG, Lahden kaupunki, NCC Property Development, Oulun kaupunki, Rakennusteollisuus, Skanska CDF, Turun kaupunki, Vantaan kaupunki.

Mitä nämä hybridikiinteistökehitys-hankkeet ovat?

- Käsitemaailmaa: *Hybrid, Mixed Use, Vertical Mixed Use, Horizontal Mixed Use, Multi Use, Multi Occupancy, Multi Purpose, Multifunctional Building...*
- Kansainvälisessä kirjallisuudessa puhutaan yleensä monikäyttökiinteistöistä (mixed-use), joissa samassa rakennuksessa tai samalla alueella on useita erilaisia käyttötarkoituksia.
- Hybridirakennuksen voidaan ajatella menevän pidemmälle monikäyttöisyydessä yhdistämällä myös erilaisten tilojen käytön saumattomasti toisiinsa.
 - **Monikäyttörakennus (mixed use)**
 - Rakennus, jolla on useampia pääkäyttötarkoituksia kuin yksi.
 - **Hybridirakennus**
 - Monikäyttörakennus, jossa eri käyttötarkoitukset integroituvat toisiinsa fyysisesti ja toiminnallisesti
 - (erilaisten yhteiskäyttötilojen ja joustavasti muuntuvien tilojen kautta.)
- Hankkeessa on pyritty keskittymään nimenomaan hybridikiinteistökehitys-hankkeisiin, mutta myös monikäyttörakennusten tai –alueiden kehittämisessä nousee esille samanlaisia logiikoita.

Tutkimuksen näkökulmat hybridihankkeisiin

- Tutkimuksessa tarkasteltiin hybridihankkeita kolmesta eri näkökulmasta.
- Hankkeessa korostui kaupungin näkökulma ja kaupunkikeskeinen hankkeen kehittämis- ja kilpailuttamisprosessi.
- Kaupunki määrittää kehittämisen tavoitteet ja ohjaa etenemistä kaavoituksen, tontinluovutuksen ja kilpailutuksen kautta.
- Kehittäjä vastaa konseptin muuttamisesta toteutuskelpoiseksi ja vaiheistettavaksi kokonaisuudeksi.
- Sijoittaja ja rahoittaja määrittävät rahoitettavuuden reunaehdot ja riskien hinnoittelun, jotka vaikuttavat hankkeen sisältöön jo kehitysvaiheessa.
- Näiden osapuolten tavoitteiden, intressien ja toiminnan reunaehtojen onnistunut yhteensovittaminen on keskeinen ehto hankkeen toteutumiselle.



Hybridihankkeiden keskeiset ominaisuudet

- **Investoinnin suuri koko**

- Riskien kasvaminen ja (rahoitus-)markkinoiden reunaehdot

- **Toimijoiden moninaisuus**

- Useiden eri toimijoiden erilaiset tavoitteet ja intressit ja niiden yhteensovittamisen tarve

- **Tekninen, hallinnollinen ja taloudellinen kompleksisuus**

- Moniulotteisen kompleksisuuden edellyttämät kehittyneet hallintakeinot

- **Suuri riippuvuuksien määrä**

- Hybridihankkeissa riskit kumuloituvat ja ketjuuntuvat helpommin kuin tavanomaisissa hankkeissa.

CityCen-hankkeen keskeisiä käytännön tulosalueita

- Hybridihankkeiden haasteiden ja menestystekijöiden tunnistaminen kaupunkien, kiinteistökehittäjien ja rahoittajien näkökulmasta.
- Hybridikiinteistökehityshankkeiden kaupunkilähtöisten hyvien johtamiskäytäntöjen mallintaminen.
- Kaupunkilähtöisen hybridikiinteistökehityshankkeen toteutusprosessin mallintaminen ja hankkeen keskeisten päätösporttien mallintaminen.
- Hybridikiinteistökehityshankkeiden rahoituksen haasteiden ja ratkaisumallien tunnistaminen.
- Kokonaiskuvan luominen alalle hybridikiinteistökehittämisestä.

Hybridihankkeiden institutionaaliset haasteet

Outi Sääntti

Aluerakentamisjohtaja, Helsingin kaupunki

Väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto

Tutkimusmenetelmä

- Tutkimus on osa Tampereen yliopiston CityCen tutkimushanketta – Outi Sääntti, Aleksi Luoma, Arto Saari ja Jukka Puhto
- Toteutettu laadullisena tutkimuksena
- Aineisto kerättiin puolistrukturoituina yksilö- ja fokusryhmähaastatteluina
- Haastateltavat suomalaisen rakennussektorin ammattilaisia sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta
- 23 yksilöhaastattelua
- 2 fokusryhmähaastattelua, joissa yhteensä 50 henkeä
- Valtaosalla haastateltavista kokemusta hybridihankkeista
- Tuloksia ei ole vielä vertaisarvioitu ja julkaistu

Teoriaa lyhyesti - hybridihankkeiden toimintaympäristö

- Rakennusala on vahvasti **institutionalisoitunut ympäristö**, jossa vakiintuneet rutiinit, normit ja käytännöt ovat syvään juurtuneita. (Winch 1998)
- Institutionaalisten tekijöiden huomioiminen projektinhallinnassa ja johtamisessa on tärkeää, koska niillä on suuri merkitys hankkeiden onnistumisessa. (Morris and Geraldini 2011)
- **Institutionaaliset ympäristöt** ovat moniarvoisia, hajanaisia, ja niissä vaikuttaa samanaikaisesti erilaisia institutionaalisia logiikoita. (Besharov and Smith, 2014; Reay and Hinings, 2009)

Teoriaa lyhyesti – institutionaaliset logiikat

Hybridihankkeet ovat monimutkaisia ja pitkäkestoisia kokonaisuuksia, joihin osallistuu useita toimijoita eri prosessin vaiheissa.

- Hankkeet muodostavat epävakaita verkostoja, jotka täytyy rakentaa jokaisessa projektissa uudelleen. (Chinowsky et al., 2008)
- Hybridihankkeisiin osallistuu sekä julkisen että yksityisen sektorin sidosryhmiä, joilla on usein vastakkaiset intressit ja erilaiset institutionaaliset logiikat. (Aaltonen and Kujala, 2010)
- Eri instituutioiden toimijoiden pakottaminen yhteistyöhön tuottaa monen tasoisia prosesseja instituutioiden rajapinnoilla, mikä aiheuttaa ristiriitoja erilaisten institutionaalisten logiikoiden yhteensopimattomuuden vuoksi. (Thorntonin ja Ocasion 2012)
- Vakiintuneiden ammatillisten instituutioiden määrällä ja niiden välisillä suhteilla on hanketasolla voimakas vaikutus logiikoiden yhteensopivuuden asteeseen. (Besharov and Smith, 2014)

Teoriaa lyhyesti – institutionaaliset logiikat

- Institutionaaliset logiikat ovat kulttuurisia uskomuksia ja sääntöjä, jotka ohjaavat toimijoiden käyttäytymistä ja päätöksentekoa. (Lounsbury, 2007; Thornton, 2002)
- Organisaatiot voivat toimia useiden erilaisten institutionaalisten logiikoiden vaikutuksen alaisina. Besharov and Smith (2014)
- Eri logiikoiden yhteensopivuus ja keskeisyys vaikuttavat organisaation kykyyn hallita konflikteja ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Besharov and Smith (2014)
- Jokainen ammattiryhmä väittää oman logiikkansa ainutlaatuiseksi ja yhteismitattomaksi muiden ammattiryhmien logiikan kanssa (Besharov and Smith, 2014).
- Useimmat tutkimukset olettavat, että ammatteja ohjaa yksi logiikka, mutta Dunn ja Jones (2010) nostavat keskusteluun monikkologiikan.

Esimerkki – hybridihankkeen institutionaaliset logiikat

Kaupungin edustajat korostavat julkisen vallan käyttövelvoitetta ja tasapuolisuutta

”...on niin kun hirveen epärealistista odottaa, että se instituutio muuttuisi yhtäkkiä jotenkin pro kaupalliseksi ja pystyisi tekemään hybridiä samaan aikaan kun se tekee virkavastuulla päätöksen käyttää verorahoja. Se on täysin epärealistista kuvitella. ”

Yksityiset toimijat edustavat markkinalogiikkaa, jossa painotetaan tuottoa, tehokkuutta ja riskien minimointia

”Kannattava liiketoiminta on meidän tavoitteemme kaikelle tekemiselle ... keskeinen sisäinen tavoite on pitää riskit hallittuna. Kun hankekoko ja kompleksisuus kasvaa myös riskit kasvavat.”

Esimerkki – hybridihankkeen institutionaaliset logiikat

Yhteisen hyvän logiikka

“...meillä oli se arkkitehtuurikutsukilpailu... ja se on tietysti minulle siinä mielessä oma lapsi. Ja tässä on mulla tietysti oma lehmä ojassa, koska haluan hienon ympäristön, ja voi olla, että joudun antamaan niistä periksi nyt, kun tätä avataan tätä keskustelua.”

Markkinalogiikka

“Arkkitehtikilpailuun isketään kaikkia juttuja ja niitä sitten valvotaan, niin siinä on tonni-puoltoista neliölle sellaista ekstrasähintalappua, ja se tappaa sen kaiken mahdollisuuden niistä projekteista.”

Keskeiset tutkimustulokset - haasteiden kolme ulottuvuutta

1. Hybridihankkeen ominaispiirteet

- Kompleksisuus
- Pitkä aikajänne

2. Toteuttamiskelpoisuus ja kannattavuus

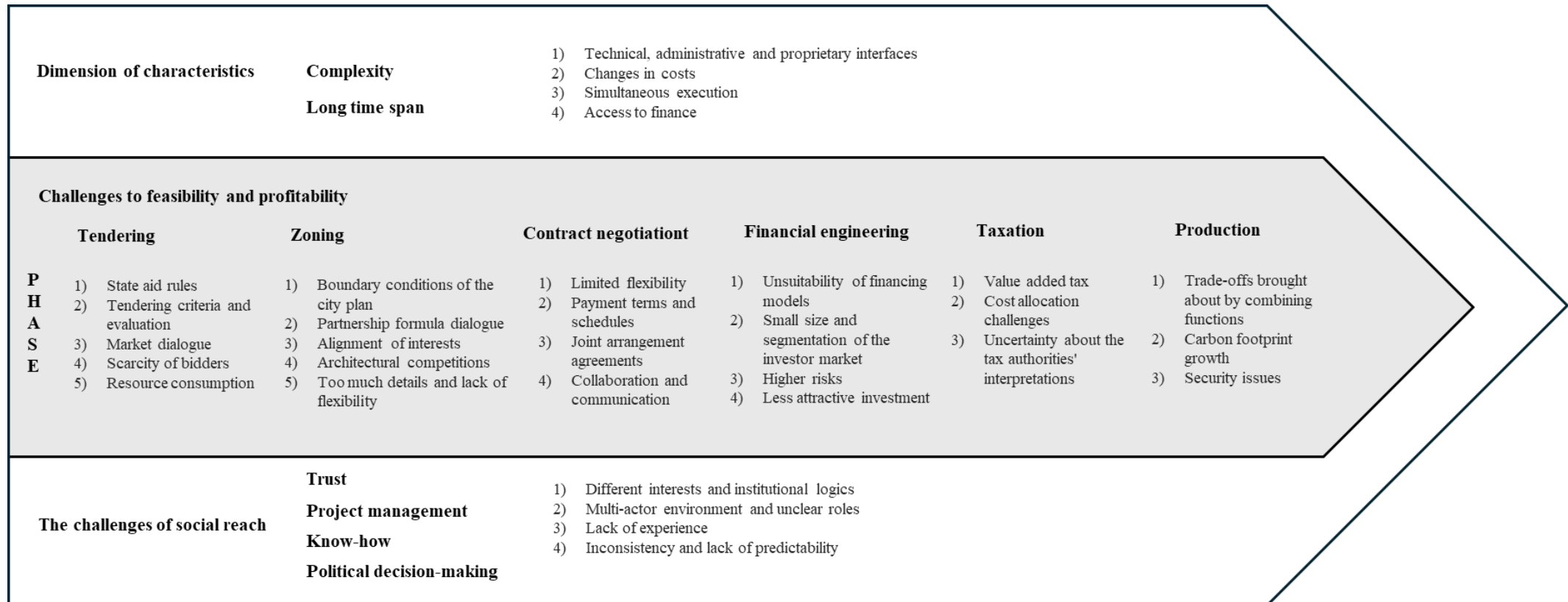
- Kilpailutus
- Sopimukset ja hallinnolliset järjestelyt
- Rahoitus
- Maankäytön suunnittelu
- Rakenne- ja tuotantotekniikka

3. Sosiaalinen ulottuvuus

- Luottamus
- Johtaminen
- Osaaminen
- Poliitiikka

Keskeiset tutkimustulokset – keskinäisriippuvuuksien verkosto

- Haasteet muodostavat monitasoisen prosessikokonaisuuden, jossa kilpailutus, sopimusrakenteet, hallinnolliset järjestelyt, rahoitus ja maankäyttö kietoutuvat toisiinsa.



Keskeiset tutkimustulokset – institutionaalinen ympäristö

- Hybridihankkeet ovat institutionaalisesti haastavia, sillä toimintaympäristö on rakentunut voimakkaasti yhden käyttötarkoituksen hankkeiden muotoon.
- Haasteita yritetään ratkaista vallitsevaan institutionaaliseen kehyksen eli yhden käyttötarkoituksen hankkeen regulatiivisten vaatimuksien (esim. maankäyttö ja sopimukset), normatiivisiin odotuksien (esim. julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö) sekä kulttuuri-kognitiivisiin tekijöiden (esim. kompetenssi ja luottamus) kautta.
- Haastavuutta lisää niissä vaikuttavat useat institutionaaliset logiikat, jotka ovat vaikeasti yhteensovitettavia.
- Hybridihankkeet kärjistävät institutionaalista kompleksisuutta hanketasolla tiivistämällä yhden käyttötarkoituksen kohteen toteutukseen muodostuneet alan regulatiiviset, markkinaehtoiset, ammatilliset ja sosiaaliset logiikat yhteen kompleksiseen hybridikehitysprosessiin.
- Vallitseva sääntely, normatiiviset odotukset ja kulttuuriset käytännöt eivät riittävästi huomioi hybridirakentamisen keskeisiä erityispiirteitä, kuten kompleksisuutta ja pitkää aikajännettä.

Lisätietoja:

Outi Säntti
outi.santti@tuni.fi

Hybridihankkeiden toteutus Suomessa

CityCen-päätösseminaari

21.1.2026

Jethro Ollaranta, väitöskirjatutkija

Tampereen yliopisto

Johdanto

- Julkislähtöiset hybridihankkeet ovat keskeinen osa suomalaista kaupunkikehitystä
- Hankkeet yhdistävät useita toimintoja, toimijoita ja päätöksentekotasoja samaan kokonaisuuteen
- Hankkeiden toiminnan ymmärtämisen keskiössä ovat
 - Eri osapuolten roolit
 - Toteutusprosessi
 - Valittu kilpailutusmenetelmä
- Lisäksi talven aikana toteutettu asiantuntijakysely selventää hankkeiden osa-alueisiin liittyviä hyviä käytäntöjä

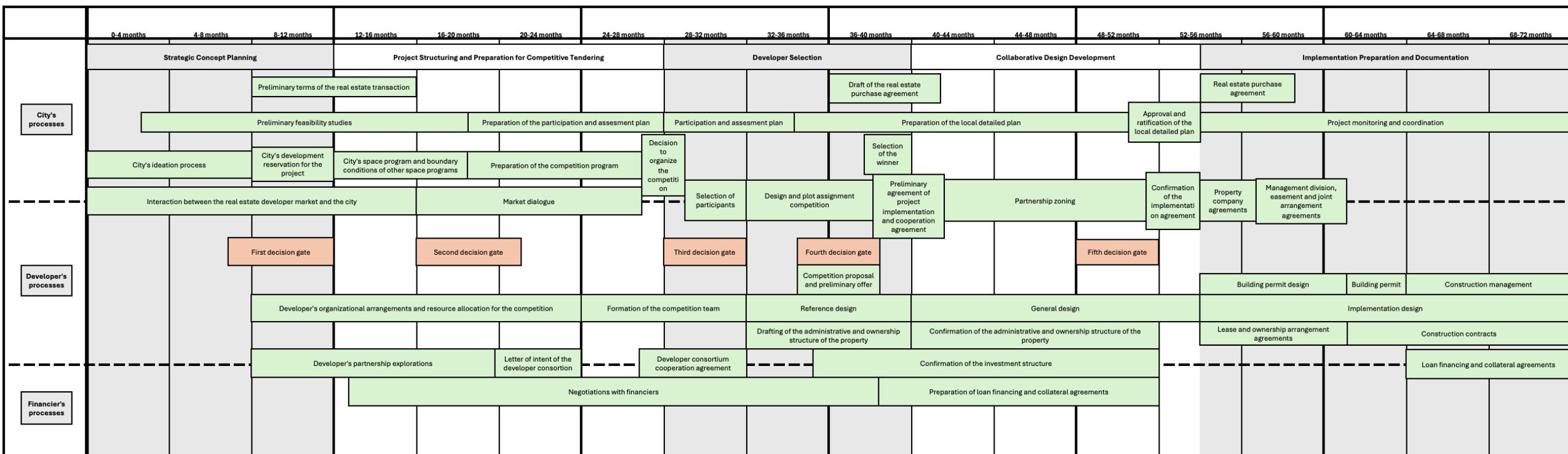
Keskeisten toimijoiden rooli hybridihankkeissa

- Kaupunki (kunta):
 - **Aloitteen tekijä** -> Käynnistää hankkeen, vastaa kilpailutuksesta ja sopimusrakenteista, toimii usein tilaajana tai vuokralaisena
 - **Sääntelijä** -> Ohjaa kaavoitusta, määrittää kehityksen reunaehdot ja aikataulun
 - **Yhteistyön koordinaattori** -> Koordinoi sidosryhmäyhteistyötä ja julkista vuorovaikutusta
- Kiinteistökehittäjä:
 - **Hankkeen operatiivinen vetäjä** -> Vastaa hankkeen kokonaiskehityksestä ja toteutettavuudesta, kantaa keskeisen taloudellisen riskin, johtaa suunnittelua ja toteutusta
 - **Integraattori** -> Organisoii projektin, yhteensovittaa eri käyttötarkoitukset, neuvottelee muiden osapuolten kanssa
- Sijoittajat ja rahoittajat:
 - **Pääoman tarjoajat** -> Määrittävät rahoitusehtoja ja -rakenteita
 - **Riskien arvioijat** -> Arvioivat hankkeen taloudellista kannattavuutta ja riskiprofiilia, ohjaavat hankkeen rakennetta kehittäjän kautta
- Rakennusliikkeet ja urakoitsijat
- Operaattorit ja vuokralaiset
- Suunnittelijat ja asiantuntijat
- Muut julkiset toimijat
- Paikallisyhteisöt ja loppukäyttäjät

Hybridihankkeiden kehitysprosessi

- Keskeisten hanketoimijoiden tehtävät ja vuorovaikutus muodostavat rungon hybridihankkeiden kehitysprosessille
- Kaupunki, kiinteistökehittäjä ja sijoittajat vuorovaikuttavat keskeisesti
 - **Markkinavuoropuhelun** ja kilpailutuksen muun valmistelun aikana
 - Kilpailutiimiä muodostettaessa
 - Rahoitusjärjestelyitä ja -rakennetta määritettäessä
 - **Kilpailutuksen aikana**
 - Hankkeen jatkokehitysvaiheessa / **Kumppanuuskaavoituksen** aikana
 - Kiinteistön omistus- ja hallintorakenteita määritettäessä
- Suomalaiset hybridihankkeet ovat usein julkislähtöisiä, mutta niiden kilpailutusmalli (toteutusmalli) voi vaihdella
- Yleistettävin kilpailutusmalli on suunnittelu- ja tontinluovutuskilpailu -> Rajaus hybridihankkeiden toteutusprosessien kuvaamiselle tutkimusartikkelissa:
 - **City-Initiated Hybrid Real Estate Development in Finland: Developing a Project Delivery Process Model**

Julkislähtöisten hybridihankkeiden tyypillinen kehitysprosessi Suomessa



Hybridihankkeiden kilpailutusmallit

- Suunnittelu- ja tontinluovutuskilpailu:
 - Kaupunki luovuttaa tontin kilpailun perusteella ensisijaisesti suunnitelman laadun ja konseptin pohjalta, ei pelkän hinnan mukaan
 - Mahdollistaa vahvan kaupunkikuvallisen ja toiminnallisen ohjauksen, mutta tuottaa yleensä vasta konseptitason ratkaisun, jota joudutaan jatkokehittämään neuvotteluissa
- Allianssimalli:
 - Yhteistyökumppanit valitaan yhteistyökyvyn ja osaamisen perusteella ja hanke kehitetään yhteisessä organisaatiossa varhaisesta vaiheesta alkaen
 - Malli tukee riskien jakamista ja epävarmuuden hallintaa, mutta edellyttää raskasta hallintoa ja vahvaa tilaajaohjausta
- Hankeyhtiömalli:
 - Hanketta varten perustetaan erillinen yhtiö, johon kaupunki ja yksityiset toimijat tulevat osakkaiksi ja jonka kautta hanke kehitetään, rahoitetaan ja usein omistetaan
 - Menetelmä mahdollistaa pitkäjänteisen elinkaariajattelun, mutta monimutkaistaa päätöksentekoa ja vaatii huolellista omistajaohjausta



Hybridihankkeiden kilpailutusmallit

- Suunnittelu- ja kehitysvaraus:
 - Kaupunki varaa tontin määräajaksi kehittäjälle hankkeen ideointia ja esiselvityksiä varten ilman välitöntä sitoutumista tontin luovutukseen
 - Malli on joustava ja vähentää varhaisen lukitsemisen riskiä, mutta voi pitkittyä ilman varmuutta hankkeen toteutumisesta
- Kehittäjän omistama tontti:
 - Kun tontti on yksityisen kehittäjän omistuksessa, kilpailutus kohdistuu lähinnä kaupungin rooliin käyttäjänä, kumppanina tai tilojen hankkijana
 - Prosessi on usein nopeampi ja markkinalähtöisempi, mutta kaupungin mahdollisuudet ohjata hankkeen sisältöä ovat rajallisemmat
- Muiden julkisten toimijoiden mukanaolo:
 - Usean julkisen toimijan osallistuessa kilpailutukseen korostuu yhteinen valmistelu ja tavoitteiden yhteensovittaminen eri käyttäjä- ja rahoittajatahojen kesken
 - Tämä voi vahvistaa hankkeen legitimitettä ja toiminnallista laatua, mutta lisää merkittävästi koordinaation ja päätöksenteon monimutkaisuutta



Hybridihankkeiden toteutuksen haasteista hallintakeinoihin

- Hybridihankkeiden toteutuksen parhaat käytännöt liittyvät kiinteästi hankkeiden toteutuksen merkittävimpiin haasteisiin
 - Hybridihankkeiden merkittävimmät haasteet liittyvät enemmän hankkeiden ominaispiirteisiin kuin eri osapuolten toimintaan
- Asiantuntijakyselyssä merkittävimmiksi luokiteltuja haasteita:
 - **Hankkeen laajuus** ja vaadittavan investoinnin määrä
 - Hankkeen tekninen ja toiminnallinen **kompleksisuus**
 - **Monitoimijaisen** verkoston johtamisen haasteet
 - Hankkeen **osakokonaisuuksien keskinäiset riippuvuudet**
 - **Kilpailutusprosessin** kesto ja kustannukset

Hankkeen laajuus ja vaadittavan investoinnin määrä

1. Hankkeen vaiheistus ja osittaminen toteutuskelpoisiksi yksiköiksi
 - Pilkotaan kokonaisuus vaiheisiin ja lohkoihin niin, että kukin vaihe on itsenäisesti toteutettavissa eikä kaupunkikuva jää pitkäksi aikaa keskeneräiseksi
2. Päätösportit ja realistiset reunaehdot
 - Sovitaan etukäteen, missä kohdissa tarkistetaan toteutuskelpoisuus ja tehdään mahdolliset suunnanmuutokset ennen suuria sitoumuksia
3. Varhainen yhteinen toteutusedellytysten määrittely
 - Yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat minimiehdot (aikataulu, kaava, rajapinnat, käyttäjätarpeet) hankkeen etenemiselle
- Hallintakeinot tukevat toisiaan:
 - Osittaminen tekee päätösporteista aidosti käyttökelpoisia
 - Yhteiset reunaehdot ehkäisevät sen, että suuri kokonaisuus paisuu hallitsemattomaksi

Hankkeen tekninen ja toiminnallinen kompleksisuus

1. Integraatiosuunnittelu ja rajapintakartta
 - Tunnistetaan varhain tekniset ja toiminnalliset liittymät ja sovitaan, kuka omistaa päätökset ja kustannusvaikutukset
2. Iteratiivinen yhteiskehittäminen
 - Tekninen toteutettavuus, käyttäjävaatimukset ja kaavallinen ratkaisu kehitetään rinnakkain, ei peräkkäin
3. Kustannus- ja toteutettavuustietoisuus kaikille osapuolille
 - Kyselyssä korostui tarve ymmärtää toisten osapuolten ongelmia ja hankkeen reunaehdoja sekä kyky kehittää toteutuskelpoisia ratkaisuja
- Kompleksisuutta ei poisteta, vaan sitä hallitaan:
 - Rajapintakartta antaa rakenteen iteroinnille -> Iterointi tuottaa uutta tietoa, jolla rajapinnat voidaan lukita oikeassa kohdassa

Monitoimijaisen verkoston johtamisen haasteet

1. Yhteinen tavoite- ja intressityöskentely
 - Tehdään näkyväksi eri toimijoiden tavoitteet ja institutionaaliset logiikat, jotta ristiriidat eivät purkaudu myöhemmin yllätyksinä
 2. Selkeä johtamismalli ja roolit kaupungin sisällä
 - Nimetään hankkeelle ”yksi ääni” ja päätöksentekopolku, jotta ulospäin ei synny ristiriitaista viestiä
 3. Luottamuksen rakentaminen ja jatkuva vuorovaikutus
 - Säännöllinen yhteistyörakenne, jossa myös hiljaiset vaikuttajat ovat tarvittavassa määrin mukana keskustelussa
- Verkoston johtaminen kytkeytyy kaikkiin haasteisiin:
 - Ilman yhteistä johtamisrakennetta osittaminen, rajapintojen hallinta ja kilpailutuskin vaikeutuvat

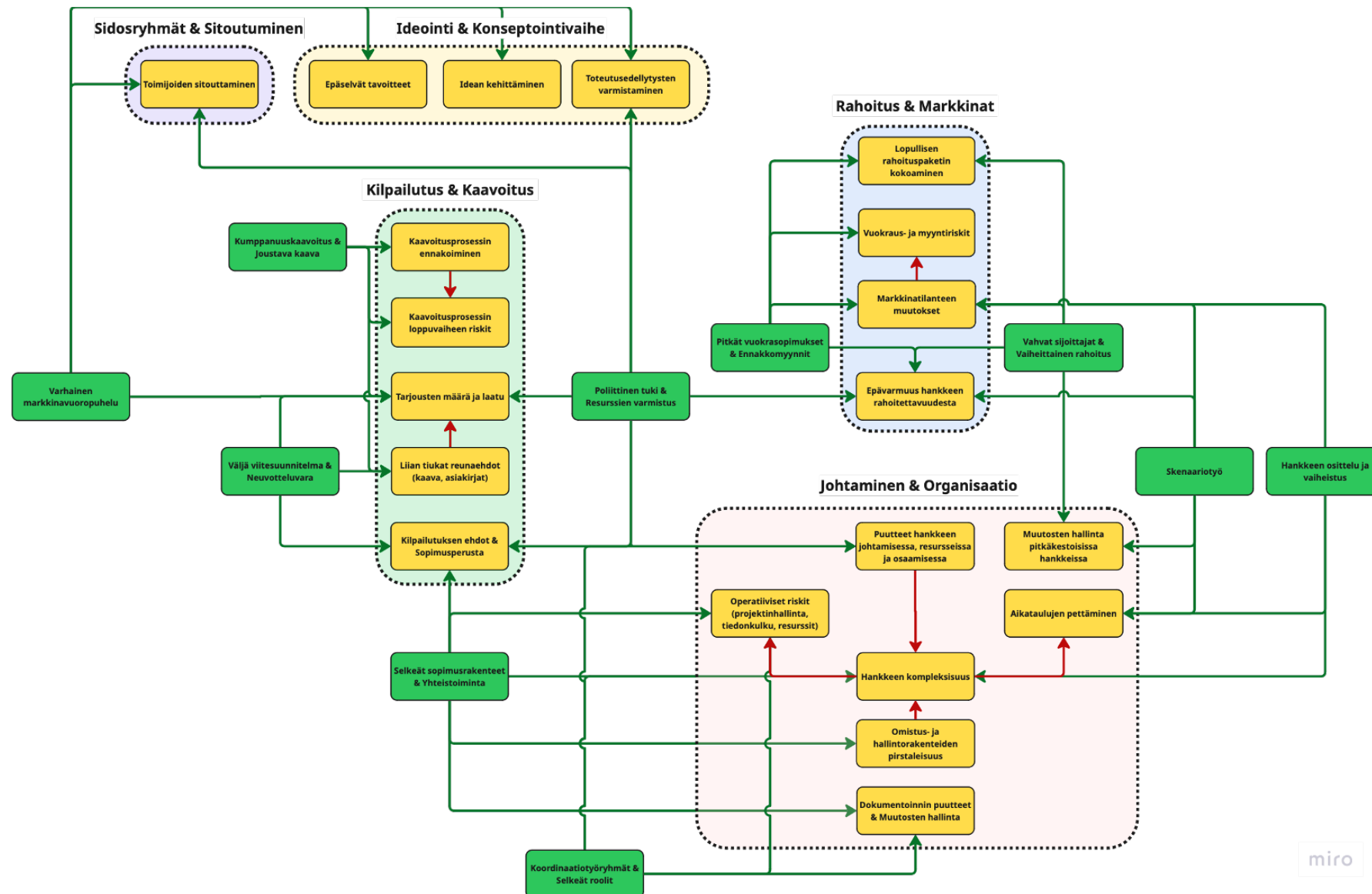
Hankkeen osakokonaisuuksien keskinäiset riippuvuudet

1. Riippuvuuksien eksplisiittinen mallintaminen
 - Kuvataan kriittiset ketjut ja määritellään kriittiset polut sekä varasuunnitelmat
 2. Sopimus- ja päätösketjujen synkronointi
 - Aikataulutetaan päätösportit, kaavan ja luovutuksen ehdot ja toteutuksen eteneminen niin, että yhden osan viive ei kaada koko kokonaisuutta
 3. Joustot pitkäkestoiseen hankkeeseen
 - Riippuvuuksia hallitaan parhaiten sopimuksellisilla muutosmekanismeilla ja selkeillä vastuurajoilla
- Riippuvuuksien hallinta on liima, joka yhdistää teknisen kompleksisuuden, vaiheistuksen ja monitoimijaisuuden hallinnan yhdeksi toteutuslogiikaksi

Kilpailutusprosessin kesto ja kustannukset

1. Markkinavuoropuhelu ennen kilpailua
 - Vähentää turhaa kierrosta, koska tavoitteet ja reunaehdot ovat realistisia jo kilpailuun lähdettäessä
2. Kilpailutuksen vaiheistus ja oikea taso
 - Kilpailutetaan konsepti ja tarjoajan kyvykkyys silloin, kun epävarmuus on suuri
 - Lukitaan yksityiskohdat myöhemmin -> Vältetään raskaat kilpailutyöt väärässä vaiheessa
3. Laatulupauksen kytkentä ohjaukseen
 - Kyselyn mukaan julkisilla toimijoilla korostui tarve viedä kilpailun laatulupaus ohjaaviin instrumentteihin
- Kilpailutus tehostuu, kun se sidotaan prosessimalliin:
 - Markkinavuoropuhelu, päätösportit ja oikean tason kilpailuttaminen muodostavat yhden kokonaisuuden

Haasteiden ja hallintakeinojen moninaiset yhteydet



Kiitos yhteistyöstä!

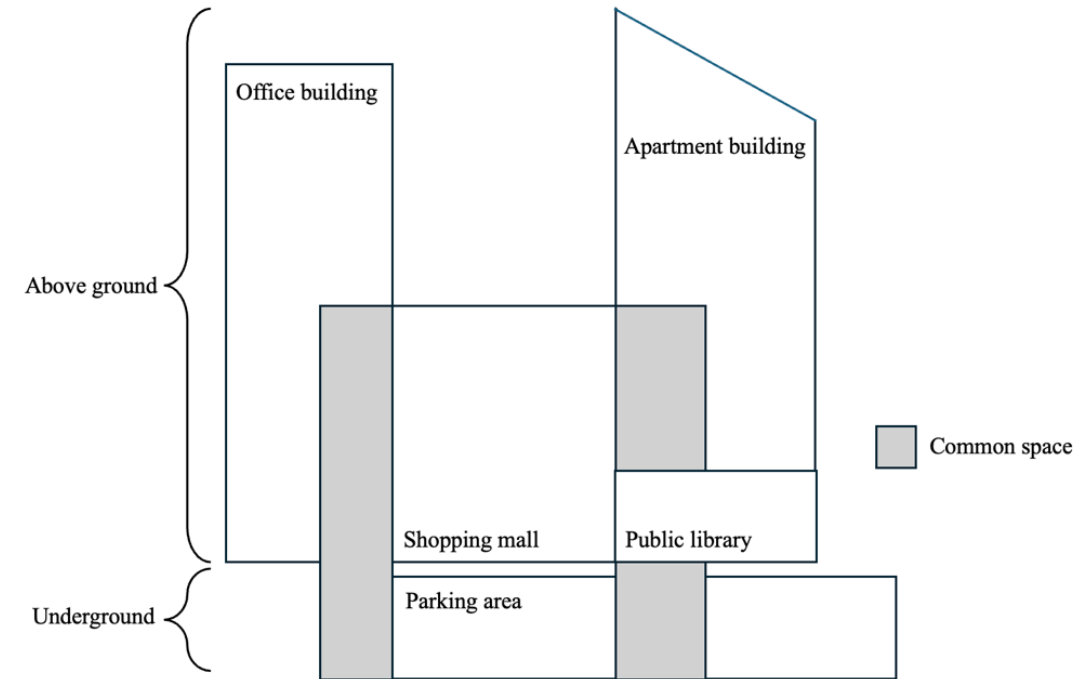


Tutkimuksen huomioita hybridihankkeiden rahoituksen ja sijoitusten osalta

Mika Lehtimäki, tutkijatohtori

Tehdyt tutkimukset rahoituksen ja sijoitustoiminnan osalta

- Riikka Kössi - RAHOITUKSEN HAASTEET HYBRIDIKIINTEISTÖKEHITYSHANKKEISSA (kandityö)
- Maria Mitrofanova - KIINTEISTÖKEHITTÄMISEN RISKIT HYBRIDIKIINTEISTÖKEHITYSHANKKEISSA - Taloudelliset ja rahoitukselliset riskit (diplomityö)
- Mika Lehtimäki – LEGAL STRUCTURES AND CONTRACTUAL FRAMEWORKS IN HYBRID REAL ESTATE DEVELOPMENT: a Finnish perspective (vertaisarvioitu artikkeli)
- Joonas Tuominen - HYBRIDIKIINTEISTÖHANKKEIDEN RAHOITUSVAIHTOEHDOT (kandityö)



HYBRIDIKIINTEISTÖKEHITYKSEN HAASTEET

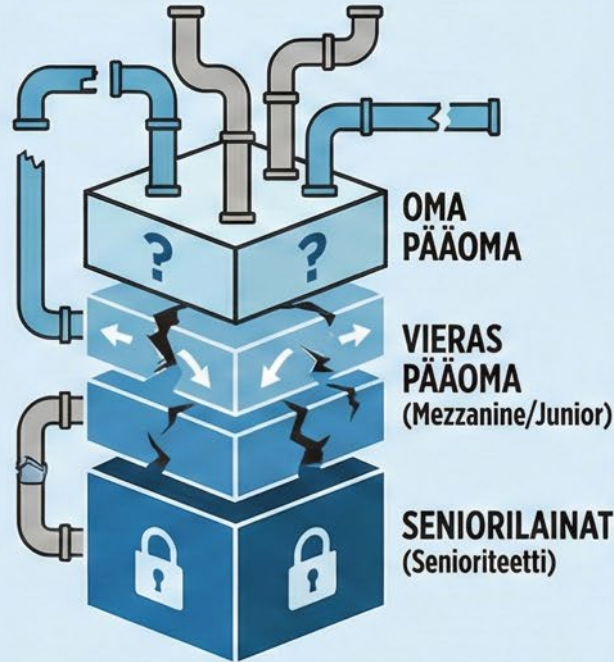
HAASTE 1: KORKEAT KUSTANNUKSET JA PIRSTALEINEN RAHOITUS

VERTIKAALISET HYBRIDIT



SUURAT ALKUINVESTOINNIT

MONIMUTKAINEN RAHOITUS



TUOTTOJEN EPÄVARMUUS



HAASTE 2: HAJAANTUNUT OMISTUS JA PITKÄT AIKATAULUT

ERI SIJOITUSHORISONTIT



PÄÄTÖKSENTEON
LUKKIUTUMINEN

TEKNISESTI
INTEGROIDUT
JÄRJESTELMÄT
(LVI, Pysäköinti)

EPÄSELVÄ VASTUU- JA KUSTANNUSJAKO

MARKKINARISKIT



KASSAVIRTA

PITKÄT HANKKEEN AIKATAULUT

Keskeisiä huomioita tutkimuksista I/II

- Empiirinen tutkimus ja teoreettinen kirjallisuus hybridihankkeiden riskeistä ovat pääosin samansuuntaisia. Hybridihankkeiden onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu pitkälti projektin **osallistujien kokemuksesta**, sillä projektit ovat usein monen toimijan yhteishankkeita. Yksi haasteista on myös se, että hankkeen **osapuolten strategiat ja tavoitteet voivat muuttua ajan myötä**, mikä tekee pitkäaikaisista suhteista haastavia. Yleisesti ottaen hybridihankkeet ovat monimutkaisuudessaan haastava sijoituskohte, joka vaatii **suuria alkuinvestointeja ja tarkkaa riskienhallintaa**. (Maria Mitrofanova)
- Keskeinen panos: riskien kartoittaminen ja riskienhallinnan keinot
- Onnistunut rahoitus edellyttää useiden eri **rahoitusmallien yhdistämistä, riskien jakamista ja markkinatilanteen tarkkaa huomioimista**. Tutkimus osoittaa, että hybridihankkeiden rahoitus muodostetaan tyypillisesti tilalajikohtaisesti. (Joona Tuominen)
- Keskeinen panos: Rahoitusvaihtoehtojen kuvaus esimerkein

Keskeisiä huomioita tutkimuksista II/II

- Rahoitus- ja omistusrakenteiden **pirstaleisuus**, tilatyypin erilaiset **tuottopotentiaalit**, hallinnollisten **vastuiden epäselvyys** sekä **kaavoitusprosessin hitaus**.
Omistusrakenteiden hajautuminen useille toimijoille voi aiheuttaa **päätöksenteon ongelmia** ja ristiriitoja esimerkiksi ylläpitokustannuksissa. **Pitkät toteutusajat** altistavat hankkeet markkinariskeille, ja sijoittajat suhtautuvat varauksella epävarmoihin tuottoihin ja kasvaneisiin kustannusriskeihin.
- Keskeinen panos: onnistuminen edellyttää uusia rahoitusmalleja, selkeitä sopimuksia, omistusrakenteiden yksinkertaistamista sekä varhaista yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Lisäksi vaaditaan **ennustettavuutta ja yhteistyökykyä lisääviä toimintamalleja** (Riikka Kössi)
- Kolme strategiaa: (1) **hankekomponenttien juridinen ja sopimuksellinen erottelu**, jolla optimoidaan riskien allokointia, (2) **hybridirahoitusrakenteiden hyödyntäminen**, johon sisältyy esimerkiksi räätälöityjä velkasitoumuksia ja pääomapanoksia kommandiittiyhtiösopimuksissa, (3) **muunneltujen hallintomääräysten sisällyttäminen yhteistyösopimukseen**, jotta sidosryhmien roolit ja vastuualueet määritellään selkeästi.
- Keskeinen panos: rahoituksellisen ja juridisen **rakenteen selkeä määrittely** ja malli, rahoittajien omistus- ja vastuusuhteiden kartoitus, osapuolten välisen **koordinoitongelman ratkaisu** sekä pitkän aikavälin **yhteistyömallin rakentaminen** (Mika Lehtimäki)

Keskeiset löydökset kootusti I/III

Rahoitusrakenne on väistämättä kerroksellinen ja pirstoutunut

- Hybridihankkeet edellyttävät erillisiä rahoituksia eri tilatyypeille.
- Yhdessä hankkeessa käytetään tyypillisesti:
 - omaa pääomaa
 - seniorivelkaa
 - alisteista / mezzanine-rahoitusta
 - mahdollisia julkisia takauksia tai tukia.
- Rahoituksen koordinointi lisää transaktiokustannuksia ja rakenteellista kompleksisuutta.
- Riskit eivät kasaannu lineaarisesti, vaan voivat realisoitua epäsymmetrisesti hankkeen eri osissa.

Kassavirtojen ja vakuuksien eriyttäminen on suurin yksittäinen rahoitushaaste

- Kassavirrat syntyvät eri aikatauluilla (asuntojen ennakkomyynti vs. hotellien pitkä käyttöaste).
- Yhteiset rakenteet (talotekniikka, pysäköinti, runko) vaikeuttavat vakuuksien todellista erottamista.
- Rahoittajat hinnoittelevat epäselvän vakuusposition korkeampina marginaaleina ja tiukempina kovenantteina.
- Käytännön ratkaisuja: 3D-kiinteistörakenne, hallinnanjakosopimukset, intercreditor-sopimukset.

Keskeiset löydökset kootusti II/III

Pitkä investointijänne nostaa pääomavaatimusta ja riskipreemioita

- Tyypillinen kehitysaika 5–10 vuotta. Altistuminen korkotason, rakennuskustannusten ja kysynnän muutoksille on merkittävä.
- Kassavirrat realisoituvat usein vasta käyttöasteen kautta → korkeampi oman pääoman tarve.
- Equity first -periaate on rahoittajien lähtökohta.

Sijoittajien varovaisuus johtuu arvonmäärityksen ja likviditeetin epävarmuudesta

- Hybridikohteen kokonaisarvoa on vaikea mallintaa, koska eri osat käyttäytyvät eri sykleissä.
- Ostajaprofiili on kapeampi kuin yksikäyttöisissä kohteissa. Institutionaaliset sijoittajat suosivat matalariskisiä osia (asunnot, julkiset tilat).

- Volatiilimmat osat (hotelli, tapahtumatilat) vaativat korkeamman tuottovaatimuksen tai erillisen omistuksen.
- **Rahoituksen saatavuus on epävarmempaa kuin perinteisissä hankkeissa**
- Rahoittajat tarkastelevat hanketta myös kokonaisriskin kautta, ei vain yksittäisiä osia.
- Markkinaehtoisuuden testit korostuvat (riippuvuus julkisesta tuesta).
- Epätasainen riskijakauma nostaa rahoituksen hintaa.

Keskeiset löydökset kootusti III/III

- **Rakennusvaihe on kriittisin riskipiste**
- Viivästykset ja kustannusylitykset voivat katkaista rahoitusketjun.
- Lainannostot sidottu teknisiin ja kaupallisiin virstanpylväisiin.
- Useat toisiinsa kytkeytyvät rakennusvaiheet lisäävät ketjuriskejä.
- **Omistusrakenne ja sopimuskehikko ratkaisevat rahoitettavuuden**
- Moniomistajuus hidastaa päätöksentekoa ja kasvattaa rahoittajien riskiä.
- Keskeiset sopimukset:
 - osakassopimukset
 - hallinnanjakosopimukset
 - velkojen väliset sopimukset
 - pitkäaikaiset vuokrasopimukset.
- Standardoitujen sopimusmallien puute lisää epävarmuutta ja neuvottelukustannuksia.
- **Julkinen sektori toimii sekä riskin pienentäjänä että viivästysriskinä**
- Positiivinen vaikutus: kaavoitus, infrastruktuuri, ankkurivuokralaisuus.
- Negatiivinen vaikutus: hidas päätöksenteko kasvattaa pääomakustannuksia.
- Varhainen sitoutuminen parantaa rahoitettavuutta.

Valittuja ratkaisuja

- **Positiivinen insentivointi:** Siirry sakoista tuottopalkkioihin (Carried Interest-tyyppinen) rakennuttajille, jos jaetut infrastruktuuriolosat valmistuvat etuajassa. Tämä voi laskea nk. reaaliopio-ongelmaa.
- **Agentuurikustannusten välttäminen:** Siirrä kustannukset parhaiten ne kantavalle osapuolelle. Sijoittajien tulisi osallistua hallintoon samalla tasolla kuin esim. rakennusyhtiö, jossa johdon agentuurikustannuksia laskettaisiin (yhtenevät insentiivit). Rakennusyhtiön/rakennuttajan tulisi sitoutua velkasitoumuksiin samalla etusijalla ja tasolla kuin omaa pääomaa ja alistettua velkaa tarjoavat instituutiot (rahoituksen agentuurikustannusten laskeminen).
- **"Like-Minded" Kumppanuus:** Valitse konsortioon kumppaneita, joilla on samanlaiset pitkän aikavälin strategiset tavoitteet ja mahdollista irtautumis- ja määräenemmistö päätös menettelyt (koordinaatio-ongelman ratkaiseminen).
- **Loppuraporttimme** sisältää kootusti ratkaisuvaihtoehtoja ja löydöksiä.

Strategiat monimutkaisen rahoituksen rakenteistamiseen

Kaksi erilaista lähestymistapaa suurten hankkeiden rahoituksen hallintaan:

- rakenteellinen erottaminen
- sopimuksellinen koordinointi ja joustavuus



Jatkotutkimus

- **Rahoitusrakenteiden parantaminen:** Jatkotutkimuksen kannalta olisi tärkeää arvioida AI-malleilla optimaalista rahoitusrakennetta ja rahoituskovenantteja sekä velkojen välisistä suhteista sopimista
- **Hallinnollisten rakenteiden ja yhteistoiminnan sujuvoittaminen:** Osapuolten välisiä suhteita ja haastavia päätöksentekotilanteita (riskiskenaariot) olisi hyödyllistä mallintaa ennustavan analytiikan ja AI:n mahdollistamin keinoin.
- **Projektien viivästymiset ja markkinariskiin varautuminen sopimuksellisesti:** Yllä olevia tutkimussuuntia täydentävänä makrotaloudellisten ja mikrotaloudellisten (aluekehitys ja kaupunkikehitys) tekijöiden mallintaminen (AI ja skenaarioanalyysit) voivat auttaa laskemaan kokonaisriskiä.

Oulun elämysareena

Kilpailuttaminen ja yhteistyömallit

Karri Oikarinen
Hankejohtaja





 Virpiniemi

 Nallikari

 Asuntomessut 2025

 Oulujoen suisto

 Museo- ja tiedekeskus

 Elämysareena

 Asemakeskus

 Raksilan vesiliikuntakeskus

 Pikisaari

 Tori

Urbaani

&

Merellinen



Oulun Elämysareena ja ympäristö –hanke

13 jalkapallokentän verran omaa maata kaupungin ytimessä

Tavoitteena valmis kokonaisuus vuonna 2040

Investointien määrä 1 mrd €

Päätökset ja linjaukset

- Kaupunginvaltuusto kesällä 2023: Kaupunki sitoutuu areenan omistajaksi max. 50 Meur ja max. 49,9% omistusosuudella. Lisäksi kaupunki voi vuokrata tiloja areenayhtiöltä.
- Hankeryhmän perustaminen syksyllä 2023 ja hankkeen muodostaminen:
 - Hankkeen toteuttamistapa, julkinen hankinta, käyttöoikeussopimus
 - Haemme elämysareenan kehittäjää, suunnittelijaa, omistajaa ja toteuttajaa
- ja tiedämme, että sen toteutuminen edellyttää paljon muutakin rakentamista
 - Laaja hybridihanke ja kaupungin tärkein kehityshanke vuosikymmeniin

Elämysareena ja ympäristö -hanke

- **Kumppaneille vapaus esittää toimintoja alueelle, jotta taloudellinen yhtälö ratkaistavissa**
- Hankealueen laajentaminen; areena voi sijoittua minne vain; maan alle ei tarvitse rakentaa (harjoitushalli).
- Kaupungilla ja kumppanilla yhteinen tahtotila: *Kiinnostava, kestävä, houkutteleva, saavutettava, toimiva ja korkealaatuinen kokonaisuus*
- *Kaupunki asettaa tavoitteet ja tekee päätökset*

"Kerrankin
järjenkäyttö on
sallittua."

- Nimetön tarjoaja

Elämysareenan hankintaprosessi



13.5.2024 Hanketta koskeva julkinen osallistumispyyntö

17.6.2024 Kolme ryhmittymää hankinnan neuvotteluvaiheeseen

Kesä 2024 KPMG neuvonantajaksi

11.4.2025 Tarjouspyyntö julkaistiin neuvotteluvaiheeseen osallistuneille

15.8.2025 Tarjouksen jättivät määräpäivään mennessä YIT Business Premises Oy ja Raksila 2.0.

8.10.2025 Kaupunginjohtajan tekemä hankintapäätös, voittajaksi **Raksila 2.0** (SRV+Trevian)

15.12.2025 Hankinnan päättävä sopimus (= kehittämisvaiheen aloittava sopimus)





Hankkeen jatkuminen



Kehittämisvaihe 2026-2027 päätös rakentamisesta 2027

Rakentaminen 2028-2029

Elämysareenan valmistuminen vuonna 2030

Ympäristön valmistuminen 2030 ->



Hankeryhmä

```
graph LR; A[Hankeryhmä] --- B[Areenayhtiön kehittäminen]; A --- C[Kaavoitus ja tontinluovutus]; A --- D[Kaupunkikehittäminen];
```

Areenayhtiön
kehittäminen

Kaavoitus ja
tontinluovutus

Kaupunkikehittäminen

Raksila 2.0

Kiitos!

Karri Oikarinen
Hankejohtaja

21.1.2026

OULU





Kupittaaan kärjen kehityshankkeen toteutusmalli

CityCen-hankkeen loppuseminaari 21.1.2026
Kaupunkikehitysjohtaja Jyrki Lappi



Keskusta

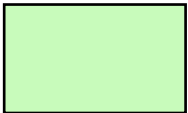
Kupittaa kärki

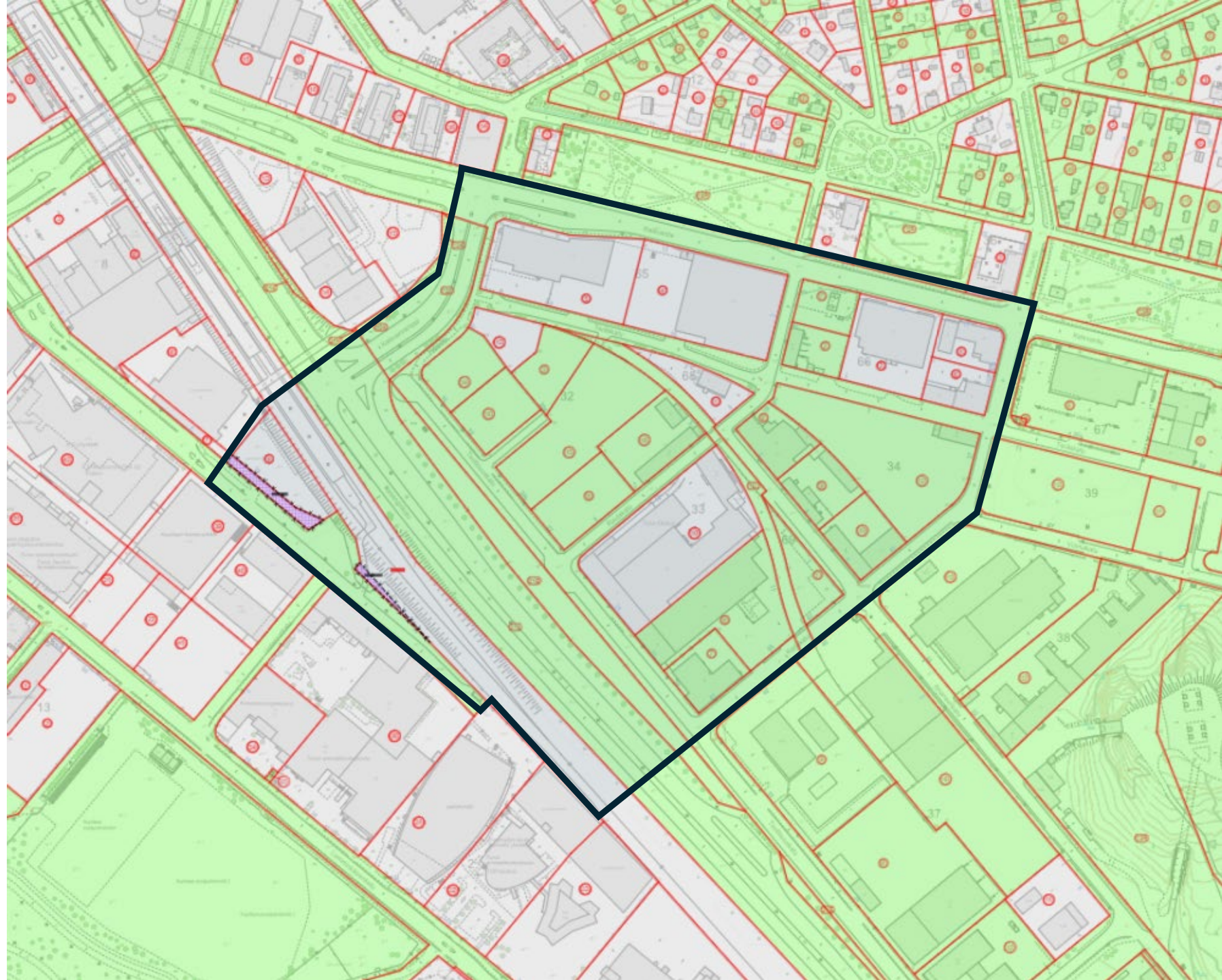


Tiedepuiston visio ja Kupittaaan kärki



Maanomistus

-  Kaupungin maanomistus
-  Yksityinen maanomistus



Tavoitteet ja toteutusmalli

Tavoitteet

- Yhdistää radan ja moottoritien eriyttämät kaupunginosat toiminnallisesti toisiinsa
- Luoda uusi kaupunginosa, fiksun liikkumisen keskus
- Luoda alueelle korkeatasoista keskustamaista rakentamista, monikäyttöisiä hybriditiloja sekä Turun ammatti-instituutin Taito-kampus

Toteutusmalli

- Yhdistävä infra sekä Turun ammatti-instituutin Taito-kampus kumppanuushankkeena (Kupittaaan kärjen allianssi)
- Kupittaaan kärjen kumppanuushankkeen tarjouskilpailu 2021–2022
- Kupittaaan kärjen kumppanuushankkeen allianssisopimus 27.3.2023
- Allianssisopimukseen kytketty velvoite hankkia ja toteuttaa alueen keskeisimmät toimitilakohteet
- Kaupungin ja muiden maanomistajien/-haltijoiden yhteistyösopimus alueen kehittämiseksi kokonaisuutena KH 22.6.2023
- Asemakaavoitus osana kokonaisuutta 7.10.2023-21.9.2025

Kupittaaan kärjen kumppanuushanke

Tilaaja

- Turun kaupunki
- Turun teknologia- ja tiedepuisto Oy (Tilaajan edustaja)

Palveluntuottajat

- YIT Rakennus Oy, YIT Housing Oy, YIT Infra Oy
- Lundén Architecture Oy
- Renell Käppi Arkkitehdit Oy

**Kokonais-
suunnittelu**



**Asemakaavan
viitesuunnitelma**

Taito-kampus



**Hankesuunnitelma
Toteutussuunnitelma**

Infrahanke



**Hankesuunnitelma
Toteutussuunnitelma**



KUPITTAAN
KÄRKI

Kupittaaan kärjen Allianssi



Allianssisopimukseen liittyneet velvoitteet ja oikeudet kiinteistökauppoihin

- Esisopimus 20.000 k-m²:n toimitilarakentamisen rakennusoikeuden ostamisesta. Hinta etukäteen sovittu.
- Kohteen korkea rakentaminen tulee aloittaa samanaikaisesti Taito-kampuksen rakentamisen kanssa ja valmistua viimeistään vuoden kuluttua allianssihankkeen valmistumisesta.
- Ostovelvoitteeseen kuuluvalla toimisto-/liiketilarakentamiselle määräaika. Mikäli ei ole, on kaupunki oikeutettu perimään ostajalta sakkoa toteutumattoman rakennusoikeuden yksikköhinnan mukaan.
- Toteutuvaa rakentamista vastaan sitoudutaan myymään vastaava määrä asuinrakennusoikeutta, jolla sovittu hinta
- Seuraavassa vaiheessa osto-oikeus 20.000 k-m² toimitilarakentamisen rakennusoikeutta, jonka jälkeen on ostettavissa vastaava määrä asuinrakennusoikeutta. Asuinrakennusoikeuden hinta perustuu AKA-arvioon.
- Lisäksi toteuttaja voi saada kannustinjärjestelmän kautta oikeuden 5.000 k-m² asuinrakennusoikeuden ostoon

Kupittaaan kärjen Allianssi



Taito-kampuksen tilaajan kokonaiskustannus 94,6 milj. euroa

- Allianssin Taito-kampuksen tavoitekustannus 87,4 milj. euroa
- Tilaajan riskivaraus 5,9 milj. euroa
- Bonuspooli 1,2 milj. euroa

Infra-hankkeen tilaajan kokonaiskustannus 88,7 milj. euroa

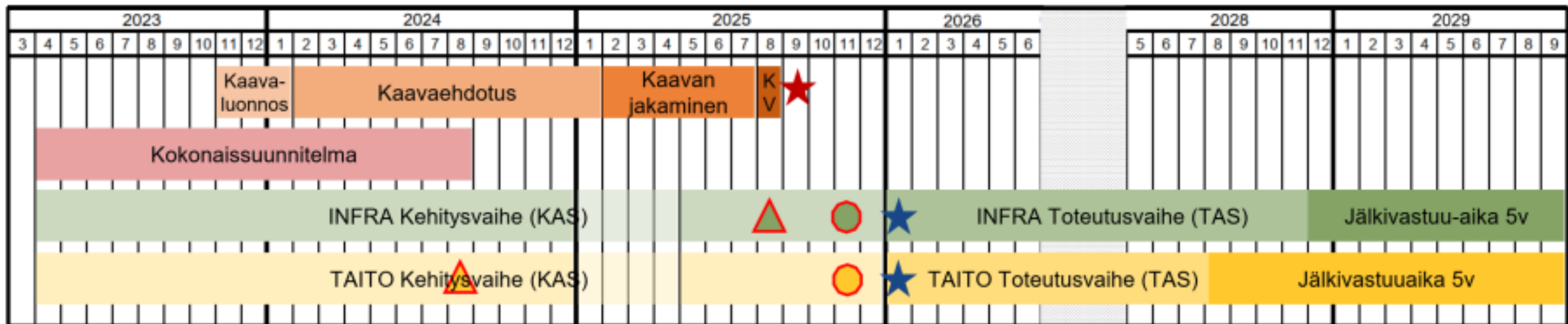
- Allianssin Infran tavoitekustannus 75,8 milj. euroa
- Tilaajan riskivaraus 9,1 milj. euroa
- Bonuspooli 1,4 milj. euroa

Allianssihankkeen kokonaiskustannus 183,3 milj. euroa

Optiot ja lisätilausmahdollisuudet 40,0 milj. euroa

- Lisäkansi 18,0 milj. euroa
- Alueinfran lisätilausmahdollisuudet 20,0 milj. euroa

Aikataulu



  / Hankesuunnitelma hyväksyntä KV   / Toteutussuunnitelman hyväksyntä KV  / Asemakaava lainvoimainen  Rakentaminen alkaa

Ehdotus 10.6.2024

- Asumisen, palveluiden ja työpaikkojen keskittymä joukkoliikennekadun varressa
- Alueen ytimessä Vipusenaukion ympärillä Taito-kampus, korkean rakentamisen korttelit ja joukkoliikennepysäkit. Liike- ja toimistokorttelit painottuvat Helsinginkadun ja joukkoliikennekadun varteen, asuinpainotteiset korttelit Itäharjun puolelle.
- Kerrosala 315 650 k-m²
- Asukkaita 3 150, työpaikkoja 8 500, Taito-kampuksen oppilaita 3 000

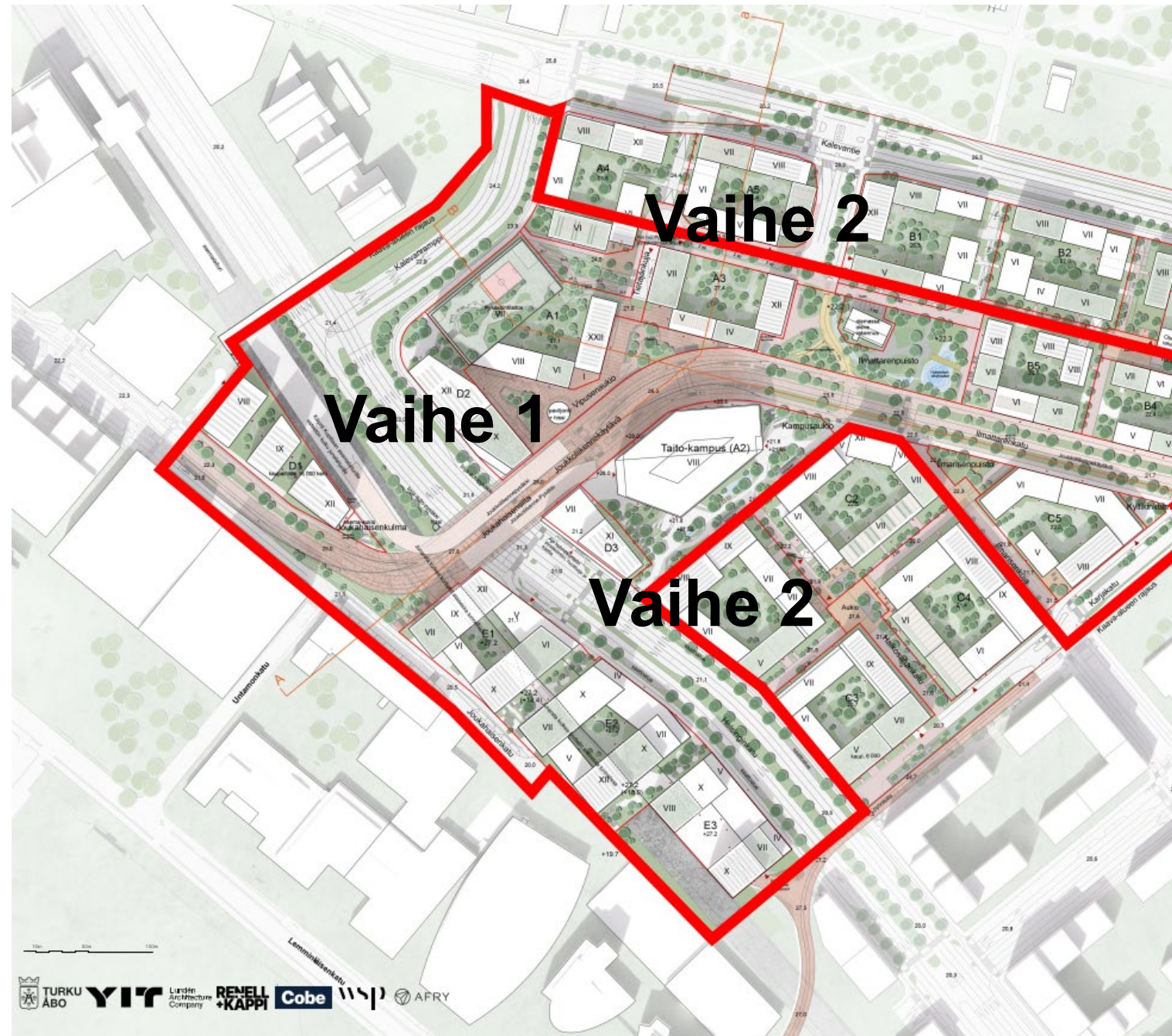


Ilmakuva



KUPITTAAN
KÄRKI

Kupittaaan kärki vaiheistus





Kansi - Vipusenaukio



KUPITTAAN
KÄRKI

Saattoalue



KUPITTAAN
KÄRKI

Kupittaaan kärki, Helsinginkatu ja pysäköintilaitos



Taito-kampus



Kupittaaan kärki, Helsinginkatu



Ilmarisen puisto



Sopimuskokonaisuus



Yhteistyösopimus

- Sovittu maanomistajien/haltijoiden kanssa periaatteet kustannusten ja rakennusoikeuksien jakamiseksi
- Tarkistuksen yhteydessä sovittu samojen periaatteiden soveltamisesta vaikka kaavoitus vaiheistettu

Hankesopimus Väylä/kaupunki

- Sovittu radan päälle rakentamisessa noudatettavista periaatteista ja hankesopimuksella Väylä on hyväksynyt samalla kaavaehdotuksen sisällön

Kiinteistökaupan esisopimus YIT:n kanssa

- Sovittu n. 20.000 k-m² toimitilarakennusoikeuden myynnistä ja kiinteistöjen luovutusten jatkosta

Maankäyttösopimukset

- Laadittu yhteistyösopimuksessa sovituilla periaatteilla mm. rakennusoikeuden arvo määräytyy kolmen arviokirjan keskiarvona
- Katu- ja yleisten alueiden luovutukset korvauksetta
- Toteutettu samalla kiinteistöjärjestelyjä/esisopimuksia yhteistyösopimuksen periaatteiden toteuttamiseksi

Kiinteistökaupan esisopimus Väylän kanssa

- Sovittu rata-alueen ulkopuolelle jäävien alueiden hankkimisesta kaupungille

Yhteistyösopimuksen pääperiaatteet

- Allianssin kokonaissuunnitelma toimii kaavoituksen viitesuunnitelmana. Muiden osapuolten tehokuus tavoite 3,0 ->260.000 k-m². Toteutui 200.000 k-m²
- Sovittu mahdollisen tulevan rakennusoikeuden jakoperiaatteet
- Tulevan rakennusoikeuden jako perustuu sopimushetken maanomistukseen/hallintaan. Maanomistus ja hallinta nähdään tasapuolisina hallintamuotoina.
- Rakennusoikeuden jaossa huomioidaan rakennusoikeuden arvona asuinrakennusoikeudelle 750 euroa/k-m² ja toimisto/palvelurakennuksille 300 euroa/k-m². ARA-tuotannon osuus vyöhykehinnalla.
- Jako perustuu edellä olevien arvojen ja hallinnan pinta-alan perusteella tehtävään kompensatiolaskentaan. Kompensatiolaskenta tehdään kaavaehdotusvaiheessa.



Kaavan vaiheistuksen vaikutukset yhteistyösopimukseen



- Sovittu asemakaavan laatimisen jakaminen kahteen vaiheeseen
- Sidottu kaksi erillistä kaavaa taloudellisilta vaikutuksiltaan siten, että käytännössä toteutettaisiin yhtä kaavaratkaisua
- Sidottu osapuolten saamien rakennusoikeuksien suhde alkuperäisen sopimuksen mukaiseksi.
- Sovittu vaiheittain tapahtuvista järjestelyistä mahdollisten kompensatioiden toteuttamiseksi. Kaikki maa-aluejärjestelyt tapahtuvat kaupungin kautta.
- Sovittu kaavoituskustannusten kokonaishinta, joka koskee molempia kaavan vaiheita.
- Sovittu erillisten vaiheiden alustavasta aikataulusta

Kokemuksia toteutusmallin toimivuudesta



- Kokonaisuutena allianssi toiminut kehittämisessä hyvin. Käynnistämisestä toteutukseen n. 2,5 vuotta ja kokonaisuus valmis reilussa 5 vuodessa.
- Tällaisessa taloudellisessa suhdanteessa kumppaneiden halu hankkeen ylliresurssointiin suuri.
- Koska hankkeeseen liittyy rakennusoikeuksien osto- ja toteutusvelvoite, niin on riski, että yritetään optimoida ratkaisuissa omia tulevia kustannuksia keventäviä ratkaisuja.
- Kaavoituksen yhdistämistä allianssiin ei kannata tehdä, mikäli kohteessa on useita ulkopuolisia maanomistajia. Merkittävä aikatauluriski.
- Kokonaisuutena kaavoittaminen allianssin kautta ei ole kustannustehokasta.
- Yrityskulttuurilla vaikutusta etenemiseen.



Kiitos!

Loppukeskustelu

Kiitokset osallistumisesta!

Hyvää talven jatkoa!