

Joonas Anttila

ALLIANSSIMALLIN HYÖDYNTÄMINEN ALUEKEHITYKSESSÄ

Kandidaatintyö
Rakennetun ympäristön tiedekunta
Tarkastaja: Juha Franssila
Kesäkuu 2020

TIIVISTELMÄ

Joonas Anttila: Allianssimallin hyödyntäminen aluekehittämisessä (Utilization of the alliance model in regional development)

Kandidaatintyö

Tampereen yliopisto

Rakennustekniikan tekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma

Kesäkuu 2020

Tässä kandidaatintyössä tutkitaan nykyistä aluekehittämistoimintaa, ja toiminnan parantamista allianssimallin avulla. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä ovat keskeisiä keinoja, joilla allianssimallia voidaan hyödyntää aluekehityshankkeissa.

Aluekehittämisessä osapuolilla on usein eriäviä näkemyksiä tavoitteista. Osapuolten väliset ristiriidat ja eriävät tavoitteet tuovat aluekehittämiseen kehitystarpeita. Myös aluekehittämisen hitaus on ollut ongelma muun muassa hankekehittäjille sekä kiinteistöjen omistajille.

Työssä käydään läpi aluekehittämistä maapolitiikan sekä kaavoituksen näkökulmasta. Lisäksi työssä eritellään kiinteistökehittämisen osapuolet, joita voidaan soveltaa myös aluekehittämiseen tässä työssä käytettävän alueen määritelmän vuoksi.

Työssä esitellään allianssimallista ainoastaan peruseriaatteet ja arvonluonti, eikä allianssimallia ole tarkoitus käydä tarkasti läpi. Lisäksi työssä kuvaillaan yhteiskehittämisen malleja, joissa periaatteet ja arvonluonti ovat hyvin samanlaisia allianssimallin arvonluonnin kanssa.

Aluekehittämisessä on havaittu kehittämistarpeita, jotka liittyvät esimerkiksi osapuolten väliin toimintaan ja aluekehittämisen prosessin kulkuun. Aluekehittämisen haasteille pyritään löytämään ratkaisuja allianssimallia hyödyntämällä.

Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin kirjallisuuslähteitä sekä haastatteluita. Tärkeimpiä kirjallisuuslähteitä ovat alue- ja kiinteistökehittämistä käsittelevät kirjat ja allianssimallia koskevat julkaisut. Haastatteluihin osallistuneet edustivat eri osapuolia aluekehittämishankkeissa, jotta erilaisia näkemyksiä ja ratkaisuja saatiin monipuolisesti.

Tutkimuksen perusteella allianssimallin periaatteiden soveltaminen aluekehittämisessä voi parantaa osapuolten välistä yhteistoimintaa avoimuuden sekä hyvien vuorovaikutustapojen avulla. Hankkeen kannalta parhaaseen lopputulokseen päästään, kun osapuolet tekevät avoimesti yhteistyötä. Lisäksi aluekehittämisen prosessia voidaan parantaa, jos alueella tehdään yhteistyötä tonttirajojen yli. Tonttirajojen yli tapahtuva toiminta nopeuttaa alueen rakentumista sekä tuo mahdollisesti aikataulu- ja kustannussäästöjä.

Avainsanat: Aluekehittäminen, kaavoitus, yhteiskehittäminen, allianssimalli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tausta	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.3 Tutkimusmenetelmät	2
2. ALUEKEHITTÄMINEN	3
2.1 Nykyaikaisen aluekehittämisen tavoitteet	3
2.2 Kaavoitus	3
2.3 Maapolitiikka	4
2.4 Aluekehityshankkeen osapuolet	5
2.4.1 Hankekehittäjä	5
2.4.2 Julkinen sektori	5
2.4.3 Rahoitus	6
2.4.4 Pääurakoitsija	6
2.4.5 Käyttäjä	7
2.5 Aluekehityshanke	7
2.5.1 Aluekehittämisen mallit	7
2.5.2 Haasteet ja ongelmat	8
3. YHTEISKEHITTÄMINEN	9
3.1 Yhteiskehittämisen mallit	9
3.1.1 DART-malli	9
3.1.2 Prosesseihin pohjautuva malli	10
3.1.3 Osallistaminen	10
3.2 Allianssimalli	11
3.2.1 Allianssimallin periaatteet	11
3.2.2 Arvonluonti allianssimallissa	12
4. ALLIANSSIN SOVELTUVUUS ALUEKEHITTÄMISEEN	13
4.1 Aluekehittäminen nykypäivänä	13
4.1.1 Osapuolet	13
4.1.2 Osapuolten välinen toiminta	13
4.2 Allianssin avulla ratkaistavat ongelmat	14
4.2.1 Kehittämishankkeen aikaiset ongelmat	14
4.2.2 Yhteiskehittäminen ja osallistaminen aluekehittämisessä	15
5. YHTEENVETO	17
LÄHTEET	19

1. JOHDANTO

1.1 Tausta

Maailmanlaajuisesti kaupungeissa asuvien ihmisten määrä on jatkuvasti kasvussa. Maailmanlaajuisesti yli puolet ihmisistä asuu kaupungeissa, ja Suomessa luku on noin 70%. Talouden kannalta kaupungistumista pidetään kannatettavana kehityssuuntana, mutta se tuo haasteita sosiaaliselle ja ekologiselle kestävyydelle. (Suomen ympäristökeskus 2020) Väestön kasvu lisää rakentamisen tarvetta kaupungeissa. Samalla puhutaan myös joukko- ja kevyen liikenteen kehittämisestä sekä hiilijalanjäljen pienentämisestä. (Häkkinen 2018)

Aluekehityksen ongelmakohtiin on pyritty löytämään ratkaisua muun muassa allianssimallin hyödyntämisestä kaupunginosakehittämisessä. Esimerkki tästä on A-insinöörien kehittämä konsepti nimeltään kaupunginosa-allianssi (KOALA), jossa kaupunginosaa suunnitellaan ja toteutetaan kokonaisuutena. (A-insinöörit 2018)

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimus käsittelee allianssimallin sekä aluekehittämisen yhdistämistä, sekä yhdistämisen myötä syntyviä hyötyjä hankkeen näkökulmasta. Päättökysymys on: ”Miten allianssimallia voidaan hyödyntää aluekehityksessä?”. Päättökysymystä tukevia kysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitä on aluekehittäminen?
- Mitä on yhteiskehittäminen?
- Millaisia hyötyjä allianssimallilla voidaan saavuttaa aluekehityksessä?

Alue käsitteenä voi tarkoittaa useaa asiaa. Alueella voidaan tarkoittaa esimerkiksi kylää, kaupunginosaa, tai kuntaa. Tässä työssä aluekehittämisellä ja alueella tarkoitetaan usean kiinteistön muodostamaa aluetta tai kaupunginosaa. Aluekehittämistä ei tarkastella esimerkiksi maakuntien tasolla. Työssä ei ole tarkoitus käsitellä laajasti allianssimallia, vaan tuoda esille allianssimallin hyviä puolia, joita voidaan hyödyntää aluekehittämisen prosessissa. Yhteiskehittämistä käsitellään kahden arvonluontimallin avulla, joissa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä allianssimallin periaatteiden sekä arvonluonnin kanssa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseen tarvitaan aineistoa kirjallisuudesta. Kirjallisuuslähteiden avulla voidaan vastata aluekehitykseen sekä allianssimalliin liittyviin tutkimuskysymyksiin erikseen. Kirjallisuuslähteiden etsimiseen on käytetty lähtökohtaisesti Google Scholar ja Tampereen yliopiston Andor -palveluita. Allianssimallin ja aluekehittämisen yhdistämiseen liittyvät kysymykset pyritään selvittämään empiirisellä tutkimuksella, jossa haastatellaan kolmea rakennusalan sekä aluekehittämisen asiantuntijaa. Asiantuntijahaastatteluiden avulla yhteys aluekehittämisen ja allianssimallin välille on helpompi luoda.

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä voidaan käyttää haastatteluja, joissa tutkija osallistuu aineiston tuottamiseen vuorovaikutteisesti. Haastattelutavat ryhmitellään tutkijan roolin mukaan vuorovaikutustilanteessa. Haastattelutyyppinä voidaan luokitella esimerkiksi haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutusasteen perusteella. Erilaisia haastattelumuotoja ovat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai strukturoitu haastattelu. (Jyväskylän yliopisto 2015)

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä teemahaastattelu, jos haastattelussa esitetään tietyistä teemoista tarkkoja kysymyksiä, mutta samoja kysymyksiä ei käytetä saman haastateltavan kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Haastattelututkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat eri julkisia ja yksityisiä osapuolia rakennusosalalla ja aluekehittämisessä. Henkilöt valittiin siten, että tutkimukseen saadaan erilaisia näkemyksiä aluekehittämiseen osallistuvilta eri osapuolilta. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui suomalaisen rakennusalan konsulttiyrityksen edustaja. Toisessa haastattelussa haastateltiin suomalaisen rakennusliikkeen edustajaa. Kolmanteen haastatteluun osallistui kaupungin edustaja. Haastatteluissa käytettiin samoja kysymyksiä, koska ne soveltuivat jokaiselle haastateltavalle ja samalla tulosten analysointi on helpompaa. Haastattelukysymykset valittiin siten, että ne tukevat tutkimuskysymyksiä. Haastattelukysymykset esitetään Liitteessä 1.

2. ALUEKEHITTÄMINEN

2.1 Nykyaikaisen aluekehittämisen tavoitteet

Yleisesti aluekehittäminen voidaan määritellä alueen tulevaisuuden toimintaedellytysten parantamisena. Aluekehittämisessä luodaan uusia voimavaroja ja hyödynnetään olemassa olevia resursseja. Kehittämisessä toimii useita osapuolia omista arvolähtökohdistaan. (Sotarauta et al. 2007)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) maaliskuussa 2020 hyväksymällä aluekehittämispäätöksellä pyritään luomaan edellytykset taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäväälle tulevaisuudelle. Päätöksellä pyritään myös turvaamaan asukkaiden hyvinvointi ja elinkeinoelämän toimintaedellytykset. Digitalisaatio sekä kestävä kehitys ovat keskeisiä teemoja aluekehittämisen painopisteissä.

Alueiden kilpailukyky, osaaminen ja omat vahvuudet ovat korostuneet 2000-luvulla. Kilpailukykyyn kehittäminen on noussut aluekehittämisessä yleiseksi tavoitteeksi. Kilpailukykyyn mahdollistaminen on pakottanut alueelliset toimijat vertailemaan alueita keskenään ja oppimaan muilta. Paikallinen yhteistyökyky ja oppiminen ovat edellytyksiä hyvälle alueelliselle kilpailukyvyllä. (Sotarauta 2018)

Tavoitteet, jotka tukevat kilpailu- ja innovaatiokykyistä aluekehittämistä, liittyvät endogeenisen kehityksen malleihin, joissa pyritään paikallisten resurssien hallintaan ja uusien resurssien luontiin. Endogeenisissa malleissa pyritään myös tuottamaan paikallisia innovaatioita sekä tuomaan alueen resurssit ja soveltuvuudet yhteen. (Sotarauta 2018)

2.2 Kaavoitus

Kaavoitus on kunnan lakisääteinen tehtävä, joka on yksi tapa pitää huolta alueen kehittymisestä. Kunta asettaa sekä noudattaa asettamiaaan pitkäkestoisia ja strategisia tavoitteita, jotka määrittävät kaupungin maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyviä kysymyksiä. (Rakli 2014a)

Kaavoitus on monitasoinen ja monimutkainen prosessi, jossa edetään valtakunnallisista tavoitteista yksittäisen rakennuksen sijoittamiseen saakka. Ympäristöministeriö sekä maakunnan liitto vastaavat kaavoituksen ylemmistä tasoista, ja kuntien vastuulla ovat yleis- sekä asemakaavat. Ympäristöministeriö ja ELY-keskukset ohjaavat ja valvovat kuntien kaavoitusta. (Tampereen kaupunki 2020a)

Kunnan alueiden keskeinen kehittämisväline on yleiskaava. Yleiskaavassa osoitetaan alueiden käytön pääperiaatteet kunnissa. Se ohjaa kunnan yhdyskuntarakennetta ja maankäyttöä. Koko kaupungin maankäyttö määritellään yleiskaavassa. Yleiskaava määrittää muun muassa sen, rakennetaanko alueet kerros- vai pientaloalueina. Kaava määrittää myös elinkeinotoiminnan alueet, virkistysalueet sekä liikenneverkon rakenteen. (Tampereen kaupunki 2020a)

Asemakaava määrittää alueen käyttötarkoituksen ja rakennusoikeuden. Myös alueen rakenteeseen ja kaupunkikuvaan liittyvät määräykset, kuten katujen leveys tai rakennusten korkeus, määritellään asemakaavassa. (Helsingin kaupunki 2020) Vuosittain Suomessa laaditaan noin 1 200 asemakaavaa. Manner-Suomesta on asemakaavoitettu yli prosentti, ja vuoden 2011 lopussa asemakaavojen kokonaispinta-ala oli noin 4 560 neliökilometriä. (Ympäristöministeriö 2014)

Kaavatyöhön osallisia voi olla suuri määrä ihmisiä ja sidosryhmiä. Muun muassa alueen maanomistajilla ja niillä, joiden asumiseen tai muihin oloihin kaava saattaa vaikuttaa huomattavasti, on mahdollisuus osallistua kaavatyöhön. Kaavoituksen vaikutuksia ei tarvitse todistaa mitenkään. Osallistumisella kaavatyöhön tarkoitetaan mahdollisuutta osallistua kaavan valmisteluun ja arvioida kaavoituksen vaikutuksia lausumalla mielipiteensä kaavasta. Päätösvalta ei kuitenkaan ole kaavatyöhön osallistujilla, vaan se säilyy edelleen kaupungin luottamuselimillä. Osallistumismenettelyn tarkoituksena on varmistaa, että kaavoittajilla on monipuolista tietoa kaavan vaikutuksista. Tällä tavalla pyritään saavuttamaan parempi lopputulos. (Tampereen kaupunki 2020b)

2.3 Maapolitiikka

Maapolitiikka sekä yleiskaavoitus ovat strategisessa suunnittelussa käytettäviä välineitä. Niiden tavoitteet tulevat osin kuntasuunnittelusta. Muun muassa maapolitiikan ja yleiskaavoituksen avulla varmistetaan kunnan strategisen suunnittelun onnistuminen. Maapolitiikan avulla varmistetaan myös, että tarvittavat alueet saadaan suunnitelmien mukaan käyttöön. (Kuntaliitto 2020)

Kuntien maankäyttöpolitiikan muodostavat kaavoitus ja maapolitiikka. Maankäyttöratkaisut eri toiminnoille suunnitellaan ja toteutetaan maankäyttöpolitiikan avulla. Maankäyttöpolitiikan toteutus edellyttää muitakin toimia kunnalta, kuten kunnallistekniikan, muun yhdyskuntatekniikan ja julkisten palvelujen rakentamista. Kunnat laativan maapolitiikan perusteella maapoliittisen ohjelman, joka varmistaa maapolitiikan keinojen tehokkaan käyttämisen. (Kuntaliitto 2020)

Käytännössä maapoliittisten keinojen käyttämiseen kuuluvat muun muassa maan hankkiminen, tonttien sekä rakennuspaikkojen luovutus, kaavoitukseen liittyvät sopimukset ja yksityisomistuksessa olevien tonttien rakentamisen edistäminen. Kunnalla on monta tapaa, jolla se voi pyrkiä toteuttamaan maapoliittisia tavoitteita. (Kuntaliitto 2020) Näitä ovat esimerkiksi raakamaan lunastaminen, etuosto-oikeuden käyttäminen tai rakentamisvelvoite. (Uudenmaan liitto 2007)

2.4 Aluekehityshankkeen osapuolet

2.4.1 Hankekehittäjä

Aluekehityshankkeessa voidaan ajatella olevan samoja osapuolia yksittäisen kiinteistökehityshankkeen kanssa, kun alueen määritelmänä on vähintään muutaman korttelin kokoinen alue. Graaskampin (1981) mukaan kiinteistökehityshanke on jatkuvaa kanssakäymistä kolmen eri ryhmän kesken. Nämä ryhmät ovat käyttäjät, tilojen tuottajat ja julkiset toimialat. Hankkeen osapuolilla voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä ja odotuksia. (Graaskamp 1981)

Hankekehittäjän rooli hankkeessa on hallita ja johtaa monipuolisia sekä ristiriitaisia tavoitteita, joita osapuolilla on. Kiinteistökehityshankkeen osapuolet vaihtelevat hankekohtaisesti. Kiinteistökehittämiseen erikoistuneiden yritysten koko voi vaihdella yhden ihmisen yrityksestä suuriin monikansallisiin yrityksiin. Heidän tavoitteenaan on tehdä voittoa kehityshankkeen päätteeksi. Yleensä pienet yritykset myyvät kehittämänsä kiinteistöt, kun taas suuremmat yritykset pitävät kiinteistöt omistuksessaan ja tekevät rahaa esimerkiksi vuokratuloilla. (Wilkinson et al. 2008, s. 12) Kiinteistökehittäjä voi olla maanomistaja, mutta maanomistaja voi olla myös erillinen henkilö tai toimija, joka muodostaa kumppanuussuhteen kiinteistökehittäjän kanssa (Isaac et al. 2015, s. 12).

Ammattimaisesti toimivien kiinteistökehittäjien määrä Suomessa on verrattain pieni. Rakennusliikkeillä ja niiden kiinteistökehitysyksiköillä on merkittävä rooli Suomen kiinteistökehittämisessä, koska kiinteistökehittämiseen erikoistuneita yrityksiä ei Suomesta juurikaan löydy. Rakennusliikkeiden lisäksi kiinteistösijoitusyhtiöllä on omia kehitysyksiköitä, joiden kehittämät kohteet valmistuvat yhtiön omistukseen. (Rakli 2014b)

2.4.2 Julkinen sektori

Kunnan tehtäviin kuuluu alueiden käytöstä ja rakentamisen ohjaamisesta huolehtiminen alueellaan. Yhdyskuntarakenteen kehitystä ohjataan maapolitiikalla ja kaavoituksella haluttuun suuntaan. Yhdyskuntarakenteen kehittymisen suunta, laatu ja kustan-

nukset määräytyvät kunnan tekemien päätösten avulla. (Suomen Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2004) Kunnat osallistuvat aluehankkeisiin vastaamalla alueiden maankäytöstä sekä kaavoituksesta, joiden avulla ne ohjaavat rakentamista. Kunnat ovat myös yleensä vastuussa alueen tie-, vesi-, viemäri- ja kaukolämpöverkostoista. (Kaleva et al. 2017, s. 54)

Kunnat voivat tiedottaa yksityisessä omistuksessa olevien tonttien omistajille kysynnästä ja tarvittaessa auttaa markkinoinnissa, ja voivat tällä tavalla edistää rakentamista. Kunta voi vaikuttaa tonttien rakentamiseen antamalla rakentamiskehotuksia tai korottamalla kiinteistöveroä. (Suomen Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2004)

2.4.3 Rahoitus

Kiinteistösijoitukset eivät olisi mahdollisia monille toimijoille ilman velkaa, koska hankkeet ovat yleensä kooltaan suuria, eikä hankkeen rahoittaminen olisi mahdollista ilman vierasta pääomaa. Rahoituslaitoksilla on tämän vuoksi suuri rooli kiinteistömarkkinoilla. Sijoittajan riskinottohalukkuus ja strategia vaikuttavat vieraan pääoman käyttöön kiinteistösijoituksissa. (Kaleva et al. 2017, s. 57)

Suomessa kotimaiset sekä pohjoismaiset pankit ovat merkittävimpiä kiinteistörahoittajia. Hankkeen ollessa erittäin suuri, pankit toimivat yhteistyössä ja myöntävät syndikoiduja luottoja. Se tarkoittaa useamman rahoittajan yhdessä myöntämää luottoa, jossa on yhteiset ehdot ja yksi yhteinen dokumentaatio. (Kaleva et al. 2017, s. 57)

2.4.4 Pääurakoitsija

Pääurakoitsija on palkattu toteuttamaan rakennushanke, ja voi puolestaan palkata itselleen aliurakoitsijoita. Suurissa hankkeissa mukana voi olla kymmeniä aliurakoitsijoita, joiden erikoisosaamista vaativat työt suoritetaan pääurakoitsijan yhteensovittamana. Toteutusmuodon valinta määrittää pääurakoitsijan ja kiinteistökehittäjän välisen suhteen. (Isaac et al. 2016, s. 16)

Rakennusliikkeillä voi myös olla oma kiinteistökehitysyksikkö, jolloin kehittäjä ja pääurakoitsija ovat samaa organisaatiota. Urakoitsija, joka toimii samalla kehittäjän roolissa, ottaa vastuulleen ylimääräistä riskiä kehitysprosessiin liittyen. Jos urakoitsija on pelkästään palkattu toteuttamaan rakennus, taloudellinen voitto liittyy rakentamisen kustannuksiin ja keston. (Wilkinson et al. 2008, s. 18)

2.4.5 Käyttäjä

Kiinteistön loppukäyttäjät ovat osa kiinteistö- ja aluekehittämisprosessia, ja heidän tarpeensa tulisi olla tutkittu ennen hankkeen alkamista. Loppukäyttäjän ollessa tiedossa hankkeen alkamisen alkuvaiheessa, tulee siitä yksi hankkeen tärkeimmistä osapuolista. Rakennus toteutetaan käyttäjän vaatimusten mukaan, mutta kiinteistökehittäjä voi yrittää suostutella käyttäjää tai käyttäjiä tekemään kompromisseja vaatimustensa suhteen, jotta hankkeesta tulisi hieman tavanomaisempi. Tällä tavoin kiinteistökehittäjän sijoitusmarkkinat voivat olla suuremmat. (Wilkinson et al. 2008, s. 25–26)

Loppukäyttäjän vaatimukset eivät ole aina kovin selviä käyttäjälle itsellekään, mikä hankaloittaa kehittäjien työtä entisestään. Eri käyttäjillä on omat vaatimuksensa ja prioriteetit, minkä vuoksi esimerkiksi toimistotalot ovat haasteellisia kohteita kiinteistökehittäjille, koska niissä täytyy usein valita ratkaisu, johon mahdollisimman moni käyttäjä on tyytyväinen. (Wilkinson et al. 2008, s. 26–27)

2.5 Aluekehityshanke

2.5.1 Aluekehittämisen mallit

Hurmeranta (2013) esittää aluekehittämiselle olevan kolme erilaista yhteistyömallia. Kaupunkivetoisessa mallissa kaupunki luovuttaa valmiit tontit rakentajille erillistä korvausta vastaan. Ennen luovutusta kaupunki on tehnyt kaavoituksen ja rakentanut infrastruktuurin alueella. Tässä mallissa yksityissektorilla on mahdollisuus osallistua hankkeeseen vasta hankkeen toteutusvaiheessa, jolloin useista kokonaisuuteen vaikuttavista asioista on jo tehty päätös.

Kumppanuusmallissa kaupunki jakaa valituille kehitys- ja toteutuskumppaneille alueen kehittämisen vastuuta. Alueen rakentaminen voidaan jakaa erikseen kehitys- ja toteutusvaiheisiin, jolloin eri kumppaneita voi olla osallisena eri vaiheissa. Kaupunkivetoiseen malliin verrattuna kumppanit voivat paremmin sitoutua alueen kehittämisen kustannuksiin, ja samalla he saavat mahdollisuuden osallistua alueen suunnitteluun. (Hurmeranta 2013)

Rahastomallissa alueen kehittämis- ja toteuttamisvastuuta jaetaan sijoittajien kanssa. Kaupungin ja sijoittajien kesken jaetaan myös hallinnollinen vastuu. Rahasto voi ostaa kehittämis- tai toteuttamispalvelut ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, tai se voi tehdä ne itse. Jotta rahaston sijoittajat pystyvät turvaamaan sijoittamansa pääoman, edellyttävät he mahdollisuutta osallistua alueen kehittämiseen. Sijoitetulle pääomalle on myös mahdollistettava ennakoitu tuotto, mutta sijoittajat sitoutuvat sijoittamaan sovitun panoksen

alueen kehittämiseen ja mahdollistavat omalta osaltaan ulkopuolisella rahoituksella toimivan kehittämisen ja toteuttamisen. (Hurmeranta 2013)

2.5.2 Haasteet ja ongelmat

Aluekehittämisen haasteet ja niiden tuomat ongelmat liittyvät muun muassa kaavoitusjärjestelmään sekä kaavavalitusprosessiin. Suomessa valitusoikeus on laaja, mikä mahdollistaa muidenkin kuin asianosaisten mahdollisuuden valittaa. Valitusten käsitteilyajat ovat pitkiä, minkä vuoksi hankkeiden toteutuminen hidastuu ja niiden ennakoitavuus vaikeutuu. (Rakennusteollisuus 2018)

Kaavoituksen hitaus on Hurmerannan (2013) mukaan ymmärrettävää, sillä kaavoituksella tehdyt ratkaisut ulottuvat kymmenien vuosien päähän. Kaavoitusprosessin hitauden lisäksi kaavoitukseen liittyy myös byrokraattista hitautta, mikä aiheuttaa ennakoimattomuutta, eikä voida varmuudella sanoa kaavoitusprosessin kestoa.

Aluekehittämiseen liitetään vastakkainasettelua, joka ei kuulu aluekehittämiseen. Aluekehittämisessä toisen voitto ei tarkoita toisen tappiota. Aluekehittämisen tulee olla yhteistyötä, jossa täytyy keskittyä isoon kuvaan omien etujen tavoittelemisen sijaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017)

3. YHTEISKEHITTÄMINEN

3.1 Yhteiskehittämisen mallit

3.1.1 DART-malli

Prahaladin ja Ramaswamyn (2004a) mukaan korkealaatuiset kanssakäymiset, jotka mahdollistavat yksittäisen asiakkaan kehittää ainutlaatuisia kokemuksia yrityksen kanssa, ovat ratkaisevassa asemassa uusien kilpailuetujen saavuttamisessa. Tavanomaisessa systeemissä yritykset päättävät tuottamansa tuotteet sekä palvelut, ja samalla määräävät, miten se tuottaa arvoa asiakkaalle. Tässä mallissa käyttäjällä on arvonluonnin kannalta hyvin vähäinen tai olematon rooli.

Galvagno ja Dalli (2014) tuovat esille yhteiskehittämisen arvonluontiprosessin kaksi mallia. Nämä ovat Prahaladin ja Ramaswamyn DART-malli, sekä Paynen prosesseihin pohjautuva malli. Prahalad ja Ramaswamy (2004a) ovat omassa DART-mallissaan jakaneet yhteiskehittämisen arvonluonnin neljään osa-alueeseen. Nämä ovat vuoropuhelu (engl. Dialogue), pääsy (engl. Access), riskien arviointi (engl. Risk-benefits) ja läpinäkyvyys (engl. Transparency).

Vuoropuhelu on tärkeä osa yhteiskehittämisen näkökulmasta. Markkinoiden voidaan katsoa olevan joukko keskusteluja asiakkaan ja yrityksen välillä. Vuoropuhelu merkitsee vuorovaikutteisuutta, syvää sitoutumista sekä kykyä ja halukkuutta toimia molemmin puolin. Aktiivisen vuoropuhelun syntymistä ja yhteisen ratkaisun kehittämistä varten osapuolten täytyy olla tasavertaisia ongelmanratkaisijoita, koska vuoropuhelua on hankala käydä kahden eriarvoisen toimijan välillä. Vuoropuhelun keskiössä tulee olla ongelmat, jotka kiinnostavat molempia osapuolia. (Prahalad & Ramaswamy 2004a)

Vuoropuhelussa ilmenee ongelmia, jos tiedon saannissa tai läpinäkyvydessä ilmenee ongelmia. Tavallisessa palvelu- tai tuotekehittelyssä yritykset saattavat hyötyä tiedon epätasaisesta jakautumisesta heidän ja kuluttajien välillä. Nykyään yksittäisen kuluttajan on helppoa saada tarvitsemaansa tietoa esimerkiksi muilta kuluttajilta sekä suoraan yritykseltä. Tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys ovat ensiarvoisen tärkeitä merkityksellisen vuoropuhelun kannalta. (Prahalad & Ramaswamy 2004a)

Prahalad ja Ramaswamy (2004b) tarkoittavat mallissaan riskien arvioinnilla aiheutuvan haitan todennäköisyyttä asiakkaalle. Asiakas voi tällöin tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. Asiakas on oikeutettu tiedostamaan riskit ja hyödyt, jotka esiintyvät asiakkaan

hyväksytyä tietyn tarjouksen. Tietoisuus riskeistä ja niiden todennäköisyydestä auttaa asiakasta tekemään perusteellisen arvion arvontuotosta. (Mazur 2014)

3.1.2 Prosesseihin pohjautuva malli

Paynen et al. (2008) tutkimuksen perusteella viitteellinen kehys yhteiskehittämiselle muodostuu keskeisten prosessien tunnistamisesta. Prosesseihin sisältyy menettelyitä, tehtäviä, mekanismeja, toimintaa ja kanssakäymistä, mitkä kaikki tukevat arvon yhteiskehittämistä. Tämä näkemys korostaa tarvetta tarkastella palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä suhdetta pitkäaikaisena ja kehittyvänä suhteena, joka perustuu osittain rutiineihin ja alitajuntaiseen käytökseen.

Yhteiskehittäminen prosesseihin pohjautuvalla mallilla muodostuu Paynen et al. (2008) mukaan kolmesta pääkomponentista, joita ovat:

1. asiakkaan arvoa tuottavat prosessit
2. toimittajan arvoa tuottavat prosessit
3. kohtaamisprosessit.

Asiakkaan arvoa tuottavat prosessit tarkoittavat kuluttajan ja yrityksen välisessä suhteessa prosesseja, resursseja ja käytäntöjä, joita asiakas käyttää omissa toiminnoissaan. Yritysten välisessä suhteessa prosessit tarkoittavat asiakasyrityksen prosesseja, joita yritys käyttää hallitakseen toimintaansa ja suhteitaan toimittajiin.

Toimittajan arvoa tuottavat prosessit tarkoittavat prosesseja, resursseja ja käytäntöjä, joita toimittaja käyttää toimintansa, asiakkaidensa ja muiden sidosryhmien hallintaan. Yhteiskehittämisen mahdollisuudet riippuvat teollisuudenalan luonteesta, asiakastarjonnasta ja asiakaskunnasta. (Payne et al. 2008)

Kohtaamisprosessit ovat vuorovaikutuksen prosesseja ja käytäntöjä, jotka ovat käytössä asiakkaan ja toimittajan välillä. Näitä käytäntöjä tulee hallita luodakseen onnistuneita yhteiskehittämisen mahdollisuuksia. (Payne et al. 2008)

3.1.3 Osallistaminen

Yhteiskehittämiseen liitetään usein myös osallistamisen käsite. Roininen et al. (2003) määrittelevät osallistamisen osallistumismahdollisuuksien tarjoamisena eri keinolla. Osallistamisen pyrkimyksenä on saada yhteisön jäseniä mukaan kehitystyöhön (Innanen 2018). Aluekehittämisessä osallistamisella tarkoitetaan esimerkiksi aluetta koskevien sidosryhmien tai yksittäisten kansalaisten ottamista mukaan alueen suunnitteluun.

Esimerkiksi kaavoituksessa osallistamisen keino on tarjota muille toimijoille viralliset osallistumiskanavat. Kaavoituksessa osallistamista tapahtuu tiedottamalla kaavoituksesta, kokoamalla tietoa osallisten mielipiteistä ja aktiivisena vuorovaikutuksena toimijoiden kanssa. (Roininen 2003)

3.2 Allianssimalli

3.2.1 Allianssimallin periaatteet

Allianssimallissa tilaaja valitsee allianssiin osapuolet tarpeeksi aikaisessa vaiheessa, jotta hanketta voidaan suunnitella yhdessä allianssiosapuolten kesken. Allianssiosapuolilla on yhteinen vastuu suunnitelmista, rakentamisesta, aikatauluista, kustannuksista sekä laadusta. (RTS 17:40, s. 1) Allianssihankkeen toimivuutta edellyttää tiivis yhteistyö osapuolten välillä ja se, että kaikki päätökset tehdään hankkeen parasta ajatellen. Hankkeen kannalta tärkeitä asioita ovat myös avoimuus sekä rehellisyys. (Sakal 2005)

Australian hallituksen (2015) mukaan allianssissa on useita periaatteita, jotka muodostavat rungon allianssille ja varmistavat, että allianssi on onnistunut. Allianssimallille ominaisia periaatteita ovat seuraavat:

- riskien ja mahdollisuuksien jakaminen
- sitoutuminen riidattomuuteen
- kaikki päätökset tehdään hankkeen parhaaksi
- ilmapiiri, jossa ei syytellä allianssin toisia osapuolia
- hyväntahtoisuus
- avoimuus dokumentoinnissa sekä raportoinnissa
- yhteinen hallintorakenne.

Periaatteet eivät yksittäisinä ole allianssimallille ominaisia, ja niitä sovelletaan myös muissa toteutusmuodoissa. Ero allianssimallin ja perinteisen toteutusmuodon välillä syntyy siinä, että allianssissa kaikki yllä olevat periaatteet otetaan huomioon.

Allianssihankkeelle tavanomaista on big room -työskentely. Se tarkoittaa hankkeen osapuolten edustajien, kuten tilaajan, suunnittelijan ja rakentajan työskentelyä yhteisessä työtilassa. Yhteisessä työtilassa ja organisaatiossa on toissijaista, mitä yritystä allianssissa työskentelevä henkilö edustaa. Päätöksenteosta tulee nopeampaa, kun yhteistyö ja yhdessäolo on päivittäistä. (Inkala 2018)

3.2.2 Arvonluonti allianssimallissa

Arvioidessa hankkeen onnistumisen asteetta on tärkeää tunnistaa, mitä on hankkeen kautta tuotettava arvo. Hanke voi esimerkiksi olla toteutettu onnistuneesti, mutta ei välttämättä tuo merkittävää lisäarvoa osapuolille, jotta hankkeen toteuttamiseen käytetyt resurssit ovat aiheellisia. (MacDonald 2013) Yleisesti voidaan sanoa hankkeen arvon olevan kompromissi hyötyjen ja uhrausten välillä. Monitahoisissa hankkeissa arvoa luodaan hankkeen osapuolten kanssakäymisten ja yhteistyön avulla. (Pargar et al. 2018)

Hankkeen tuottama arvo voidaan määrittää koko hankkeen elinkaaren ajalta, eikä ole tarkoituksenmukaista keskittyä ainoastaan toteutusvaiheessa syntyneisiin etuihin. Hankkeen arvontuotto voidaan jakaa lyhytaikaiseen arvoon ja pitkäaikaiseen arvoon. Lyhyellä aikavälillä arvoa tuottaa hankkeen onnistunut toteutuminen, ja pitkällä aikavälillä arvontuotto tarkoittaa positiivista vaikutusta eri sidosryhmille sekä keinoa investoida tulevaisuuteen. Allianssi voi tuottaa arvoa pienentämällä hankkeen kustannuksia ja lisäämällä hankkeen lopputuotteen hyötyjä. (Pargar et al. 2018)

Allianssimallin käyttö vaatii merkittäviä käyttäytymiseen ja asenteeseen liittyviä muutoksia sidosryhmiltä. Sosialisointia helpottamaan käytetään muun muassa ryhmähenkeä parantavia tapahtumia sekä työpajoja. Yhteisellä työskentelytilalla allianssin jäsenten kesken uskotaan olevan myönteisiä vaikutuksia avoimeen viestintään ja tiedonjakamiseen. Allianssihankeissa hallintomekanismit, kuten yhteisesti jaetut suorituskyvyn keskeiset osa-alueet, ovat sidottu bonuksiin ja sanktioihin. Niitä valvotaan koko hankkeen ajan, ja niitä käytetään tukemaan hankkeen sidosryhmien yhteistyötä. (Pargar et al. 2018)

4. ALLIANSSIN SOVELTUVUUS ALUEKEHITTÄMISEEN

4.1 Aluekehittäminen nykypäivänä

4.1.1 Osapuolet

Tutkimuksen perusteella aluekehittäminen on nykypäivänä suurilta osin toimivaa, mutta kehittämistarpeitakin on huomattu. Vaikka tarve kehittämiselle on huomattu, voi toiminnan muuttaminen olla hankalaa, koska vallitseviin tapoihin on totuttu, eikä niiden muuttaminen ole yksinkertaista.

Aluekehittämisessä, kuten yksittäisen kiinteistön kehittämisessä, on useita osapuolia, joilla on oma roolinsa ja tavoitteensa hankkeessa. Maanomistajat, hankekehittäjät ja kaupunki ovat keskeisessä roolissa. Muita osapuolia ovat rakentajat, suunnittelijat, konsultit ja loppukäyttäjät. Kaupungilla on useita rooleja aluekehittämisessä. Kaupungin ollessa maanomistaja, toimii se samalla hankekehittäjänä. Kaupungilla on myös viranomaistoimintona kaavoitus, joka on riippumaton prosessi. Kaupunki ei voi päättää kaavan sisällöstä, vaikka kaavoitetaan sen omaa maata.

Avoimen keskustelun puute on paljon esillä tutkimusmateriaalissa. Hankkeen valmistelevat työt tehdään usein yksin, ilman yhteistyötä muiden osapuolten kanssa, mikä johtaa siihen, että ne täytyy tehdä moneen kertaan. Esimerkiksi alueella tarvittavat selvitykset ja kaavaluonnokset tehdään omissa oloissa, ja kaupunkiin otetaan yhteyttä vasta näiden ollessa valmiita. Tämä johtaa siihen, että korjauksia ja parannuksia tarvitsi tehdä moneen kertaan. Kaavoituksen kestoa on hankala arvioida, mikä on ongelmallista kiinteistökehittäjälle, koska markkinatilanne voi muuttua nopeasti.

Haastattelu 2: mulla on esimerkkinä yksi kaava (...). Vuosien saatossa tehtiin yli 20 erilaista kaavaluonnosta. Usein kaavoittaja saattaa sanoa, että tämä ei ole hyvä, ja kun kysytään korjausehdotuksia, ei kaavoittaja oikein osaa sanoa mitään.

Avoimen keskustelun puute näkyy varsinkin kaupungin ja yksityisten toimijoiden, esimerkiksi hankekehittäjien välillä. Avoimuudenpuute voi vaikuttaa ratkaisevasti hankkeen kulkuun.

4.1.2 Osapuolten välinen toiminta

Osapuolten välinen toiminta koetaan pääasiassa toimivaksi, mutta osapuolilla on erilaisia näkemyksiä haasteista ja toiminnan kehittämisestä. Suurimmat vastakkainasettelut

syntyvät kaupungin ja hankekehittäjien välille. Osapuolet tuntevat hyvin toistensa käytännöt, ja yhteinen tahtotila on mahdollista saavuttaa. Haasteet osapuolten välisessä toiminnassa liittyvät pitkälti tavoitteiden ristiriitaisuuteen ja toisen osapuolen ymmärtämiseen. Kaupunki pyrkii tehokkaaseen maakäyttöön ja kaupunkimaisen ympäristön luomiseen. Hankekehittäjä tarvitsee tietyn määrän rakennusoikeutta sekä muiden reunaehto- ja täyttymisen, jotta hanke on kannattava ja sitä on järkevää viedä eteenpäin.

Haastattelu 1: Osapuolet eivät hahmota nykyisessä järjestelmässä täysin toisen intressiä. Asiat voivat lähteä väärille urille heti alussa (...).

Tämän lisäksi kaavaprosessin vaatimia reunaehtoja sekä hitautta kritisoidaan. Toisaalta kaavaprosessin täytyy onnistua hyvin, jotta välttyään valituksilta, mikä omalta osaltaan selittää prosessin kestoa.

Yhteistoiminnalle on todettu kehittämistarpeita, mutta kehittämisen toteuttaminen on hankalaa. Nykyisiin tapoihin ja käytäntöihin on totuttu, eikä niiden kehittäminen tai muuttaminen ole helppoa. Monissa asioissa ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, kun kyseessä on monen eri osapuolen intressit. Toisten näkemykset ja tavoitteet on myös otettava huomioon, jos halutaan tehdä prosessista sujuvampi.

Haastattelu 3: Hyviin tuloksiin on päästy (...), kun jaksetaan tehdä pohjatyö hyvin ja tehdä hyvin selvityksiä (...).

Osapuolten toiminta on parhaimmillaan, kun valmisteleisiin töihin ja ennakkosuunniteluun panostetaan. Tämä viestii myös muille osapuolille hankkeen tärkeydestä ja halusta panostaa hankkeeseen.

4.2 Allianssin avulla ratkaistavat ongelmat

4.2.1 Kehittämishankkeen aikaiset ongelmat

Aluekehittämisen ongelmien ratkaisu tai prosessin tehostaminen vaatii paljon eri osapuolilta. Vastakkainasetteluilta voidaan välttyä avoimella keskustelulla ja muiden huomioon ottamisella. Avoimuus ja yhteiset tavoitteet ovat allianssille tyypillisiä periaatteita, jonka vuoksi allianssissa on paljon asioita, joita voidaan hyödyntää aluekehittämisessä.

Aluekehittäminen nykyisellä toteutustavalla on toimivaa, mutta allianssimallin periaatteita voidaan ottaa käyttöön, jolloin prosessista tulee mahdollisesti edellistä parempi. Tällä hetkellä alueet rakentuvat tontti kerrallaan ja tonteilla toimivat eri toteuttajat. Tämä johtaa siihen, että loppukäyttäjät voivat joutua asumaan pitkän ajan keskeneräisten rakennusten läheisyydessä, mikä ei ole heidän kannaltaan miellyttävää.

Haastattelu 1: Periaatteessa tehdään ja myydään tontti kerrallaan, mihin eri toimijat tulevat toteuttamaan hankkeita, mikä on tavallaan toimivaa. Kun miettii loppukäyttäjän näkökulmasta, niin sen voisi miettiä fiksummin.

Kaikissa haastatteluissa korostettiin yli tonttirajojen tapahtuvaa yhteistyötä. Tällä tavalla vähennetään urakoitsijoiden erimielisyyksiä, tehdään parempia suunnitelmia sekä poistetaan mahdollisesti rakennushankkeen arvoketjusta hukkaa. Tonttirajojen yli tapahtuvalla yhteistyöllä voidaan myös saavuttaa kustannus- ja aikataulusäästöjä.

Haastattelu 3: Kun on useita eri maanomistajia samalla alueella, syntyy huomattavasti parempi suunnitelma, jos aluetta suunnitellaan ohi kiinteistörajojen.

Haastattelu 1: Se on ehkä tässä allianssifilosofiassa kaiken a ja o, että siellä voi olla useita eri urakoitsijoita ja tilaajia, mutta jotenkin mietittäisiin yhteisiä palveluita niiden välille rakentamisessa ja suunnittelussa.

Yhteistä sopimusmallia voidaan myös soveltaa esimerkiksi pelkästään maanomistajien kesken. Tällöin laajaa-alueita voidaan kehittää yli tonttirajojen ja tuleva rakennusoikeus määräytyy sen mukaan, kuinka paljon maata on tuonut kehittämiseen. Alueen kehittäminen yli tonttirajojen parantaa myös mahdollisuutta miettiä alueen vaihteistusta. Aluetta voidaan lähteä rakentamaan keskeisiltä paikoilta, jotta palveluiden saatavuus on alusta asti tarkkaan mietitty ja alueelle muuttaminen rakentamisen alkuvaiheessakin on houkuttelevaa.

Allianssityyppisellä ajattelulla saadaan myös mahdollisesti osapuolet ajattelemaan ja sopimaan yhdessä koko rakennuksen elinkaaresta, eikä vain omasta osuudestaan. Siitä on hyötyä varsinkin pitkäaikaisille omistajille, mutta samalla hyötyä on tulevan alueen brändin kannalta, kun huomioidaan pidempi aikaskaala esimerkiksi energiaratkaisuiden osalta.

4.2.2 Yhteiskehittäminen ja osallistaminen aluekehittämisessä

Haastatteluissa ilmeni monta tapaa, miten yhteiskehittämistä sekä osallistamista voidaan hyödyntää aluekehittämisessä. Aluekehittämishankkeen alussa voidaan kutsua paikalle palveluja tuottavia yrityksiä, kuten esimerkiksi energiaratkaisuista vastaavia yrityksiä. Yhteistoiminnallisia työpajoja järjestämällä avoin keskustelu lisääntyy ja ideoiden sekä kehitysehdotusten määrä lisääntyy. Tällä tavalla voi syntyä ideoita ja ratkaisuja, joita hankkeen muut osapuolet eivät keksi alkuvaiheen suunnittelussa.

Samalla alueella toimivien rakentajien välillä yhteiskehittämisestä on myös hyötyä. Kun samalla alueella toimii monta erillistä toimijaa, on yhteisten toimintojen ja palveluiden sopimisesta hyötyä. Yhteisten toimintojen järjestämisellä, jotka toimivat yli tonttirajojen,

voidaan välttää konflikteilta toimijoiden kesken. Niiden avulla voidaan myös vähentää työmaalla tuotettua hukkaa ja odottelua. Tämänkaltaisia toimintoja ovat esimerkiksi yhteinen logistiikkaurakoitsija tai työmaa-alueen yhteisiä avainhenkilöitä.

Haastattelu 2: Meillä on rakenteilla kortteli. Siellä on nyt kolme eri rakennusliikettä toimimassa. Siellä on sovittu, että koko alueella on yksi työmaapäällikkö (...) ja siellä on logistiikkaan ja turvallisuuteen sovittu yhteisiä asioita.

Yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää kaavoituksessa, vaikka kaavoitus onkin itsenäinen toimielin. Esimerkiksi kaupungin järjestämällä tontinluovutuskilpailuilla voidaan etsiä alueelle lopullista toteuttajaa, ja viimeisellä asemakaava yhteistyössä tämän kanssa. Tontinluovutuskilpailussa toteuttajaa etsitään jo kaavaluonnosvaiheessa, mikä nopeuttaa kaavoitusprosessia ja vähentää kaavaluonnosten määrää.

Osallistamisella pystytään tavoittamaan yksittäisiä kansalaisia, ja kuulemaan heidän kommenttinsa. Haastatteluissa tuli esille osallistamisen keinoja, ja osallistamisella nähtiin olevan potentiaalia, mutta ratkaisut sen toteuttamisesta laajemmin ovat toistaiseksi epävarmoja. Osallistamista käytetään tällä hetkellä lähinnä käyttäjien kuulemiseen muun muassa kaavoituksessa ja valmiista tuotteesta palautteen keräämiseen.

Yhtenä osallistamisen keinona voidaan järjestää työpajoja, joissa esitellään digitaalisilla työkaluilla esimerkiksi kaupunkimallia, joka on helposti ymmärrettävissä ja tätä kautta kommentointi helpottuu. Allianssimallista tuttu big room -työskentely sopii myös yksittäisten ihmisten tai sidosryhmien osallistamiseen. Tärkeää on, että kaikki osalliset saavat viestin suoraan, jolloin väärinkäsityksiä on helpompi välttää.

5. YHTEENVETO

Aluekehittäminen on toimiala, jossa useat osapuolet pyrkivät tekemään yhteistyötä saavuttaakseen parhaan tuloksen. Hankkeita hankaloittaa kuitenkin osapuolten väliset ristiriidat tavoitteiden ja näkemysten osalta. Parhaaseen lopputulokseen päästäkseen on ymmärrettävä toisia osapuolia ja heidän tarpeitaan. Alue- sekä kiinteistökehittämissprosessin olennainen osa on kaavoitus sekä maankäyttöpolitiikka. Kaavoituksen keston tuoma epävarmuus voi olla ratkaisevaa hankkeeseen ryhtyvälle. Aluekehittämistä ohjataan myös maankäyttöpolitiikan avulla, jonka muodostavat kaavoitus ja maapolitiikka.

Keskeisessä asemassa aluekehittämishankkeissa on jokaisen osapuolen tavoitteiden optimointi niin, että hanke on kannattava kaikkien osalta. Se ei aina kuitenkaan ole helppoa. Allianssimallin periaatteiden hyödyntäminen tai joissakin tapauksissa allianssisopimuksen tekeminen voi olla hyödyllistä, jotta päästään kaikkien tavoittelemaan lopputulokseen. Jotta allianssimallia voidaan hyödyntää tehokkaasti aluekehittämisessä, tulee aluekehittämistä suorittaa kumppanuusmallin avulla, missä alueen kehittämis- ja toteuttamisvastuuta jaetaan aikaisessa vaiheessa.

Haastatteluissa esiintyi asioita, joita voidaan allianssimallin avulla parantaa. Allianssista voi olla hyötyä, kun toiminta ulottuu yli tonttirajojen. Yhteisiä palveluita voidaan hankkia alueelle ja yhteinen sopimusmalli tarjoaa osapuolille mahdollisuuden riidattomaan yhteistyöhön. Alueen elinkaaren kannalta allianssi tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet pitkäaikaisomistajien näkökulmasta.

Allianssimallia ei kuitenkaan sellaisenaan voi käyttää kaikissa asioissa, mutta allianssityylistä ajattelua ja sen periaatteita voidaan hyödyntää monessa tilanteessa. Osapuolten välisten tavoitteiden ristiriitojen yhteensovittamiseen sopivat allianssimallin periaatteet, joiden keskiössä on yhdessä tekeminen sekä yhteisten tavoitteiden asettaminen. Lisäksi arvonluonti allianssimallissa perustuu uhrauksien ja hyötyjen optimointiin. Aluekehittämisessäkin voidaan tarkastella asioita uhrausten ja hyötyjen kautta, jotta osapuolet löytävät kaikille sopivan ratkaisun.

Monissa haastatteluissa käydyissä ongelmissa voidaan soveltaa Prahaladin ja Ramaswamyn yhteiskehittämisen teoriaa, joka pyrkii tuomaan käyttäjille arvoa neljällä eri tavalla. Yhteiskehittäminen osapuolten arvonluonnin keinona voi toimia, koska monet ongelmat osapuolten välillä liittyvät avoimuuteen sekä vuorovaikutukseen toisen osapuolen kanssa. Yhteiskehittämisen DART-malli kuvaa tietyllä tavalla myös allianssimallin

periaatteita, sillä molemmissa pyritään luomaan arvoa hankkeelle sekä toisille osapuolille avoimuuden sekä hyvien vuorovaikutustapojen kautta. Yhteiskehittämisen arvonluontia voi tapahtua suoraan hankkeen osapuolten välillä tai vaihtoehtoisesti jonkin hankkeen osapuolen sekä ulkoisen palveluntuottajan välillä.

Allianssimallin hyödyntämisestä aluekehittämisessä on tehty varsin vähän tutkimuksia, joten jatkotutkimuksia on hyödyllistä suorittaa. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä syventyä aluekehittämisen ongelmakohtiin ja etsiä konkreettisia tapoja, joilla ongelmia voidaan ratkaista.

LÄHTEET

A-Insinöörit (2018). Virpa C-johtoryhmä tilanneraportti. Saatavissa (viitattu 15.2.2020) <http://virpa.fi/wp-content/uploads/2018/05/A-INSINO%CC%88O%CC%88RIT-Virpa-C.pdf>

Australian hallitus (2015). National Alliance Contracting Guidelines, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 15.2.2020): https://www.infrastructure.gov.au/infrastructure/ngpd/files/National_Guide_to_Alliance_Contracting.pdf

Galvagno, M. & Dalli, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review, *Journal of Service Theory and Practice*, verkkosivu. (viitattu 15.3.2020)

Graaskamp, J (1981). Fundamentals of real estate development, *Journal of Property Valuation and Investment*, verkkosivu. (viitattu 10.3.2020)

Helsingin kaupunki (2020). Kaavoitus, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 6.3.2020) <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/palvelut/palvelukuvaus?id=3544>

Hurmeranta, M (2013). Kaavoihin kangistuneet, EVA. Saatavissa (viitattu 10.3.2020) <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/05/Kaavoihin-kangistuneet.pdf>

Häkkinen, A. (2018). Tällä menolla maailman kaupungit kasvavat 1,67-kertaisiksi 30 vuodessa, *Rakennuslehti*, verkkosivu. (viitattu 15.2.2020)

Inkala, M. (2018). Miten big room muuttaa työskentelyä?, *Rakennuslehti* verkkosivu. (viitattu 1.4.2020)

Innanen, P. (2018). Osallistamisen sudenkuopat, osa 1, Palo, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 23.5.2020) <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/2/10/osallistamisen-sudenkuopat>

Isaac, D., O'Leary, J. & Daley, M. (2016). *Property development: appraisal and finance*. 3rd edition, Palgrave Macmillan, UK, 260 l.

Jyväskylän yliopisto (2015). Haastattelut, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 1.4.2020) <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>

Kaleva, H., Oikarinen, E. & Soutamo, M. (2017). *Kiinteistösijoittaminen*, 1. painos, KTI Kiinteistötieto OY, 236 s.

- Kuntaliitto (2020). Maapolitiikan Opas, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 27.4.2020) <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/verkko-opaat/maapolitiikan-opas/kunta-ja-maapolitiikka/maapolitiikka>
- MacDonald, C., Walker, D. H. T. & Moussa, N. (2012). Value for money in project alliances, *International Journal of Managing Projects in Business*, verkkosivu. (viitattu 16.3.2020)
- Pargar, F., Kujala, J., Aaltonen K. & Ruutu, S. (2018). Value creation dynamics in a project alliance, *International Journal of Project Management*, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 16.3.2020) <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0263786318304836?token=7F4B922E405456F513457CD51AF504D28FB6689DAB65B3AEB273386D1F34E47E77AF7C4E149873139BF015F3CEEA1C8>
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*. (viitattu 15.3.2020)
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a) Co-creation experiences: the next practice in value creation. Saatavissa (viitattu 13.3.2020) <https://wiki.aalto.fi/download/attachments/58076597/experiences.pdf>
- Pharalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, verkkosivu. (viitattu 15.3.2020)
- RTS 17:40. Allianssi rakennushankkeen toteutusmuotona. Rakennustietosäätiö. 12 s. Saatavissa (viitattu 15.2.2020): https://www.rakennustieto.fi/material/attachments/5fl-PeDhrH/MOnVDpuSR/RTS_17_40_Allianssi_rakennushankkeen_toteutusmuotona_Allianssin_yleiskuvaus.pdf
- Rakli (2014a) Asemakaavoituksen ja kiinteistökehityksen vuorovaikutuksen kehittämisestä, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 10.3.2020) <http://view.24mags.com/download-pdf/1a4ac119ed3b22f8272026ae9e4746d2>
- Rakli (2014b) Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys. Saatavissa (viitattu 17.3.2020) <https://kti.fi/wp-content/uploads/Kiinteist%C3%B6alan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys-2014.pdf>
- Rakennusteollisuus (2018). Keskustelupaperi kaavoitus- ja valitusjärjestelmän tulevaisuudesta. Saatavissa (viitattu 10.3.2020) https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/ajankohtaista/ajankohtaista-liitteet/2018/keskustelupaperi_valitusoikeus.pdf
- Roininen, J., Horelli, L. & Wallin, S. (2003). Osallistuminen ja vuorovaikutus kaavoituksessa, Ympäristöministeriö. Saatavissa (viitattu 23.5.2020) https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40434/SY_664.pdf?sequence=1

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006). Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 1.4.2020) https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Sakal, M. W. (2005). Project alliancing: A relational contracting mechanism for dynamic projects. Saatavissa (viitattu 15.2.2020) http://www.leanconstruction.org/media/docs/lcj/V2_N1/LCJ_05_005.pdf

Sotarauta, M., Kosonen, K-J., Viljamaa, K. (2007). Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena, Tampereen yliopisto. Saatavissa (viitattu 27.4.2020) https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65496/aluekehittaminen_generatiivisena_johtajuutena_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sotarauta, M. (2018). Aluekehittämisaatteluun muutos, peruskäsitteet ja kevyt avaus tulevaan, Tampereen yliopisto. Saatavissa (viitattu 27.4.2020) https://www.researchgate.net/profile/Markku_Sotarauta/publication/323918386_Alukehittamisajattelun_muutos_peruskasitteet_ja_kevyt_avaus_tulevaan/links/5ab2af5aaca272171001be24/Aluekehittamisajattelun-muutos-peruskasitteet-ja-kevyt-avaus-tulevaan.pdf

Suomen Kuntaliitto ja Ympäristöministeriö (2004). Asumisen ja yrittämisen edellytykset kuntoon, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 18.3.2020) http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=372

Suomen Ympäristökeskus. Tutkimusta ja kokeiluja kestävän kaupungistumisen edistämiseksi, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 15.2.2020) <https://www.syke.fi/kaupungistuminen>

Tampereen kaupunki (2020a). Kaavoituksen tasot, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 6.3.2020) <https://www.tampere.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaavoitus/kaavoituksen-tasot.html>

Tampereen kaupunki (2020b). Kaavoituksen kulku ja osallistuminen, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 1.4.2020) <https://www.tampere.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaavoitus/kaavoituksen-kulku-ja-osallistuminen.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Menestystarinoita aluekehittämisestä, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 29.3.2020) https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160297/TEMoppaat_10_2017_Menestystarinoita_aluekehittamisesta_14112017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Alueiden kehittämisen painopisteet, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 27.4.2020) <https://tem.fi/aluekehittamispaatos>

Uudenmaan liitto (2007). Kunnan maapoliittinen ohjelma – valmistelijan käsikirja. Saatavissa (viitattu 27.4.2020) https://www.uudenmaanliitto.fi/files/6214/Kunnan_maapoliittinen_ohjelma_-_valmistelijan_kasikirja

Ympäristöministeriö (2014). Arviointi maankäyttö- ja rakennuslain toimituudesta 2013, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 14.3.2020) <https://www.ymparisto.fi/download/no-name/%7BD444BEB0-F015-4808-9C27-C61391811E02%7D/98032>

Wilkinson, S., Reed, R. & Cadaman, D. (2008). Property development. 5th edition, Routledge, London, 374 l.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Kuinka aluekehittämistä toteutetaan tällä hetkellä?
 - a. Millainen rooli yrityksellänne/kaupungilla on meneillään olevissa aluekehitys hankkeissa?
 - b. Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita hankkeissa on todettu?
2. Mitä eri osapuolia aluekehittämisessä voidaan tunnistaa?
3. Millaista on eri osapuolten välinen yhteistoiminta tällä hetkellä=
4. Kuinka yhteistoimintaa voitaisiin kehittää?
 - a. Mitkä ovat yhteistyön haasteet?
 - b. Millaisia kehittämistarpeita on tunnistettu?
5. Mitkä ovat keskeiset haasteet, joita allianssin avulla voitaisiin ratkaista?
6. Millaisia hyötyjä yhteiskehittämisellä voitaisiin saavuttaa aluekehityshankkeissa?
7. Miten osallistamisen käytännön ratkaisuita voitaisiin hyödyntää aluekehittämisessä?