

Rakennustekniikka

Hybridihankkeiden toteutettavuus kaupunkikehittämisessä

- CityCen-hankkeen loppuraportti

2026 Tampere

Jukka Puhto
Jethro Ollaranta
Mika Lehtimäki
Juha-Matti Junnonen

Copyright © 2026 Tekijät



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä 4.0 Kansainvälinen (CC BY 4.0) -lisenssillä.

Tarkastele lisenssiä osoitteessa: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fi>

Tampereen yliopisto. Rakennustekniikka. Tutkimusraportti 25

ISBN 978-952-03-4549-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 2669-8838 (verkkoaineisto)

Tampere 2026

Tähän julkaisuun viittaus:

Puhto, J., Ollaranta, J., Lehtimäki, M. & Junnonen, J-M. Vaativien hybridihankkeiden hallittu toteutus, CityCen-hankkeen loppuraportti, Tampereen yliopisto. Rakennustekniikka. Tutkimusraportti 25, Tampere 2026, 87 s.

Esipuhe

Tämä raportti kokoaa Kaupunkikehityshankkeiden toteutusmallit (CityCen) -tutkimushankkeen keskeiset tulokset. Tutkimushankkeen lähtökohtana on ollut tarve syventää ymmärrystä sellaisten hybridikiinteistökehityshankkeiden toteutuksesta, joissa yhdistyvät useat toimijat, erilaiset käyttötarkoitukset, pitkät toteutushorisontit sekä merkittävät toiminnalliset, taloudelliset ja institutionaaliset riippuvuudet. Hankkeen tavoitteena on ollut tuottaa tutkimukseen perustuvaa tietoa siitä, millaiset tekijät vaikeuttavat tällaisten hankkeiden etenemistä, millaisia hyviä käytäntöjä niiden kehittämisessä voidaan tunnistaa ja millaisia toteutuksellisia ratkaisuja niiden hallittu läpivienti edellyttää.

Raportti on suunnattu erityisesti kaupunkiorganisaatioille, alue- ja kiinteistökehittäjille, rakennuttajille, sijoittajille sekä muille toimijoille, jotka osallistuvat laajojen kaupunkikehityshankkeiden valmisteluun, ohjaukseen ja toteutukseen. Sen tavoitteena on tarjota päätöksenteon ja käytännön kehittämistyön tueksi jäsenettyä, tutkimusperustaista tietoa siitä, miten monimutkaisia hankkokokonaisuuksia voidaan hahmottaa, johtaa ja yhteensovittaa eri toimijoiden näkökulmista. Raportissa painottuu erityisesti kaupunkien näkökulma, sillä kaupungit ovat näissä hankkeissa keskeisessä asemassa strategisen suunnan määrittäjinä, institutionaalisten reunaehtojen asettajina, kehityksen mahdollistajina ja usein myös hankkeiden välittöminä osapuolina.

Aihetta tarkastellaan rakentamistalouden, kiinteistökehittämisen ja hankkeiden johtamisen näkökulmista. Samalla raportti kytkeytyy laajempiin kysymyksiin kaupunkikehittämisestä, monitoimijaisesta yhteistyöstä sekä julkisen ja yksityisen toiminnan yhteensovittamisesta. Raportin tulokset perustuvat haastatteluaineistoon, työpaja-aineistoihin, asiantuntijakyselyyn sekä valittujen kaupunkikehityshankkeiden dokumentaatioon. Lisäksi raportissa hyödynnetään kansainvälisten tapauksien tarkastelua suomalaisen aineiston rinnalla. Tulokset ovat luonteeltaan konteksti- ja tapausidonnaisia, ja niitä tulee soveltaa kunkin hankkeen tavoitteiden, markkinatilanteen ja institutionaalisten reunaehtojen puitteissa.

Hanke on toteutettu Tampereen yliopiston kiinteistökehittämisen osaamiskeskuksessa. Tutkimusta on ohjannut hankkeen rahoittajista ja asiantuntijoista koostunut ohjausryhmä. Esitämme lämpimät kiitoksemme ohjausryhmälle, haastatteluihin, kyselyihin ja työpajoihin osallistuneille sekä raportin luonnoksia kommentoineille asiantuntijoille. Heidän asiantuntemuksensa ja panoksensa ovat olleet ratkaisevan tärkeitä tutkimushankkeen toteutumiselle ja raportin valmistumiselle. Raportissa esitetyt tulokset ja johtopäätökset ovat kirjoittajien vastuulla.

Suuret kiitokset myös tutkimushankkeen opinnäytetyöntekijöille Mariia Mitrofanovalle, Joona Tuomiselle, Jami Heikkilälle ja Riikka Kössille sekä tutkimusryhmän muille jäsenille väitöskirjatutkijoille Outi Sängille, Mari Jaakonaholle ja Minna Poutiaiselle.

Lopuksi haluamme kiittää Tampereen yliopiston avointa innovaatioalustaa CoreLabia ja tutkija Alisa Hakolaa korvaamattomasta avusta hankkeen viestinnässä, aamukahviwebinaarien, työpajojen ja opintomatkan järjestämisessä.

Taulukko 1: Tutkimushankkeen ohjausryhmä

Organisaatio	Asema	Nimi
Tampereen yliopisto	Yliopistotutkija	Jukka Puhto
AFRY Ark Studio	Yksikönjohtaja	Kim Karves
	Suunnittelujohtaja	Outi Leppänen
Helsingin kaupunki	Tonttipäällikkö	Sami Haapanen
	Erityisasiantuntija	Mia Kajan
Kiinteistönomistajat ja rakennuttajat Rakli ry	Johtaja, yhdyskunta ja infra	Kimmo Kurunmäki
	Johtaja, kiinteistösijoittaminen	Miika Kotaniemi
KPMG Oy Ab	Partner, Sector Head of Real Estate and Construction	Teemu Haataja
	Legal Counsel	Susanna Lundán
Lahden kaupunki	Suunnittelujohtaja	Juha Helminen
	Toimitilajohtaja	Jouni Arola
NCC Property Development Oy	Hankekehityspäällikkö	Sanna Lukkarinen
Oulun kaupunki	Kaavoitusjohtaja	Kari Nykänen
	Kaupungin geodeetti	Veikko Lehtinen
Pääkaupunkiseudun kaupunkiliikenne Oy	Hankekehityspäällikkö	Kirsi Borg
	Yksikön johtaja	Karoliina Rajakallio
	Yksikön johtaja	Antti Nousiainen
Skanska CDF Oy	Business Development Manager	Sami Sivula
Skanska Talonrakennus Oy	Planning Development Manager	Ulla Kuitunen
Talonrakennusteollisuus	Kehitysjohtaja	Antti Aaltonen
	Asiamies	Jani Kempainen
Turun kaupunki	Maankäyttöjohtaja	Jyrki Lappi
Vantaan kaupunki	Projektijohtaja	Mia Bungers
	Projektijohtaja	Gilbert Koskela

Jukka Puhto
Hankkeen vastuullinen johtaja
Kiinteistökehittämisen osaamiskeskus
Rakennetun ympäristön tiedekunta
Tampereen yliopisto

Tiivistelmä

CityCen-hankkeen loppuraportti tarkastelee vaativia hybridihankkeita osana kaupunkikehityksen muutosta, jossa kasvua suunnataan yhä useammin olemassa olevan kaupunkirakenteen tiivistämiseen, joukkoliikenteen solmukohtiin ja useita käyttötarkoituksia yhdistäviin kokonaisuuksiin. Raportissa hybridihankkeella tarkoitetaan kiinteistö- ja kaupunkikehityksen kokonaisuutta, jossa asuminen, liike- ja palvelutilat, toimistotilat sekä infrastruktuuri- ja liikennejärjestelyt yhdistyvät samaan fyysiseen, toiminnalliseen ja hallinnolliseen kokonaisuuteen. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti kaupunkilähtöiset hankkeet, joissa kehittämisaloste on tullut kaupungilta ja joissa kaupunki toimii keskeisessä roolissa maanomistajana, kaavoittajana, tilaajana ja kehityksen mahdollistajana. Raportin lähtökohdaksi on tarve vahvistaa ymmärrystä siitä, millä edellytyksillä tällaiset hankkeet voivat edetä suunnittelusta toteutukseen hallitusti, taloudellisesti perustellusti ja eri osapuolten tavoitteet yhteensovittain.

Tutkimusta ohjaavat kysymykset koskevat hybridihankkeiden toteutusmalleja, toimijarooleja, keskeisiä haasteita, toteutettavuutta vahvistavia johtamis- ja toimintatapoja, rahoitusrakenteita sekä kansainvälisten esimerkkien oppeja Suomen toimintaympäristössä. Aineisto perustuu triangulaatioon, jossa samaa ilmiötä tarkastellaan useilla menetelmillä ja useista toimijapositioneista. Tutkimuksessa on hyödynnetty asiantuntijahaastatteluja, työpajoja, ohjausryhmätyöskentelyä, asiantuntijakyselyjä, tapaustutkimuksia Helsingistä, Turusta, Vantaalta ja Oulusta sekä kansainvälisten hybridihankkeiden vertailua. Tavoitteena on ollut tuottaa käytännön kannalta käyttökelpoista ja tutkimukseen perustuvaa tietoa kaupunkien, kehittäjien, rakennuttajien, sijoittajien ja muiden alan toimijoiden päätöksenteon tueksi.

Raportin keskeinen havainto on, että hybridihankkeiden vaativuus syntyy useiden ehtojen samankaltaisesta yhteensovittamisesta. Samassa hankkeessa yhdistyvät tilalliset, tekniset, taloudelliset, oikeudelliset, organisatoriset ja institutionaaliset kysymykset, ja yhden osa-alueen ratkaisut vaikuttavat suoraan muihin. Siksi hybridihankkeen eteneminen edellyttää, että kokonaisuus toimii yhtenäisesti ja että sen osat säilyvät samalla riittävän selkeinä omistuksen, vastuiden, vaiheistuksen, rahoituksen ja päätöksenteon kannalta. Tutkimus osoittaa, että keskeisiä haasteita ovat kompleksisuuden hallinta, markkinaehtoisuuden toteutettavuuden varmistaminen, monitoimijaisen verkoston johtaminen, omistus-, sopimus- ja vastuurakenteiden määrittely elinkaaren ajalle sekä hankkeen sovittaminen kaupunkiorganisaation toimintatapoihin ja päätöksentekorakenteisiin. Rahoituksen näkökulmasta hybridihankkeet ovat kerroksellisia ja pääomavaltaisia kokonaisuuksia, joissa kassavirtojen, vakuuksien, sijoittajaprofiilien ja riskienjaon yhteensovittaminen on ratkaisevaa.

Raportin johtopäätökset korostavat, että hybridihankkeen hallittu toteutus perustuu vahvaan sijaintiin, uskottavaan markkinapotentiaaliin, selkeään kaupalliseen logiikkaan sekä toimivaan ohjaus- ja päätöksentekorakenteeseen. Keskeisiä edellytyksiä ovat tavoitteiden hierarkkinen jäsentäminen, yhteinen hankelogiikka, varhain rakennettu sopimus- ja hallintomalli, vaiheistettu eteneminen, hallittu sitoutuminen, avoin vuorovaikutus ja eri toimijoiden osaamisen kokoaminen samaan valmisteluun. Raportin käytännön merkitys on siinä, että se jäsentää hybridihankkeen toteutuksen kokonaisuutena, jossa strateginen suunta, johtaminen, rahoitus, sopimukset ja institutionaalinen toimintaympäristö muodostavat yhden toisiinsa kytkeytyvän kehikon. Tämän kehikon avulla hybridihankkeita voidaan valmistella ja ohjata ennakoivammin ja hallitummin hankkeen toteutuskelpoisuus varmistuen.

Sisällysluettelo

ESIPUHE	1
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	6
1.1 HANKKEEN TAUSTA	6
1.1.1 <i>Hybridihankkeet kaupunkikehityksen muutoksessa</i>	6
1.1.2 <i>Mitä tarkoitetaan vaativalla hybridihankkeella?</i>	6
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
1.3 HANKKEEN TOTEUTUS	8
2. HYBRIDIHANKKEEN OSAPUOLET	10
3. HYBRIDIHANKKEEN TOTEUTUSPROSESSI	12
3.1 KIINTEISTÖKEHITYKSEN PROSESSITEORIAM.....	12
3.2 PÄÄTÖSPORTIT KIINTEISTÖKEHITYSHANKKEISSA	13
3.3 KAUPUNKILÄHTÖISTEN HYBRIDIHANKKEIDEN TOTEUTUSPROSESSI SUOMESSA	13
3.3.1 <i>Prosessimalli ja sen reunaehdot</i>	13
3.3.2 <i>Vaihe 1: Strateginen konseptisuunnittelu</i>	14
3.3.3 <i>Vaihe 2: Kilpailutuksen valmistelu</i>	15
3.3.4 <i>Vaihe 3: Kehittäjän valinta</i>	16
3.3.5 <i>Vaihe 4: Suunnitelmien yhteiskehittäminen</i>	17
3.3.6 <i>Vaihe 5: Toteutuksen valmistelu</i>	17
4. HYBRIDIHANKKEIDEN RAHOITUS	19
4.1 HYBRIDIHANKKEIDEN RAHOITUKSEN JA SJOITTAMISEN ERITYISPIIRTEET	19
4.1.1 <i>Yleinen rakenne</i>	19
4.1.2 <i>Rahoitusrakenteen kerroksellisuus</i>	19
4.1.3 <i>Pitkä investointijänne ja korkean pääomatarpeen vaikutus</i>	20
4.1.4 <i>Sijoittajien varovaisuus ja arvonmäärityksen haasteet</i>	20
4.2 HYBRIDIHANKKEIDEN RISKIRAKENNE, RAHOITUKSEN SAATAVUUS JA MARKKINAehtoisuuden HAASTEET	21
4.2.1 <i>Rahoituksen saatavuuden epävarmuus ja markkinaehtoisuuden rajat</i>	21
4.2.2 <i>Kassavirtojen ja vakuuksien eriyttämisen haasteet</i>	22
4.2.3 <i>Rahoitusriski rakennusvaiheessa</i>	22
4.2.4 <i>Käyttövaiheen taloudelliset riskit</i>	22
4.3 SJOITTAJIEN PROFIILIT, RAHOITUSINSTRUMENTIT JA JULKISEN SEKTORIN MERKITYS HYBRIDIHANKKEISSA	23
4.3.1 <i>Sijoittajaprofiilien rakenne ja sen vaikutus hankkeisiin</i>	23
4.3.2 <i>Rahoitusinstrumentit ja niiden soveltuvuus hybridihankkeisiin</i>	24
4.3.3 <i>Julkinen sektori rahoituksen mahdollistajana</i>	25
4.3.4 <i>Sijoittajaluottamuksen rakentaminen</i>	26
4.4 OMISTUSRAKENTEET, SOPIMUSMALLIT JA PITKÄN AIKAVÄLIN TALOUDELLINEN VAKAUS	26

4.4.1	<i>Omistusrakenteiden pirstaleisuus ja sen vaikutukset</i>	26
4.4.2	<i>Sopimusmallien merkitys</i>	27
4.4.3	<i>Pitkän aikavälin taloudellinen vakaus</i>	27
4.5	ESIMERKKI RAHOITUSRAKENTEESTA	27
4.6	HYBRIDIHANKKEIDEN HYÖDYT SJOITTAJILLE JA RAHOITTAJILLE.....	29
4.7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
5.	HYBRIDIHANKKEIDEN HAASTEET	31
5.1	KIRJALLISUUDEN TUNNISTAMAT HYBRIDIHANKKEIDEN HAASTEET	31
5.2	TUTKIMUKSESSA ESILLE NOUSSEET HYBRIDIHANKKEIDEN HAASTEET	32
5.2.1	<i>Hybridihankkeen kompleksisuus ja riippuvuudet</i>	32
5.2.2	<i>Hybridihankkeen toteutettavuuden varmistaminen</i>	35
5.2.3	<i>Monitoimijaisen verkoston johtaminen</i>	37
5.2.4	<i>Omistus-, sopimus- ja vastuurakenteiden hallinta elinkaarella</i>	39
5.2.5	<i>Institutionaalinen toimintaympäristö ja kaupunkiorganisaation kyvykkyys</i>	41
5.2.6	<i>Hybridihankkeiden haasteiden kokonaislogiikka</i>	44
6.	HYBRIDIHANKKEIDEN TOTEUTUKSEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT	45
6.1	HYBRIDIHANKKEEN EDELLYTYSTEN VARMISTAMINEN	45
6.2	HYBRIDIHANKKEEN OHJAUSRAKENNE JA PÄÄTÖKSENTEKOKYKY	46
6.3	STRATEGINEN SUUNTA JA YHTEINEN HANKELOGIIKKA	49
6.4	VAIHEISTETTU ETENEMINEN JA HALLITTU SITOUTUMINEN	51
6.5	VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ.....	53
6.6	SOPIMUSRAKENTEEN MÄÄRITTÄMINEN	55
6.7	HYBRIDIHANKKEIDEN KESKEISET MENESTYSTEKIJÄT.....	57
7.	KANSAINVÄLISIÄ HYBRIDIHANKKEITA	59
7.1	CASE 1: KING'S CROSS CENTRAL	59
7.2	CASE 2: AMSTERDAM ZUIDAS.....	63
7.3	CASE 3: UNION SQUARE / KOWLOON STATION	68
7.4	CASE 4: DENVER UNION STATION	72
7.5	KEHITTÄMISVAIHEEN ORGANISATORISET LOGIIKAT KANSAINVÄLISISSÄ CASE-HANKKEISSA.....	77
8.	JOHTOPÄÄTÖKSET	79
9.	LÄHTEET	82

1. Johdanto

1.1 Hankkeen tausta

1.1.1 Hybridihankkeet kaupunkikehityksen muutoksessa

Viime vuosikymmeninä kaupunkikehitystä on Suomessa ja kansainvälisesti leimannut siirtymä hajautuvasta kasvusta kohti olemassa olevan kaupunkirakenteen tiivistämistä ja täydentämistä. Satama- ja ratapiha-alueiden vapautuminen, kestävä liikumisen edistäminen sekä ilmasto- ja elinvoimatavoitteet ovat lisänneet painetta hyödyntää niukkoja ydinalueiden maa-alueita aiempaa tehokkaammin. Tässä kehityksessä sekoitetun maankäytön hankkeet ja hybridihankkeet ovat nousseet keskeiseksi suunnitteluperiaatteeksi, jonka avulla pyritään yhdistämään asumista, palveluja, työpaikkoja ja vapaa-ajan toimintoja samaan kaupunkirakenteelliseen kokonaisuuteen.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa hybridirakentaminen nähdään erityisesti Euroopassa osana niin sanottua urbaania renessanssia, jossa kaupunkien elinvoimaa pyritään vahvistamaan tiiviillä, monikäyttöisellä ja ajallisesti aktiivisella kaupunkirakenteella. Hybridirakentamisen keskeinen ajatus on yhdistää erilaisia toimintoja ja asumista samaan rakennukseen tai rakennuskompleksiin siten, että päivittäinen liikkumistarve vähenee ja kaupunkitilan käyttö tehostuu. Tämän vuoksi hybridirakennukset sijoittuvat tyypillisesti joukkoliikenteen solmukohtiin, joissa saavutettavuus on korkea ja eri toimintojen synergiaedut voidaan hyödyntää.

Hybridihankkeet nähdään myös keinona parantaa kaupunkialueiden laatua ja houkuttelevuutta. Eri toimintojen yhdistäminen mahdollistaa rakennusten ja ympäröivän kaupunkitilan aktiivisen käytön eri vuorokaudenaikoina ja viikonpäivinä, mikä tukee koettua turvallisuutta, palveluiden kysyntää ja alueellista elinvoimaa. Kaupunkirakenteen eheyttämiseen ja tiivistämiseen tähtäävä kehitys viittaa siihen, että hybridirakentamisen merkitys tulee tulevaisuudessa edelleen kasvamaan myös uusissa sijainneissa.

Samanaikaisesti kaupunkikehityksen institutionaalinen toimintaympäristö on muuttunut. Perinteinen malli, jossa kaupunki omistaa maan, kaavoittaa sen ja luovuttaa tontit markkinoille, ei yksin riitä vastaamaan vaativien hybridihankkeiden rahoitus-, toteutus- ja riskienhallintatarpeisiin. Yhä useammin hybridihankkeet edellyttävät kumppanuusperustaista lähestymistapaa, jossa kaupunki ja yksityiset toimijat jakavat rooleja, vastuita ja riskejä. Joustavampien ja ennakoitavampien toteutusmallien hyödyntäminen ja kehittäminen onkin kriittistä, jotta hybridihankkeet voidaan toteuttaa hallitusti ja kestävästi sekä kaupunkien että markkinaosapuolten näkökulmasta.

1.1.2 Mitä tarkoitetaan vaativalla hybridihankkeella?

Tässä raportissa hybridihankkeella tarkoitetaan hanketta, jossa useat eri käyttötarkoitukset yhdistyvät fyysisesti ja toiminnallisesti samassa kiinteistökokonaisuudessa. Tyypillisiä toimintoja ovat esimerkiksi asuminen, työtilat, palvelut, liikunta ja infrastruktuuri. Tutkimuksessa on pyritty painottamaan erityisesti vertikaaleja hybridejä, joissa toiminnot sijoittuvat samaan rakennukseen tai toisiinsa kytkeytyviin rakennusmassoihin siten, että niitä ei voida suunnitella, toteuttaa tai operoida täysin toisistaan irrallisina osahankkeina. Kyse ei siten ole pelkästään sekäkäyttöisestä kaupunkirakenteesta, vaan juridisesti, teknisesti ja taloudellisesti integroituneesta kokonaisuudesta.

Hybridihankkeiden vaativuus syntyy siitä, että toiminnallinen hybridisyys kietoutuu useisiin kompleksisuutta lisääviin tekijöihin. Hankkeet sijoittuvat usein kaupunkien keskeisiin solmukohtiin, kuten asemanseutuihin, liikenneväylien yhteyteen tai suojeltuihin rakennuksiin, joissa tekninen suunnittelu, rakentaminen ja vaiheistus ovat poikkeuksellisen haastavia. Samanaikaisesti hankkeisiin liittyy tyypillisesti useita omistajia, rahoittajia ja käyttäjäryhmiä, mikä monimutkaistaa sopimus-, hallinta- ja rahoitusrakenteita. Lisäksi hankkeet ovat usein mittakaavaltaan ja aikajänteeltään suuria, jolloin päätöksenteon, riskienhallinnan sekä markkinasuhteiden vaikutus korostuu koko kehitys- ja toteutusprosessissa. Tässä raportissa vaativalla hybridihankkeella tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa keskeinen sijainti, integroitu tekninen toteutus, monitoimijainen omistus- ja hallintarakenne sekä pitkä kehitys- ja toteutusaikajänne muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kompleksisen toteutuskokonaisuuden.

Hybridikiinteistökehittämistä kuvaava terminologia on sekä tutkimuskirjallisuudessa että käytännön toimijapuheessa epäyhtenäistä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa rinnakkain käytetään esimerkiksi käsitteitä hybrid, mixed use, vertical mixed use ja multifunctional building. Näistä mixed use, eli monikäyttö, on laaja yläkäsite, joka voi tarkoittaa hyvin erilaisia ratkaisuja yksinkertaisista käyttöyhdistelmistä aina laajoihin alueellisiin kehityshankkeisiin.

Vertical mixed use, eli vertikaalinen monikäyttö, on jo lähempänä hybridikiinteistöä, koska käyttötarkoitukset sijoittuvat samaan rakennusmassaan päällekkäisinä kerroksina. Olennaisin ero on kuitenkin tilojen käytön integraatiossa. Vertikaalisessa monikäyttökiinteistössä käyttötarkoitukset ovat pääosin toisistaan eriytettyjä, kun taas hybridikiinteistössä samoja tiloja pyritään hyödyntämään useisiin käyttötarkoituksiin eri aikoina tai eri tilanteissa. Tämän vuoksi hybridikiinteistössä tilojen käytöllinen integraatio on monikäyttökiinteistöä syvempää.

Hybridikiinteistöä voidaan pitää tilojen teknisen, toiminnallisen ja hallinnollisen integraation äärimuotona. Integraatio synnyttää osakokonaisuuksien välille riippuvuuksia, jotka lisäävät toteutuksen vaikeusastetta erityisesti silloin, kun hanke kasvaa mittakaavaltaan suureksi. Samantyyppisiä toteutushaasteita esiintyy myös vertikaalisissa monikäyttökiinteistöissä, tavanomaisissa monikäyttökiinteistöissä ja myös laajemmassa monikäyttöisten alueiden kehittämisessä. Mitä tiiviimpää integraatio on ja mitä enemmän se kytkee osia toisiinsa, sitä kompleksisemmaksi kokonaisuus muodostuu ja sitä vaativammaksi toteutus käy.

Integraatio konkretisoituu sekä rakennuksen fyysisissä ratkaisuissa että omistuksen, hallinnan ja operoinnin järjestelyissä. Se on samalla hybridihankkeiden keskeisten haasteiden ja potentiaalisten hyötyjen perusta. Tästä näkökulmasta hybridikiinteistökehittäminen voidaan ymmärtää tavoitteellisenä hankekokonaisuutena, jossa rakennusohjelma, tekniset järjestelmät, tilaratkaisut sekä omistus- ja hallintamallit suunnitellaan ja yhteensovitetaan siten, että monimutkaiset rajapinnat ovat hallittavissa koko elinkaaren ajan.

CityCen-tutkimushanke keskittyy monitoimijaisiin, teknisesti ja institutionaalisesti vaativiin kiinteistö- ja kaupunkikehityskokonaisuuksiin, joissa kaupungilla on keskeinen rooli joko maanomistajana, kaavoittajana, palveluiden tilaajana tai näiden yhdistelmänä. Näissä hankkeissa kompleksisuus haastaa vakiintuneet kaavoitus-, hankinta-, sopimus- ja rahoituskäytännöt ja tekee hankkeesta poikkeuksellisen vaativan myös johtamisen ja hallinnan näkökulmasta. Käytämme tässä

raportissa näistä hankkeista käsitettä hybridikiinteistökehityshanke tai lyhyemmin hybridihanke, vaikka ne eivät tiukimman määrittelyn mukaan hybridikiinteistökehityshankkeita olisikaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, millaisin edellytyksin laajat ja monitoimijaiset hybridihankkeet voivat edetä suunnittelusta toteutukseen hallitusti, taloudellisesti perustellusti ja eri osapuolten tavoitteita yhteensovittaen. Samalla tutkimus tuottaa jäsennettyä tietoa niistä rakenteellisista, organisatorisista ja toiminnallisista tekijöistä, jotka vahvistavat hybridihankkeiden toteutettavuutta ja tukevat niiden kehittämistä suomalaisessa kaupunkikehityksen toimintaympäristössä.

Tutkimusta ohjanneet tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia toteutusmalleja hybridihankkeissa käytetään, ja miten eri toimijoiden roolit, vastuut ja yhteistyösuhteet jäsentyvät hankkeen eri vaiheissa?
2. Mitkä ovat hybridihankkeiden toteutuksen keskeiset haasteet, ja miten ne liittyvät hankkeiden monitoimijaisuuteen, kompleksisuuteen ja osakokonaisuuksien välisiin riippuvuuksiin?
3. Millaisilla johtamis-, organisointi-, sopimus- ja toimintatavoilla hybridihankkeiden toteutettavuutta voidaan vahvistaa?
4. Millaiset rahoitusrakenteet, riskinjaon käytännöt ja julkisen ja yksityisen rahoituksen yhteensovittamisen mallit tukevat hybridihankkeiden toteutusta?
5. Millaisia oppeja kansainvälisistä hybridihankkeista voidaan tunnistaa, ja miten niitä voidaan soveltaa Suomen institutionaalisessa, markkinaehtoisessa ja kaupunkikehityksellisessä kontekstissa?

1.3 Hankkeen toteutus

Kaupunkikehityshankkeiden toteutusmallit (CityCen) -hankkeessa hybridikiinteistökehittämistä tarkasteltiin toisiaan täydentävillä tutkimusosioilla, jotka etenivät vaiheittain ilmiön jäsentämisestä syventäviin tapaustarkasteluihin, mallinnukseen, kansainväliseen vertailuun ja tulosten validointiin. Hankkeen tutkimusmetodissa painotettiin triangulaatiota, jossa samaa ilmiötä tarkasteltiin usealla menetelmällä ja useista toimijapositioneista, jotta havaintojen luotettavuutta ja käytännön relevanssia voitiin vahvistaa.

Tutkimuksen alkuvaiheessa koottiin kokonaiskuva hybridihankkeiden keskeisistä haasteista ja hyivistä käytännöistä. Tätä varten haastateltiin alan asiantuntijoita ja järjestettiin kaksi avointa työpajaa, joista ensimmäinen toteutettiin Helsingissä ja toinen Tampereella. Samanaikaisesti hankkeen ohjausryhmän kanssa pidettiin yhteensä yhdeksän työpajaa, joissa tuloksia jäsennettiin, tulkintoja koeteltiin ja keskusteltiin keinoista edistää hybridihankkeiden toteuttamista. Ohjausryhmätyöskentely toimi siten sekä hankkeen suuntaa ohjaavana että havaintoja tarkentavana ja validoivana foorumina.

Hankkeessa toteutettiin lisäksi erillinen osatutkimus hybridihankkeiden rahoituksesta ja rahoituksen haasteista. Osatutkimusta varten haastateltiin yhdeksää kiinteistörahoituksen ja -sijoittamisen asiantuntijaa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaisina sijoituskohteina hybridihankkeet

näyttäytyvät ja millaisia ehtoja, riskejä ja arviointikäytäntöjä niihin kytkeytyy. Osatutkimuksen tulokset raportoitiin diplomityönä ja tieteellisenä artikkelina.

Empiiristä ymmärrystä hybridihankkeiden toteutusprosesseista syvennettiin tarkastelemalla käynnissä olevia ja vastavalmistuneita hybridihankkeita. Tarkastelun kohteina olivat Bunkkerihanke ja kauppakeskus Tripla Helsingissä, Kupittaaan kärki Turussa, kauppakeskus Kivis Vantaalla sekä Oulun Elämysareenan alue. Näiden tapausten avulla analysoitiin sekä hybridihankkeiden tyyppillisiä haastekohtia että toteutuksen etenemistä ja kriittisiä päätöspisteitä. Tutkimusaineisto koottiin hankkeista syntyneestä dokumentaatiosta sekä haastatteluista.

Hankkeen keskeinen kehittämisosio oli kaupunkilähtöisen hybridihankkeen prosessin mallintaminen. Tutkimusryhmän ja kaupunkiorganisaation edustajan yhdessä muodostamaa prosessimallipohjaa kehitettiin ja täydennettiin työpajatyöskentelyllä kiinteistökehitysalan yritysten ja asiantuntijoiden kanssa kolmessa työpajassa. Näissä syntyneitä mallinnuksia ja tulkintoja jatkojalostettiin ohjausryhmän työpajoissa, jolloin mallia voitiin edelleen tarkentaa eri toimijoiden näkökulmista ja suhteuttaa käytännön toteutuksen reunaehtoihin. Tästä osatutkimuksesta valmistui yksi diplomityö.

Kansainvälisiä toimintamalleja ja vertailukohtia tarkasteltiin kahdella tavalla. Ensinnäkin ohjausryhmän Lontoon opintomatka tuotti yhteistä vertailuaineistoa ja keskustelupohjaa kansainvälistä ratkaisusta. Toiseksi hankkeessa analysoitiin valittuja esimerkkikohteita, jotka jaettiin alueellisiin hybridihankkeisiin sekä yhden rakennuskokonaisuuden hybridihankkeisiin. Kansainvälinen vertailu tuki erityisesti prosessimallin kehittämistä ja auttoi tunnistamaan ratkaisutapoja, jotka eivät nouse esiin pelkästään kotimaisesta aineistosta.

Hankkeen loppuvaiheessa keskeisiä havaintoja ja kehittämistarpeita täydennettiin asiantuntijakyselyillä, jotka kohdistuivat hybridikiinteistökehittämishankkeiden kehitysvaiheeseen idean syntyemisestä rakentamisen alkamiseen. Ensimmäinen, kaupunkien edustajille, konsulteille ja kiinteistökehittäjille suunnattu kysely (N=22) tavoitti vastaajia, joista valtaosa oli ollut mukana useammassa hybridihankkeessa. Toiseen kyselyyn vastasivat kiinteistösijoittajat ja rahoittajat (N=3). Kyselyt olivat luonteeltaan kuvailevia ja otokset pieniä, minkä vuoksi tuloksia tulkitaan suuntaa antavina. Kyselyaineistoa hyödynnettiin ensisijaisesti muiden aineistojen havaintojen triangulaatiossa sekä kehitystarpeiden priorisoinnissa.

2. Hybridihankkeen osapuolet

Hybridihankkeiden toiminnan ymmärtämiseksi on keskeistä tunnistaa projektin pääosapuolet ja hahmottaa niiden roolit hankkeen eri vaiheissa. Useiden käyttötarkoitusten yhdistäminen samoihin hankkeisiin lisää sekä toimijoiden lukumäärää että tehtäväkentän moninaisuutta verrattuna perinteisiin kiinteistökehityshankkeisiin. Eri osapuolten tavoitteet, päätöksenteon nopeus ja riskisietokyky voivat poiketa toisistaan huomattavasti (Caputo, 2013), mikä asettaa erityisiä haasteita hankkeiden koordinoinnille ja yhteensovittamiselle. Lisäksi vastuut ja tehtävät jakautuvat usein projektikohtaisesti myös yksittäisten toimijoiden sisäisissä organisaatioissa (Maria-Liliana, 2022; Adams & Tiesdell, 2013), mikä vaikeuttaa yhtenäisen ja läpinäkyvän päätöksentekorakenteen luomista. Näistä syistä hybridihankkeiden kehitysvaihe edellyttää moninäkökulmaista organisoitua, jossa otetaan huomioon sekä eri kiinteistönomistajien että suunniteltujen käyttötarkoitusten erityispiirteet (Cheah & Tan, 2005).

Perinteisten kiinteistökehityshankkeiden tapaan hybridihankkeiden ydindynamiikka perustuu julkisen ja yksityisen sektorin vuorovaikutukseen (Miles et al., 2015). Julkisella puolella avaintoimijoina ovat lähes aina kunnat, eli kaupungit, jotka kantavat päävastuun hybridihankkeiden konseptin kehittämisestä, kilpailuttamisesta ja sääntelystä (Krigsholm, 2024) — erityisesti silloin, kun hanke toteutetaan julkisomisteiselle tontille (Valtonen & Falkenbach, 2025). Kunnilla on myös yksinoikeus kaavoituksen käynnistämiseen ja kaavan sisällön määrittelyyn, vaikka tontti olisi yksityisessä omistuksessa (Mäntysalo et al., 2011; Rantanen & Rajaniemi, 2020). Erityisesti keskeisille sijainneille sijoittuvissa hybridihankkeissa merkittäviä julkisia toimijoita kuntien ohella voivat olla muun muassa Väylävirasto, ELY-keskukset, Senaatti-kiinteistöt sekä eri sektoreiden julkiset liikelaitokset ja yhtiöt.

Huolimatta kaupungin keskeisestä roolista suurten hybridihankkeiden käynnistämisessä ja sääntelyssä, yksityisen sektorin kiinteistökehittäjät vastaavat hybridihankkeiden käytännön toteutuksesta (Robin & Brill, 2018). Kehittäjän keskeisiin tehtäviin kuuluu juridisen hankeyhtiön perustaminen, hankkeen rahoituksen järjestäminen; arkkitehdin, suunnittelijoiden ja rakennusliikkeen valinta; tarvittavien lupien hankkiminen sekä markkinoinnin johtaminen (Pollard, 2023). Tämän lisäksi kehittäjälle on edullista ylläpitää strategisia vuorovaikutussuhteita julkisten avaintoimijoiden kanssa, jotta kehittäjä voi vaikuttaa hankkeen kehitykseen jo ennen varsinaista kilpailuvaihetta (Robin, 2022; Jaakonaho & Bergman, 2025) ja nopeuttaa hankkeen aikana tapahtuvaa päätöksentekoa (Boanada-Fuchs & Boanada Fuchs, 2022).

Toiminnallisten kokonaisuuksien yhteensovittaminen suurissa hybridihankkeissa vaatii erityistä huolellisuutta, mikä lisää kehittäjän hallinnollista vastuuta ja monimutkaistaa hankkeen johtamista (Ryckewaert et al., 2021). Usein vastuu hankkeen kehittämisestä jakautuuakin suuremmissa hankekokonaisuuksissa laajemman kehittäjäkonsortion kesken. Tämä edistää osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä, avaa uusia tarkastelukulmia ja tukee tasapainoista riskienjakoa. Kehittäjäkonsortioon kuuluu tyypillisesti hankkeen rahoituksen kannalta keskeisiä sijoittajia, jotka voivat toimia samalla joko hankkeen aktiivisina kehittäjinä, tai edustaa ulkoista sijoitusinstituutiota, rahastoa tai yksityistä sijoittajaa (Kaleva et al., 2017). Sijoittaja edustaa monesti myös valmiin kiinteistön loppukäyttäjää, jolloin intressit kohdistuvat hankkeen taloudellisen kannattavuuden lisäksi myös tilojen toimivuuteen, pitkäaikaiseen käytettävyyteen ja ylläpitokustannuksiin.

Taulukko 2: Hybridihankkeiden toimijat ja heidän roolinsa

Toimija	Rooli hankkeessa	Keskeiset tehtävät ja vastuut
Kaupunki (kunta)	Aloitteen tekijä, sääntelijä ja yhteistyön koordinaattori	<ul style="list-style-type: none"> • Käynnistää hankkeen • Ohjaa kaavoitusta • Määrittää kehityksen reunaehdot ja aikataulun • Vastaa kilpailutuksesta ja sopimusrakenteista • Toimii usein tilaajana tai vuokralaisena • Koordinoi sidosryhmäyhteistyötä ja julkista vuorovaikutusta
Kiinteistökehittäjä	Hankkeen operatiivinen vetäjä ja integraattori	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaa hankkeen kokonaiskehityksestä ja toteutettavuudesta • Organisoii projektin • Hankkii rahoituksen • Johtaa suunnittelua ja toteutusta • Yhteensovittaa eri käyttötarkoitukset • Kantaa keskeisen taloudellisen riskin • Neuvottelee muiden osapuolten kanssa
Sijoittajat ja rahoittajat	Pääoman tarjoaja ja riskin arvioija	<ul style="list-style-type: none"> • Arvioivat hankkeen taloudellista kannattavuutta ja riskiprofiilia • Määrittävät rahoitusehtoja ja -rakenteita • Ohjaavat hankkeen rakennetta kehittäjän kautta
Rakennusliikkeet ja urakoitsijat	Toteuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaavat rakennustöiden toteutuksesta ja teknisestä ohjauksesta • Vaikuttavat hankkeen kustannuksiin, aikatauluun ja toteutettavuuteen kehitysvaiheen lopussa
Operaattorit ja vuokralaiset	Tilojen käyttäjä ja toiminnallinen määrittelijä	<ul style="list-style-type: none"> • Määrittelevät toiminnalliset ja tekniset tilavaatimukset • Osallistuvat usein varhaisvaiheen suunnitteluun • Vaikuttavat hankkeen rahoitettavuuteen ja kysyntärisikkiin
Suunnittelijat ja asiantuntijat	Laadun ja vaatimusten varmistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavat arkkitehti-, rakenne-, talotekniikka- ja kaupunkisuunnitteluratkaisuja • Tukevat hanketta juridisissa, taloudellisissa ja teknisissä kysymyksissä • Vaikuttavat merkittävästi hankkeen laatuun, kustannuksiin ja hyväksyttävyyteen
Muut julkiset toimijat	Erityisvaatimusten asettaja	<ul style="list-style-type: none"> • Asettavat alueellisia ja toiminnallisia reunaehdot • Osallistuvat erityisesti keskeisillä sijainneilla toteutettaviin hankkeisiin • Vaikuttavat kaavoitukseen, liikennejärjestelyihin ja infrastruktuuriin
Paikallisyhteisöt ja loppukäyttäjät	Hyväksyttävyyden ja sosiaalisen kestävyuden edistäjä	<ul style="list-style-type: none"> • Tuovat esiin sosiaalisia, ympäristöllisiä ja toiminnallisia tavoitteita • Osallistuvat kuulemis- ja vuorovaikutusprosesseihin • Vaikuttavat hankkeen hyväksyttävyyteen ja julkiseen mielikuvaan

3. Hybridihankkeen toteutusprosessi

3.1 Kiinteistökehityksen prosessiteoriat

Kiinteistökehityshankkeiden toteutusprosesseja on kuvattu ja jäsennetty erilaisilla prosessimalliteorioilla, jotka tarjoavat toisistaan poikkeavia näkökulmia projektien etenemisen, toimijaroolien ja päätöksenteon analysointiin. Healey (1991) jakoi nämä lähestymistavat neljään kategoriaan: 1) tapahtumajärjestysmallit (event sequence), 2) tasapainomallit (equilibrium), 3) toimijamallit (agency) ja 4) rakenteelliset mallit (structural). Näistä erityisesti tapahtumajärjestysmallit ovat olleet kiinteistökehityksen tutkimuksessa keskeisessä asemassa, koska ne kuvaavat konkreettisesti hankkeen etenemistä vaiheittain ja mahdollistavat kronologisen analyysin. Esimerkiksi Cadman ja Topping (1995), Egan (2002), Wilkinson ja Reed (2008) sekä Miles et al. (2015) jäsentävät prosessin tyypillisesti nelivaiheisen syklin — arviointi, valmistelu, toteutus ja realisointi — mukaisesti. Vaikka terminologia vaihtelee, tapahtumajärjestysmallit muodostavat kiinteistökehitysprosessin ymmärtämisen vakiintuneen perustan, erityisesti selkeytensä ja yleistettävyytensä ansiosta.

Lineaaristen mallien, kuten tapahtumajärjestysmallien, vahvuutena on yksinkertaisuus ja selkeä vaiheistus, mutta niiden haasteena on rajoittunut kyky mallintaa monitoimijaisia ja toistuvia neuvotteluprosesseja. Esimerkiksi Eganin (2002) malli korostaa julkisen sektorin operatiivista näkökulmaa, kun taas Cadman ja Toppingin (1995) ja Milesin et al. (2015) mallit painottuvat kehittäjälähtöiseen projektinhallintaan. Mallien oletukset vaihtelevat esimerkiksi sen suhteen, kuka aloittaa projektin, miten päätöksenteko etenee, ja missä kohtaa kiinteistökauppa tai rahoitus integroidaan prosessiin. Tämän vuoksi yksittäisten mallien sovellettavuus erityyppisiin kehityshankkeisiin on usein rajattua, erityisesti kun kyseessä on monimutkainen hybridihanke.

Verkostomaisemmat ja toimijalähtöiset prosessimallit pyrkivät vastaamaan tähän haasteeseen korostamalla vuorovaikutuksen, vastavuoroisten riippuvuussuhteiden ja markkinadynamiikan merkitystä hankkeen etenemiselle. Esimerkiksi Adams ja Tiesdell (2013) esittävät toimijamallin, jossa keskeisten toimijoiden, kuten kehittäjien, viranomaisten, yhteisöjen ja rahoittajien välinen neuvottelu ja yhteistyö määrittävät hankkeen kulun. Näiden mallien vahvuus on kyky havainnollistaa monimutkaisia ja muuttuvia suhteita eri toimijoiden välillä, mutta niiden heikkoutena on yleispätevyyden puute. Ne edellyttävät tapauskohtaista kontekstualisointia ja voivat jäädä liian abstrakteiksi ilman vaiheistettua rakennetta.

Iteratiiviset mallit, kuten Olsson et al. (2015), tuovat esiin kehitysprosessin luonteen jatkuvana oppimis- ja sopeutumisprosessina. Olssonin et al. (2015) malli jakaa kiinteistökehityksen kolmeen päävaiheeseen — alku-, sääntely- ja toteutusvaiheeseen — joihin palataan toistuvasti prosessin aikana. Tällainen rekursiivinen rakenne mahdollistaa hankkeen joustavan kehittämisen muuttuvien olosuhteiden mukaan ja tuo esiin sen, että päätökset ja suunnitelmat tarkentuvat vaiheittain tiedon lisääntyessä. Iteratiivisten mallien haasteena on kuitenkin se, että ne voivat hämärtää hankkeen kronologista etenemistä ja vaikeuttaa päätöksenteon selkeää jäsentelyä.

Yksittäiseen näkökulmaan keskittyvällä mallilla ei voida kattavasti kuvata hybridihankkeen kaltaisia hankkeita, joissa sekä vaiheittainen eteneminen, toimijaverkoston dynamiikka, että iteratiivinen kehitys ovat samanaikaisesti läsnä. Kokonaisvaltainen ymmärrys edellyttääkin eri prosessi-

mallien näkökulmien yhdistämistä. Lineaaristen mallien jäsenneily eteneminen luo perustan prosessin hallinnalle, toimijalähtöiset mallit tuovat esiin neuvottelujen ja vastuiden moninaisuuden, ja iteratiiviset mallit korostavat sopeutumisen ja oppimisen merkitystä. Kaikkien näkökulmien yhdistäminen samaan malliin on kuitenkin haastavaa, ja parhaatkin esimerkit rajoittuvat usein vain kahteen keskeisimmäksi havaittuun. Olssonin et al. (2015) iteratiivisuutta ja prosessin vaiheittaista etenemistä yhdistävän mallin lisäksi yksi esimerkki on Kohlhepp ja Kohlheppin (2018) Real Estate Development Matrix, joka yhdistää vaiheistuksen ja toimijakohtaisten vastuiden näkökulmat selkeällä tavalla. Matriisimuotoisen mallin tarjoama pohja soveltuu selkeytensä vuoksi erinomaisesti myös hybridihankkeiden kuvaamiseen, kun malliin sisällytetään päätösprosessien iteratiivisuutta kuvaavia ominaisuuksia.

3.2 Päätösportit kiinteistökehityshankkeissa

Yksi yleisesti sovellettu tapa hallita iteratiivisia projekteja kehityksen aikana systemaattisesti on vaiheporttiperusteinen eteneminen eli niin sanottujen päätösporttien hyödyntäminen. Cooper (1990) esitteli vaiheittaisen projektinhallinnan teoriaan pohjautuvan vaiheportteihin perustuvan mallin uutena työkaluna innovaatioprosessien riskien hallintaan ja resurssien jakamiseen, ja mallia päivitettiin myöhemmin nykyaikaisempien kehitysympäristöjen tarpeisiin (Cooper, 2008). Malli jakaa kehitysprosessin erillisiin vaiheisiin ja päätöspisteisiin, joiden kautta eteneminen edellyttää arviointia ja hyväksyntää. Tärkeää on, että vaiheporttimalli voidaan integroida myös monimutkaisempiin prosessimalleihin, jolloin lineaarinen eteneminen yhdistyy verkostomaiseen yhteistyöhön ja iteratiivisiin palautesilmukoihin (Cooper, 2008).

Päätösportteja on myös sovellettu kiinteistökehitykseen. Atherton et al. (2005) hyödyntävät päätösporttiteoriaa kehittäjien investointipäätösten optimointiin yleisellä tasolla, kun taas Gehner (2008) liittää investointikriteerit konkreettisiin päätöshetkiin. Käytännössä päätösportteja on sovellettu eniten julkisissa kehityshankkeissa. Esimerkkinä voidaan mainita Gateway Review -malli, jota sovelletaan Iso-Britanniassa, Australiassa ja Uudessa-Seelannissa julkishallinnon hankkeissa projektitoimituksen parantamiseksi (Infrastructure and Projects Authority, 2021; Queensland Treasury and Trade, 2013; New Zealand Treasury, 2023). Vastaavanlaisia malleja hyödyntävät myös Norjan viranomaiset suurten julkisten investointien laadunvarmistusjärjestelmässä, jossa sovelletaan porttiperusteisia arviointeja ennen keskeisiä sitoutumispisteitä (Volden & Andersen, 2018). Lisäksi Norjassa on kehitetty useita kontekstikohtaisia malleja eri hanketyyppeihin ja -vaiheisiin, mikä havainnollistaa mallin sopeutuvuutta erilaisiin tarpeisiin.

3.3 Kaupunkilähtöisten hybridihankkeiden toteutusprosessi Suomessa

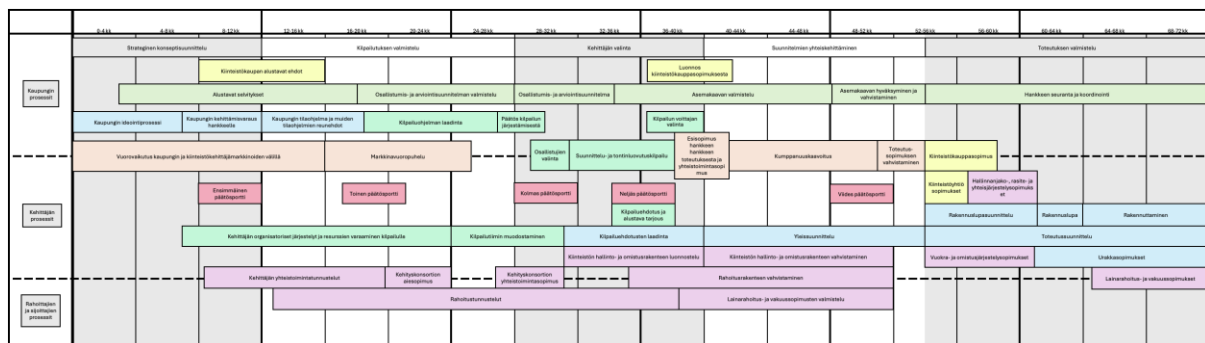
3.3.1 Prosessimalli ja sen reunaehdot

Suomalaisissa hybridihankkeissa ydintoimijoita ovat kaupunki, kiinteistökehittäjä ja rahoittajat. Tässä tutkimuksessa laaditussa prosessimallissa nämä osapuolet on jäsennetty siten, että kunkin toimijan tyypilliset tehtävät, vastuut ja roolit hahmottuvat kokonaisuutena. Kaupunkia tarkastellaan mallissa yhtenäisenä kunnallisena toimijana, joka vastaa kaavoitukseen, päätöksentekoon ja projektinhallintaan liittyvistä tehtävistä. Kiinteistökehittäjä puolestaan kuvaa kehittäjä-urakoitsija-

toimijaa, joka kokoaa yhteen hankkeen kehityskonsortion keskeiset osapuolet. Rahoittajat on erotettu omaksi toimijaryhmäkseen, jotta hankkeen ja rahoitusmarkkinoiden välinen vuorovaikutus tulee näkyväksi osana kehitysprosessia.

Hybridihankkeen eteneminen voidaan kuvata tapahtumajärjestykseen pohjautuvan prosessimallin avulla, jossa hankekehitys jäsennetään kronologisesti eteneviin vaiheisiin ja sidotaan todelliseen aikajänteeseen. Tyypillinen kehitysprosessi ei kuitenkaan noudata yksittäistä kriittistä polkua, vaan etenemistä ohjataan tyypillisesti päätösporttien tai –aikaikkunoiden avulla, joissa sekä kaupunki että kehittäjä arvioivat hankkeen jatkamisen edellytyksiä. Mallin lähtökohtana on kaupungin aloitteeseen perustuva kehitysrakenne, jossa hanke käynnistyy osana kaupungin ideointivaihetta. Osa suomalaisista hybridihankkeista saa alkunsa myös yksityisen sektorin aloitteesta, jolloin kaupungin ideointivaihe jää pois, mutta prosessin myöhemmät vaiheet noudattavat pääosin samaa rakennetta. Kehittäjän aktiivinen rooli suomalaisissa hybridihankkeissa päättyy rakentamisvaiheen alkaessa, kun vastuu hankkeesta siirtyy tuotanto-organisaatiolle. Tästä syystä rakentamisen aloitusta seuraavia vaiheita ei ole sisällytetty prosessimalliin.

Suomalaisessa toimintaympäristössä hybridihankkeiden keskeinen lähtökohta on kilpailullinen kehittämismalli, jossa sovelletaan yhdistettyä suunnittelu- ja tontinluovutuskilpailua. Malli havainnollistaa selkeästi kaupungin ja kehittäjän välistä vuorovaikutusta kilpailuvaiheessa. Tontinluovutukseen kytkeytyvä kiinteistökauppaprosessi on lisäksi tiiviissä yhteydessä kaavoitukseen, toteutussopimukseen, rakennuslupamenettelyyn ja muihin sopimusjärjestelyihin. Suunnittelu- ja tontinluovutuskilpailuun perustuvaa prosessimallia voidaan soveltaa paikoitellen myös muiden hankemuotojen tarkasteluun, kun hankkeen eteneminen perustuu vaiheittaiseen valintaan, arviointiin ja osapuolten sitoutumiseen.



Kuva 1: Kaupunkilähtöisten hybridihankkeiden tyypillinen prosessikulku Suomessa

3.3.2 Vaihe 1: Strategisen konseptisuunnittelu

Tässä tutkimuksessa kehitysprosessin ensimmäinen vaihe nimettiin strategiseksi konseptisuunnitteluksi, jonka aikana kaupunki muotoilee kehitettävälle hankkeelle alustavan hankekonseptin. Kokonaan kaupungin aloitteesta lähtevän konseptisuunnittelun lähtökohtana on usein, että tontti tai alue on kunnan omistuksessa. Maan omistus siirretään yleensä yksityiselle kiinteistökehittäjälle prosessin myöhäisemmässä vaiheessa kiinteistökauppaprosessin kautta, jonka ehdot – tärkeimpänä tontin alustava hinta – valmistellaan jo hankkeen strategisen suunnittelun aikana. Jos tontti

on jo kehittäjän omistuksessa, prosessi on suoraviivaisempi ja kaupungin rooli rajoittuu pääasiassa kaavoitukseen. Mikäli kaupunki on tontin osaomistaja, on kehitysprosessissa otettava huomioon myös muiden omistajien näkemykset kohteen kehittämistä varten.

Konseptisuunnitteluvaiheessa ideoidaan ja arvioidaan useita vaihtoehtoisia hankekonsepteja. Vaihtoehtoisten konseptien arviointia ohjaavat yleensä julkiset tarpeet tai laajemmat kaupunkikehitykselliset tavoitteet. Kaupungin omien tarpeiden lisäksi myös vuoropuhelu kiinteistökehitysmarkkinoiden kanssa voi vaikuttaa ideoiden syntyyn. Onnistunutta strategista konseptisuunnittelua seuraa kaupungin tekemä kehittämisvaraus, jolla hankkeen kohteena oleva tontti tai alue varataan hankkeen kehittämistä varten.

Ennen kehittämisvarauksen vahvistamista kaupunki tekee yleensä alustavia selvityksiä tontin tai alueen soveltuvuudesta suunniteltuihin käyttötarkoituksiin. Kehittämisvarausta seuraavat alustavat kaavaselvitykset, jotka tukevat kaavoitustoimien valmistelua kehittäjän valintavaiheessa. Kaupungit viestivät kehittämisvarauksista säännöllisesti omien tiedotuskanaviensa kautta, jotta kehittäjät voivat seurata tulevia hankkeita ja valmistautua niihin.

Ensimmäinen päätösportti sijoittuu kehittämisvarauksen myöntämistä edeltävään ja sen aikaiseen vaiheeseen. Mikäli ehdotetun hankekonseptin alustavat edellytykset eivät ole riittävät, kaupunki voi päättää keskeyttää hankkeen ennen kuin siihen kohdennetaan lisäresursseja. Jos varaus kuitenkin tehdään, kehittäjät arvioivat, vastaako alustava konsepti heidän strategista projektisalkkuaan, riskiprofiiliaan ja sijoitushorisonttiaan. Kehittäjä voi vetäytyä ennen virallisen markkinavuoropuhelun käynnistymistä, mikäli hanke vaikuttaa epäsovivalta. Toisaalta kehittäjät, jotka osoittavat alustavaa kiinnostusta, alkavat usein jo tässä vaiheessa kohdentaa sisäisiä resursseja ja kartoittaa yhteistyökumppaneita vahvistaakseen asemiaan tulevaa kilpailua varten. Nämä valmistelutoimet ovat keskeinen osa kehittäjän strategista projektinhallintaa, ja ne tehdään usein ennen seuraavien hankevaiheiden käynnistymistä.

3.3.3 Vaihe 2: Kilpailutuksen valmistelu

Prosessin seuraavassa vaiheessa hankkeen organisointi ja kilpailutukseen valmistautuminen aloitetaan, kun kaupunki on määritellyt hankkeen alustavat reunaehdot. Tämän vaiheen ensimmäinen osavaihe on markkinavuoropuhelu, joka vaikuttaa sekä hankkeen että kilpailuohjelman sisältöön. Alkuvaiheessa kaupungin roolin rajoittuu hankekokonaisuuden yleispiirteiseen määrittelyyn, toteutus- ja hankintakehityksen hahmottamiseen sekä tilatarpeiden ja kehittäjän vähimmäisvaatimusten asettamiseen. Tässä vaiheessa pyritään myös varmistamaan, ettei markkinatoimijoiden ratkaisuille aseteta tarpeettoman kapeita reunaehtoja, mikä voi estää toteuttamiskelpoisten ja toimintaympäristöön sopivien ehdotusten kehittämisen. Kaupungin teknis-taloudelliset esiselvitykset tukevat osaltaan markkinavuoropuhelun onnistumista ja osallistumis- ja arviointisuunnitelman valmistelua kaavoitusprosessia varten.

Toinen päätösportti sijoittuu markkinavuoropuhelun ja kaavaluonnoksen julkaisemisen yhteyteen. Tässä vaiheessa kehittäjät saavat kattavan kokonaiskuvan hankkeesta ja mahdollisuuden keskustella sen sisällöstä kaupungin kanssa. Markkinavuoropuhelu tuottaa samalla tietoa markkinoiden yleisestä kiinnostuksesta hanketta kohtaan, mikä auttaa kaupunkia ja kehittäjiä tunnistamaan potentiaaliset kumppanit, arvioimaan hankkeen houkuttelevuutta eri toimijaryhmien näkökulmasta sekä hahmottamaan, kuinka laajaa kilpailua hankkeessa on odotettavissa. Mikäli hanke

ei herätä markkinoilla riittävää kiinnostusta, kaupungin on arvioitava uudelleen hankkeen reunaehdot, toteuttamiskelpoisuus ja markkinahoukuttelevuus sekä ratkaistava, edellyttääkö tilanne hankkeen muokkaamista, toteutuksen siirtämistä myöhempään ajankohtaan vai hankkeen keskeyttämistä.

Jos kehittäjät osoittavat edelleen kiinnostusta hankkeeseen, he syventävät tässä vaiheessa omia kumppanuusselvityksiään. Samalla aloitetaan neuvottelut rahoittajien kanssa, joiden pohjalta laaditaan kehityskonsortion aiesopimus erityisesti suuremmissa hankkeissa. Tämä aiesopimus toimii myös virallisen kilpailutiimin muodostamisen ja lopullisen yhteistyösopimuksen neuvottelujen perustana.

Kaupungin näkökulmasta hankkeen jäsentely ja kilpailutukseen valmistautuminen huipentuvat kilpailuohjelman laatimiseen. Kilpailuohjelmassa määritellään yksityiskohtaisesti suunnittelukilpailun tyyppi, rakenne ja tavoitteet, suunnittelun reunaehdot, osallistujien vähimmäisvaatimukset, ehdotusten arviointikriteerit ja kilpailun palkinnot. Hyvin laadittu kilpailuohjelma ohjaa kilpailun aikana laadittuja ehdotuksia niin, että ne vastaavat strategisessa konseptivaiheessa luotua visiota ja markkinavuoropuhelun aikana täsmennettyjä tavoitteita. Mikäli markkinaolosuhteet ovat pysyneet ennallaan, kilpailuohjelman julkaisemista seuraa päätös kilpailun järjestämisestä.

3.3.4 Vaihe 3: Kehittäjän valinta

Päätettyään kilpailun järjestämisestä kaupunki valitsee kilpailuun osallistuvat kehittäjät joko rajoitetulla menettelyllä kiinnostuksensa ilmoittaneiden joukosta tai neuvottelumenettelyllä. Neuvottelumenettely voi kytkeytyä luontevasti aiempaan markkinavuoropuheluun, jonka kuluessa kilpailuohjelmaa on voitu tarkentaa. Molemmissa tapauksissa sekä kaupunki että kilpailuun valitut kehittäjät ovat sitoutuneet hankkeen toteuttamiseen, minkä vuoksi kilpailuun osallistumisen päätöspistettä pidetään hankkeen kolmantena virallisena päätösporttina.

Suunnittelu- ja tontinluovutuskilpailun aikana osallistujat laativat kilpailuehdotukset hankkeen kokonaisratkaisuksi. Suunnitelmat voidaan laatia kehittäjän omana työnä tai yhteistyössä kehityskonsortion muiden jäsenten kanssa. Molemmissa tapauksissa kehittäjän tulee käydä aktiivista vuoropuhelua keskeisten sidosryhmien kanssa varmistaakseen suunnitteluratkaisujen taloudellinen toteutettavuus. Suunnitteluprosessin yhteydessä määritellään lisäksi hankkeen hallinnolliset ja omistukselliset reunaehdot, jotka ohjaavat samanaikaisesti käytäviä rahoitusneuvotteluja. Samanaikaisesti kaupunki jatkaa asemakaavan valmistelua osallistumis- ja arviointisuunnitelman sekä täsmennettyjen hankereunaehtoien pohjalta. Tällä varmistetaan, että kaikki edellytykset kumppanuuskaavoituksen käynnistämiseksi ovat olemassa heti kilpailun voittajan valinnan jälkeen.

Kilpailuehdotuksen yhteydessä kehittäjiltä edellytetään tavallisesti alustava tarjous ehdotuksen toteuttamisesta. Tarjous on tässä vaiheessa ehdollinen ja muuttuu sitovaksi vasta, kun molemmat osapuolet ovat hyväksyneet kilpailun jälkeen laadittavan suunnitelman. Tontinluovutuskilpailussa tarjous sisältää myös ostotarjouksen maasta, ja se muodostaa valitun ehdotuksen perusteella kiinteistökauppaa koskevan sopimusluonnoksen pohjan. Kilpailun voittajan valinnan jälkeen kaupungin ja kehittäjän välille laaditaan alustava toteutus sopimus, joka on yleensä ehdollinen asemakaa-

van hyväksymiselle. Sen rinnalle laaditaan tyypillisesti erillinen yhteistyösopimus, jossa määritellään osapuolten vastuut ja jatkosuunnittelun puitteet. Alustavan tarjouksen jättäminen on kehittäjälle keskeinen sitoutumis päätös ja vastaa hankkeen neljättä päätösporttia.

3.3.5 Vaihe 4: Suunnitelmien yhteiskehittäminen

Kilpailun voittajan valinnan jälkeen käynnistyy kaupungin ja valitun kehittäjän välinen yhteiskehittämisvaihe, jonka tavoitteena on jalostaa voittanut kilpailuehdotus molempien osapuolten tavoitteet täyttäväksi toteutussuunnitelmaksi. Kehittäjän toteuttama yleissuunnittelu on tässä vaiheessa tiiviissä vuorovaikutuksessa asemakaavan valmistelun kanssa, ja tätä vuorovaikutusta kutsutaan yleisesti kumppanuuskaavoitukseksi. Yleissuunnittelun päätarkoituksena on luoda pohja rakennuksen tarkemmalle suunnittelulle ja mahdollistaa asemakaavan viimeistely. Asemakaava-prosessi päättyy kaupunginvaltuuston hyväksymispäätökseen ja kaavan lainvoimaisuuteen valitusajan jälkeen. Kaavavalitusriski tulee ottaa huomioon jo yleissuunnitteluvaiheessa, sillä muutoksenhaun voi vaikuttaa olennaisesti hankkeen aikatauluun ja taloudelliseen kannattavuuteen.

Kehittäjän keskeinen tavoite tässä vaiheessa on hankkeen investointirakenteen vahvistaminen, mikä edellyttää kiinteistön hallinnollisen ja omistuksellisen rakenteen selkeyttämistä. Investointirakenteen muodostamisen rinnalla valmistellaan rahoitus- ja vakuussopimuksia. Ulkopuolisten rahoitussopimusten solmiminen edellyttää riittävää varmuutta hankkeen toteutuksesta ja hallintovastuiden jakautumisesta.

Kun kumppanuuskaavoitus on saatu päätökseen, asemakaava on hyväksytty ja rahoitus- sekä omistusjärjestelyt on varmistettu, kaupungin ja kehittäjän välinen toteutussopimus voidaan vahvistaa. Sopimuksessa määritellään hankkeen toteutuksen kannalta keskeiset vastuut, velvoitteet ja ehdot, kuten rakentamisvelvoitteet ja -aikataulu, kustannusvastuut sekä laatuvaatimukset. Toteutus päätös on tässä vaiheessa muodollisesti ehdollinen rakennuslupan saamiselle. Rakennuslupa edellyttää asemakaavan mukaisuuden ohella rakentamismääräysten täyttymistä, minkä vuoksi lupaprosessiin liittyvät reunaehdot on syytä tunnistaa jo tässä vaiheessa.

Hankkeen viides päätösportti ajoittuu ennen toteutussopimuksen voimaantuloa. Toteutussopimus yhdessä kiinteistökaupan kanssa velvoittaa kehittäjää toteuttamaan suunnitellun kohteen, mikä edellyttää huolellista arviota hankkeen kannattavuudesta suhteessa vallitsevaan markkinatilanteeseen. Tässä vaiheessa kehittäjä on jo sitoutunut hankkeeseen merkittävin resurssein, ja sopimuksesta vetäytyminen on mahdollista ainoastaan sopimuksessa erikseen määritellyin ehdoin.

3.3.6 Vaihe 5: Toteutuksen valmistelu

Toteutussopimuksen vahvistaminen käynnistää hybridikiinteistöhanke viidennen vaiheen, toteutuksen valmistelun. Vaihe on koko kehitysprosessin kannalta kriittinen, sillä käyttötarkoitusten moninaisuus edellyttää erityisen tiivistä sopimuskokonaisuutta ennen rakentamisen aloittamista. Vaiheen keskeinen tehtävä on kehittäjävetoinen toteutussuunnittelu, johon sisältyy rakennuslupasuunnittelu lupaprosessia varten. Suunnittelusopimukset täsmennetään ennen vaiheen käynnistymistä sen jälkeen, kun kaupunki ja käyttäjät ovat hyväksyneet yleissuunnitelman. Kaupungin rooli rajoittuu tässä vaiheessa pääosin hankkeen etenemisen seurantaan ja koordinointiin.

Kiinteistökauppasopimus vahvistetaan asemakaavan hyväksymisen ja kehittäjän toteutussopimuksen solmimisen jälkeen. Sopimus tehdään suoraan perustettavien kiinteistöyhtiöiden nimiin,

mikä selkeyttää järjestelyn oikeudellisia, taloudellisia ja omistuksellisia ulottuvuuksia sekä riskienjakoa osapuolten kesken. Kaupungin tavoitteena on toteuttaa kiinteistökauppa välittömästi toteutussopimuksen solmimisen jälkeen kehittäjän sitoutumisen varmistamiseksi. Kehittäjän kannalta on puolestaan edullisempaa lykätä kauppaa rakennusluvan saamiseen asti, jotta rahoituksellinen sitoutuminen ennen lupapäätöstä minimoidaan. Tämä edellyttää kuitenkin erityisjärjestelyjä, sillä rakennusluvan saaminen vaatii valmiit sopimukset hallinnanjaosta, rasitteista ja yhteisjärjestelyistä, jotka puolestaan perustuvat kiinteistökaupassa vahvistettuun maanjakoratkaisuun.

Toteutuksen valmisteluvaiheessa viimeistellään myös hankkeen rahoitukseen, omistukseen ja hallintaan liittyvät sopimukset. Aiemmissa vaiheissa valmistellut vuokraus- ja omistusjärjestelysopimukset allekirjoitetaan ennen rakennusluvan myöntämistä, jotta kaikki rakentamisen aloittamisen edellytykset täyttyvät. Lainarahoitus- ja vakuussopimukset viimeistellään sen sijaan tyypillisesti myöhemmin. Rahoittajat edellyttävät, että luottoriskin kantaja on tunnistettu ja keskeiset rakennusurakat kilpailutettu ja solmittu. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vuokraus- ja omistusjärjestelysopimukset on oltava allekirjoitettuina ennen kuin ulkopuolinen rahoitus voidaan viimeistellä.

Kun kaikki sopimukset on allekirjoitettu, hanke siirtyy rakennusvaiheeseen ja rakennuttamisen operatiivinen vastuu siirtyy rakennuttamisorganisaatiolle. Kehittäjän kiinteistökehitysorganisaatiolla voi tästä huolimatta säilyä osittain hanketta koordinoiva rooli erityisesti hybridihankkeissa, joissa käyttötarkoitusten yhteensovittaminen edellyttää jatkuvaa osapuolten välistä yhteistyötä rakennusvaiheen aikana.

4. HYBRIDIHANKKEIDEN RAHOITUS

4.1 Hybridihankkeiden rahoituksen ja sijoittamisen erityispiirteet

4.1.1 Yleinen rakenne

Hybridihankkeet poikkeavat rahoituksensa osalta perinteisistä kiinteistökehityshankkeista. Kun perinteisessä hankkeessa rahoitus voidaan rakentaa yhden selkeästi määritellyn tilatyypin ympärille, hybridirakentamisessa joudutaan sovittamaan yhteen useita markkinoita, tuotto-odotuksia ja riskiprofiileja (Kössi, 2025; Mitrofanova, 2025). Tämä johtaa usein rahoitusrakenteen pirstaleisuuteen: jokainen käyttötarkoitus – esimerkiksi hotelli, asunto-, toimisto- tai liiketilat – vaatii useimmiten oman rahoitusrakenteensa ja omat rahoittajansa ja sijoittajansa (Nakamura et al., 2018; Rabiński et al., 2009). Tämä jaottelu ilmeni myös tutkimushankkeessa tehdyissä haastatteluissa. Sijoittajien näkökulmasta rahoitusrakenteen monimutkaisuus heikentää hankkeiden läpinäkyvyyttä, sillä hybridihankkeen eri osat reagoivat markkinamuutoksiin eri tavoin (Mitrofanova, 2025; Kössi, 2025). Hybridihankkeen sisälle voi siis muodostua useita riskitasoja, jotka eivät aina liity toisiinsa. Siten kokonaisuus on rahoittajien silmissä useimmiten monimutkainen ja vaikeasti hinnoiteltava. Rahoitus on tavallisesti moniportaista myös yksittäisten hankkeen osien sisällä jakautuen usein vakuudelliseen pankkirahoitukseen, instituutioiden alistettuihin luottoihin ja oman pääoman sijoitukseen (Wood, 2007).

4.1.2 Rahoitusrakenteen kerroksellisuus

Tutkimuksissa korostuu havainto siitä, että hybridihankkeiden rahoitus rakentuu lähes aina kerroksittain (Lehtimäki, 2025). Tyypillisesti käytetään yhdistelmää omasta pääomasta, vieraan pääoman lainoista, välirahoituksesta sekä julkisen sektorin erityisrahoitusmekanismeista, kuten lainatakauksista tai avustuksista (Geva & Siemiatycki, 2024). Hybridihankkeiden erityispiirre on, että eri tilakokonaisuuksille voidaan joutua hakemaan erillinen rahoitus, koska rahoittajat arvioivat eri käyttötarkoitusten, kuten hotellien, asumisen ja liiketilojen, riskiprofiilit eri perustein (Tuominen, 2024). Tämä johtuu myös eri sijoittajien toisistaan poikkeavista riskiprofiileista, eli millaisiin kiinteistöihin ne sijoittavat ja millainen on sijoittajan tuottovaatimus, riskinsieto ja exit-aikataulu, eli missä vaiheessa ne myyvät sijoituksensa tai kohteen. Esimerkiksi asuntotuotannon rahoitus voidaan Suomessa rakentaa suhteellisen vakaasti RS-järjestelmän ja kuluttajamyynnin pohjalta, mutta hotellikiinteistöjen rahoitus on huomattavasti epävarmempaa ja riippuu alueen matkailumarkkinan kehityksestä (Tuominen, 2024). Lisäksi sijoittajakunta näissä kiinteistötyypeissä on erilainen, erilaisin sijoitushorisontein ja tuottovaatimuksin (Kössi, 2025).

Kerrostunut rahoitus edellyttää eri rahoittajien kesken tarkasti sovittuja etusijajärjestyksiä ja vakuuksien jakoa. Tämä toteutetaan Suomessa tavallisesti velkojien välisellä sopimuksella (Lehtimäki, 2025). Monikerroksisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että rahoituksen ehdot voivat muodostua monimutkaisiksi, ja hankkeen eri osa-alueiden keskinäiset riippuvuudet tekevät kokonaisuudesta vaikeasti ohjattavan. Erityisenä riskinä on tilanne, jossa yksi osa-alue viivästyy esimerkiksi rakennusvaiheessa vaarantaen koko hankkeen rahoitusketjun etenemisen (Kössi, 2025). Rahoitus

ei siis ole ainoastaan taloudellinen kysymys, vaan myös organisoinnin ja ajallisen yhteensovittamisen haaste.

4.1.3 Pitkä investointijänne ja korkean pääomatarpeen vaikutus

Hybridihankkeet ovat poikkeuksellisen pääomavaltaisia. Niiden kokonaisinvestoinnit voivat nousta satoihin miljooniin euroihin, ja hankkeet ovat pitkäkestoisia – suunnittelusta toteutukseen voi kulua 5–10 vuotta, joskus jopa enemmän (Tuominen, 2024). Tämän ajanjakson aikana markkinat ehtivät muuttua suuresti. Siten hybridihankkeiden keskeisin riski liittyy juuri pitkän toteutusajan epävarmuuteen (Mitrofanova, 2025). Rahoituspäätökset tehdään aina tietyn markkinahetken perusteella, mutta hankkeen taloudellinen todellisuus konkretisoituu vuosien päästä: korkotaso voi muuttua, rakentamisen kustannukset voivat nousta, ja myös kuluttajien käyttäytyminen voi muuttua. Esimerkiksi asuntokysynnän tilanne voi olla täysin erilainen siinä vaiheessa, kun hybridihanke etenee asuntojen rakentamisvaiheeseen.

Tässä suhteessa hybridihankkeet eroavat olennaisesti perinteisestä asuntotuotannosta, jossa myynti ja rahoituksen takaisinmaksu tapahtuu tyypillisesti jo rakennusaikana (Tuominen, 2024). Hybridihankkeissa puolestaan suuri osa tiloista jää kehittäjän tai sijoittajan omistukseen, ja tulot realisoituvat vasta tilojen käyttöasteen kautta pitkän ajan kuluessa. Tämä lisää tuottovaateita, mutta heikentää rahoituksen saatavuutta, sillä rahoittajat vaativat korkeampia riskipreemioita monimutkaisemmissa järjestelyissä, joita hybridihankkeet usein ovat (Knüpfer & Puttonen, 2024). Toisaalta pidempi tulojen odotusaika lisää alkuvaiheen oman pääoman käytön tarvetta merkittävästi. Tämä tarkoittaa usein korkeaa oman pääoman vaatimusta, omistajien vakavaraisuutta ja niiltä vaadittuja pääomittamissitoumuksia.

4.1.4 Sijoittajien varovaisuus ja arvonmäärityksen haasteet

Taustakirjallisuus ja tutkimushankkeen yhteydessä tehdyt haastattelut osoittivat selvästi, että sijoittajat suhtautuvat hybridikiinteistöihin varovaisesti. Syitä tähän on useita. Ensimmäinen niistä liittyy arvonmäärityksen vaikeuteen: kun kiinteistö koostuu monista eri tilatyypeistä, joilla kaikilla on omanlaisensa tuotto-oletukset ja markkinadynamiikkansa, kokonaisuuden arvo ei ole helposti johdettavissa (Mitrofanova, 2025). Esimerkiksi hotellin arvo perustuu täysin eri mekanismeihin kuin asuntojen tai liiketilojen arvo ja voi riippua myös esimerkiksi samassa yhteydessä olevan tapahtuma-areenan menestyksestä. Jos yksi osa-alue tuottaa huonosti, koko kiinteistön riskiprofiili nousee.

Sijoittajat ovat perinteisesti suosineet selkeästi rajattuja ja keskenään helposti vertailtavia kohteita, kuten toimistokiinteistöjä tai asuinkerrostaloja. Hybridihankkeissa sijoittajan on sen sijaan hyväksyttävä kokonaisuus, joka voi sisältää tuotto-odotukseltaan heikompia tai sijoitusstrategiaan huonosti sopivia osia – pahimmillaan sijoittaja kantaa mukanaan myös sellaisia käyttötarkoitukskohtaisia toteutusriskejä, joita hän ei erillisenä kohteena ottaisi (Kössi, 2025). Tästä syystä monet institutionaaliset sijoittajat edellyttävät hankkeen tilakokonaisuuksien juridista ja taloudellista erottelua, jotta he voivat kohdentaa sijoituksensa yksinomaan niihin osiin, jotka vastaavat heidän sijoitusstrategiaansa ja riskinsietokykyään (Lehtimäki, 2025).

Toinen merkittävä syy varauksellisuuteen liittyy kiinteistön likviditeettiin. Hybridikiinteistöt voivat olla markkinoilla vähemmän likvidejä kuin perinteiset kiinteistöt, sillä ostajaprofiili on suppeampi

ja arvon muodostus hankalampaa (Mitrofanova, 2025). Tämä tarkoittaa, että sijoittaja ei välttämättä pysty myymään kohdetta yhtä nopeasti tai ennakoitavasti, mikä lisää pääoman sitoutumista ja heikentää houkuttelevuutta. Tällöin osakokonaisuuksiin erotteluinen voi olla olennaista myöhemmän myynnin onnistumisen varmistamiseksi (Lehtimäki, 2025). Esimerkiksi liikekiinteistöjen sijoittaja- ja ostajakunta poikkeaa hotellikiinteistöjen sijoittajakunnasta.

4.2 Hybridihankkeiden riskirakenne, rahoituksen saatavuus ja markkinaehtoisuuden haasteet

Hybridihankkeiden rahoitukseen liittyvät riskit ovat monitasoisia ja kietoutuvat tiiviisti hankkeiden rakenteellisiin ja toiminnallisiin ominaisuuksiin. Hybridihankkeissa taloudelliset riskit eivät ainoastaan liity rahoituksen ehtoihin tai sijoittajien tuotto-odotuksiin, vaan ne syntyvät koko hankkeen ekosysteemistä: suunnittelun vaiheistuksesta, markkinatilanteesta, osapuolten välisistä riippuvuuksista ja siitä, miten hyvin hankkeen eri osa-alueet tukevat toisiaan taloudellisesti (Lehtimäki, 2025). Rahoittajat ja sijoittajat toimivat tämän kokonaisuuden keskiössä, sillä heidän näkemyksensä hankkeen uskottavuudesta määrittää, millaisin ehdoin pääomaa on mahdollista saada (Mitrofanova, 2025).

4.2.1 Rahoituksen saatavuuden epävarmuus ja markkinaehtoisuuden rajat

Hybridihankkeiden rahoituksen saatavuus on huomattavasti epävarmempaa kuin yksinkertaisissa kiinteistökehityshankkeissa, mikä voi lisätä tarvetta alkuvaiheen vakavaraisille oman pääoman ehtoisille sijoituksille (Knüpfer & Puttonen, 2024). Tämä johtuu osin siitä, että hybridihankkeissa riskit eivät jakaudu tasaisesti tilojen käyttötarkoitusten suhteen. Esimerkiksi toimistokiinteistöjen markkina voi olla vakaassa tilanteessa, kun taas hotellimarkkina voi kärsiä heilahteluista. Tällainen markkinoiden erilaisuus heikentää hankkeen kokonaisarviota, koska rahoittajat joutuvat tarkastelemaan hanketta myös kokonaisuutena, eivät ainoastaan yksittäisten tilatyyppeiden ja käyttötarkoituksen näkökulmasta (Kössi, 2025).

Moni rahoittaja edellyttääkin, että hybridihankkeissa toteutetaan markkinaehtoisuuden testejä: kuinka suuri osa hankkeen tiloista voidaan osoittaa kaupallisesti kannattaviksi ilman julkisen sektorin tukea tai erityisjärjestelyjä. Jos hankkeen taloudellinen elinkelpoisuus nojaa liiaksi julkisiin tukiin – esimerkiksi kaavoituksen joustoihin tai erityisehtoihin – rahoittajat tulkitsevat tämän riskiksi (Kössi, 2025). Toisaalta julkisen sektorin osallistuminen voi myös lisätä hankkeen uskottavuutta, mikäli se tarjoaa ankkuritoimintoja, kuten koulun, kirjaston tai liikenneaseman, joiden tilankäyttö on vakaata ja pitkäjänteistä (Lehtimäki, 2025).

Markkinaehtoisuuden rajat tulevat vastaan erityisesti silloin, kun hanke sisältää toimintaa, jonka tuottopotentiaali on epävarmaa. Tällaisia ovat esimerkiksi kulttuuri- ja tapahtumatilat, joiden kysyntä ei ole yhtä ennakoitavaa kuin asuntojen tai toimistojen. Tämä johtaa rahoittajien kannalta epäsymmetriseen riskijakaumaan: osa hankkeesta voi olla hyvin kannattavaa ja toinen osa tappiollista tai matalatuottoista. Juuri tämä epätasaisuus on yksi suurimmista syistä sijoittajien varovaisuuteen (Mitrofanova, 2025). Tämän takia esimerkiksi kulttuuri- ja tapahtumatilojen omistajarakenne on tavallisesti suuremman riskin takia eri kuin vakaamman tuoton tarjoavissa tiloissa.

4.2.2 Kassavirtojen ja vakuuksien eriyttämisen haasteet

Hybridihankkeissa kassavirrat syntyvät useista lähteistä, ja niiden ajoitus voi poiketa toisistaan huomattavasti. Asunnoista saatavat tulot voivat realisoitua jo rakennusaikana ennakkomyynnin kautta, kun taas hotellin tai liiketilojen tulot riippuvat tilojen käyttöasteesta vuosikymmenten ajan (Tuominen, 2024). Tämä asettaa rahoitukselle erityisiä haasteita, jos kiinteistö alkaa tuottamaan vasta myöhemmässä vaiheessa, edellyttäen pidempää alkurahoituksen maturiteettia. Rahoittajat haluavat usein erotella kassavirtoja ja kohdentaa vakuuksia tilatyypikohtaisesti, jotta he voivat arvioida yksittäisen osa-alueen riskin ja mahdolliset tappiot erikseen (Kössi, 2025). Hybridihankkeissa tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista, koska tekninen ja toiminnallinen yhtenäisyys kytkee eri tilat toisiinsa (Lehtimäki, 2025).

Esimerkiksi yhteiset rakenteet – kuten runkorakenteet, talotekniikka, pysäköintilaitokset tai yhteiskäyttöiset kulkutilat – tekevät vakuuksien osittaisesta erottelusta vaikeaa (Lehtimäki, 2025). Rahoittajat voivat tällöin nähdä riskinä sen, että yhden osa-alueen arvon heikkeneminen vaikuttaa koko kiinteistökokonaisuuden arvoon ja siten myös heidän vakuusasemansa kestävyteen. Tämä voi johtaa korkeampiin lainamarginaaleihin, tiukempiin ehtoihin tai jopa rahoituksen epäämiseen (Mitrofanova, 2025). Tutkimushankkeessa tehdyissä haastatteluissa rahoittajat korostivat toistuvasti, että hybridihankkeiden vaikein taloudellinen kysymys on juuri vakuus- ja kassavirtojen hallinta. Omistuksen jakamiseen on kuitenkin useita keinoja kuten kattavampien hallinnanjakosopimusten tekeminen, nk. 3D-kiinteistönmuodostus ja tarkkojen yhteisjärjestelysopimusten käyttäminen (Tuominen, 2024).

4.2.3 Rahoitusriski rakennusvaiheessa

Rakennusvaihe on hybridihankkeelle erityisen riskialtis vaihe. Kustannustason nousu, toimitusketjujen häiriöt ja teknisen suunnittelun muutokset vaikuttavat keston ja kokonaisbudjettiin. Tämä näkyy välittömästi rahoittajien riskinarvioinnissa (Lehtimäki, 2025). Useat rahoittajat edellyttävät merkittävää omaa pääomaa ennen lainan nostamista tai edellyttävät, että tietty prosenttiosuus hankkeen tiloista on vuokrattu ennen rahoituksen saamista (Kössi, 2025). Tämä tarkoittaa sitä, että vakuudelliset lainantajat edellyttävät ensin oman pääoman käyttöä, sitten alistettujen lainojen käyttöä ja vasta sen jälkeen nk. seniorlainojen nostamista (Mitrofanova, 2025).

Hybridihankkeiden monimutkainen suunnittelu aiheuttaa myös poikkeuksellisen herkkyyden viivästyksille. Jos hanke sisältää esimerkiksi kulttuuritilan, joka edellyttää erityisrakenteita tai poikkeuksellisia teknisiä ratkaisuja, pienikin suunnitelmamuutos voi aiheuttaa ketjureaktion, joka viivästyttää myös muiden tilojen valmistumista. Koska rahoituksen nosto on usein sidottu aikatauluihin ja tiettyihin valmistumisasteisiin, viivästykset voivat heikentää hankkeen kassavirtaa ja nostaa rahoituskustannuksia (Kössi, 2025). Juuri usean toisiinsa liittyvän rakennusvaiheen riskit ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka erottavat hybridihankkeet perinteisistä kiinteistökehityshankkeista (Rabianski et al., 2009).

4.2.4 Käyttövaiheen taloudelliset riskit

Kun hybridihanke siirtyy käyttövaiheeseen, rahoituksen ja sijoittamisen painopiste siirtyy kustannusten hallinnasta käyttöasteiden optimointiin ja tuottojen vakauteen. Käyttövaiheen riskejä ovat

esimerkiksi vuokralaisten vaihtuvuus, markkinavuokrien muutokset ja toimialojen syklisyys (Mitrofanova, 2025). Hotellit ja liiketilat ovat erityisen herkkiä talouden suhdannevaihteluille, kun taas asunnot ja julkisen sektorin toimijat tuottavat yleensä vakaampaa kassavirtaa (Kössi, 2025).

Hybridirakennuksen tilojen käyttöasteiden epäsymmetria vaikeuttaa käyttöasteiden ennakointia ja optimointia. Esimerkiksi hotellin käyttöasteen lasku voi vaikuttaa koko kiinteistön taloudelliseen suorituskykyyn, vaikka toimistojen tai asuntojen käyttöaste pysyisi hyvänä. Tämän vuoksi rahoittajat ja sijoittajat tarkastelevat hybridihankkeita myös kokonaisvaltaisesti ja painottavat erityisesti sitä, miten eri tilatyypin kassavirrat tukevat toisiaan pitkällä aikavälillä (Mitrofanova, 2025). Etenkin olennaiset muutokset käyttövaiheen aikana edellyttävät merkittävää sopimuksellista joustavuutta omistajien välillä (Lehtimäki, 2025). Tämä korostaa osakas- ja yhtiösopimusten määräänemmistömenettelyjen tarvetta. Tutkimushankkeessa tehdyissä haastatteluissa nousi esille etenkin hallintavaiheen isommista muutoksista päättäminen ja niiden rahoittaminen (Kössi, 2025). Tämä edellyttää normaalien yhtiö- ja osakassopimusten muuttamista vastaamaan paremmin hallintavaiheen merkittäviä muutospäätöksiä. Haastatteluissa esitettiin lisäksi yhtenä vaihtoehtona oman pääoman sijoittajien osuuksien parempi exit-mahdollisuus, etenkin tilanteissa, joissa omistajien tavoitteet ovat muuttuneet useiden vuosien aikana toisiksi (Lehtimäki, 2025).

4.3 Sijoittajien profiilit, rahoitusinstrumentit ja julkisen sektorin merkitys hybridihankkeissa

Hybridihankkeiden rahoitus ja sijoitusrakenne muodostavat kokonaisuuden, jossa eri toimijoilla on keskenään erilaiset tavoitteet, aikajänteet ja riskinottohalukkuudet (Mitrofanova, 2025). Tämä monimuotoisuus on keskeinen osa hybridihankkeiden taloudellista dynamiikkaa. Rahoittajien ja sijoittajien roolit eivät ole pelkästään pääoman tarjoamista, vaan ne vaikuttavat suoraan hankkeen rakenteeseen, toteutusmalliin ja usein myös sen sisältöön (Lehtimäki, 2025).

4.3.1 Sijoittajaprofiilien rakenne ja sen vaikutus hankkeisiin

Hybridihankkeissa sijoittajat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: institutionaaliset ja yksityiset sijoittajat, strategiset kiinteistötoimijat ja rahoituslaitokset. Lisäksi esimerkiksi pääomarahastojen aikajänne ja sijoituslogiikka poikkeaa vakuutusyhtiöiden sijoituspolitiikasta ja aikajänteestä, mikä tarkoittaa, että niiden mukanaolo samassa projektin osassa vaatii tarkkaa sopimuksellista ja rakenteellista suunnittelua (Lehtimäki, 2025). Jokainen ryhmä lähestyy hybridihankkeita eri näkökulmista, ja heidän tavoitteensa vaikuttavat hankkeen kehitykseen.

1. Institutionaaliset sijoittajat

Eläkeyhtiöt, vakuutusyhtiöt ja muut pitkän aikavälin institutionaaliset sijoittajat hakevat ensisijaisesti vakaata ja ennustettavaa kassavirtaa. Tutkimushankkeen haastattelut vahvistivat, että nämä sijoittajat suhtautuvat varauksellisesti monimutkaisiin rakenteisiin. Hybridihanke kiinnostaa heitä vain silloin, kun sen tuotto-riski-suhde on selkeästi todennettavissa ja kun sijoituskohde vastaa heidän strategiaansa (Mitrofanova, 2025; Kössi, 2025). Käytännössä tämä tarkoittaa, että institutionaalinen raha ohjautuu hankkeen matalariskisimpiin osiin, kuten asunto- tai julkisiin palvelutiloihin, kun taas hotellien, liiketilojen tai kulttuuritoimintojen kaltaiset volatiilit käyttötarkoitukset jäävät institutionaalisen rahoituksen ulkopuolelle.

Tämän seurauksena hybridihanke voi joutua rakenteellisesti jakautumaan sijoittajaprofiilin mukaan, mikä puolestaan monimutkaistaa hankkeen kokonaissuunnittelua ja omistusrakennetta. Institutionaaliset sijoittajat voivat kuitenkin osallistua hankkeeseen myös rahoitusrakenteen vahvistajina. Tarjoamalla oman pääoman ehtoista rahoitusta tai hankeyhtiöille myönnettyjä alistettuja lainoja ne parantavat hankkeen pääomapohjaa tavalla, joka madaltaa kynnystä vakuudellisen pankkirahoituksen saamiselle hankkeen muihin osiin (Lehtimäki, 2025).

2. Strategiset kiinteistöimijat

Näiden toimijoiden – usein kiinteistökehitys- ja rakennusyhtiöt – riskinsietokyky on muita sijoittajaryhmiä korkeampi, koska heidän liiketoimintansa perustuu osaamiseen, hankekehitykseen ja arvonluontiin. Heille hybridihankkeet voivat tarjota merkittäviä tuottomahdollisuuksia, kunhan rahoitus onnistuu (Lehtimäki, 2025). He toimivat usein ns. ankkuritoimijoina, jotka tuovat hankkeelle uskottavuutta. Mutta heidänkin osallistumisensa edellyttää, että hankkeen eri osat ovat kaupallisesti perusteltuja ja että hankkeen riskiprofiili on hallittavissa. Esimerkiksi rakennusyhtiö on usein mukana oman pääoman sijoittajien konsortiossa merkittäväällä pääomapanoksella, mikä luo myös luotettavuutta rakennusyhtiön kannustimiin toteuttaa hanke sijoittajakonsortion tavoitteiden mukaisesti (Lehtimäki, 2025). Rakennusyhtiön mukanaolo ratkaisee osaltaan nk. agentuuriongelman, jossa rakennusyhtiön ja oman pääoman sijoittajien edut voivat poiketa toisistaan hankkeen edetessä.

3. Pankit ja yksityiset rahoituslaitokset

Pankit keskittyvät lainarahoituksen tarjontaan, ja niiden riskinsietokyky on rajallinen. Hybridihankkeissa pankkien huoli kohdistuu erityisesti rakennusaikaiseen riskiin, vakuusarvoihin ja hankkeen vaiheistukseen (Mitrofanova, 2025). Tutkimushankkeen haastatteluissa pankit korostivat tarvetta huolellisesti määritellyille vakuuksille sekä selkeälle rakenteelle, jossa epävarmat osat eivät vaaranna koko hankkeen takaisinmaksukykyä (Kössi, 2025). Pankkien varovaisuus on yksi keskeisistä syistä siihen, miksi hybridihankkeet usein tarvitsevat ”välirahoitusratkaisuja”, kuten ’second lien’-lainoja (vakuudellisesti alistetut lainat), omarahoitusosuuden kasvattamista tai julkisen sektorin osallistumista (Lehtimäki, 2025). Pankkien rahoitus oli haastatteluiden perusteella myös lähes poikkeuksetta sidottu tiettyjen alkuvaiheen vuokrasopimusten ja vuokrausasteen saavuttamiseen, se oli 5-6 vuoden mittaista, etusijaltaan aina etusijaista ja sidottu etenkin lainan määrä/kiinteistön arvo kovenanttiin (’loan to value’) korkokatekovenanttiin (’ICR’ ja ’DSCR’), sekä saavutettuihin hankevaiheisiin tai vuokrausasteeseen.

4.3.2 Rahoitusinstrumentit ja niiden soveltuvuus hybridihankkeisiin

Hybridihankkeissa käytettävät rahoitusinstrumentit ovat usein monimutkaisia ja räätälöityjä hankkeen tarpeisiin. Yleisimmin käytettyjä instrumentteja ovat:

1. Seniorilainat

Nämä ovat hankkeen pääasiallisia pankkilainoja, joille annetaan paras etusija vakuuksiin nähden (Tuominen, 2024). Seniorilainat muodostavat monessa hankkeessa suurimman osan velkarahoituksesta. Hybridihankkeissa niiden saaminen edellyttää yleensä, että merkittävä osa

hankkeen tiloista on ennakkoon vuokrattu tai myyty (Kössi, 2025). Kysynnältään epävarmojen tilatyyppeiden osalta seniorilainan ehdot voivat kiristyä huomattavasti. Seniorilainojen vakuudet kattavat käytännössä aina kaiken osaprojektin varallisuuden, kiinteistökiinnitykset, sopimus-saavat ja vuokratuotot (Tuominen, 2024). Kansainvälinen pankkijärjestelmän vakautta koskevan Basel IV -sääntelyn katsottiin vaikeuttaneen hieman vakuudellisen rahoituksen saamista alkuvaiheessa.

2. Alistetut lainat

Tämä välimuotoinen rahoitus sijoittuu seniorilainan ja oman pääoman väliin. Se on kalliimpaa kuin seniorilaina, mutta edullisempaa kuin oman pääoman ehtoinen sijoitus (Wood, 2007). Hybridihankkeissa mezzanine-lainat ja second lien voivat olla ratkaisevia silloin, kun pankkivakuutuksen saatavuus ei riitä kattamaan hankkeen investointikustannukset (Tuominen, 2024). Tämä rahoitusmuoto kuitenkin nostaa hankkeen kokonaistuottovaadetta ja lisää sijoittajien odotuksia. Useissa kotimaisissa järjestelyissä hankkeen oman pääoman sijoittajat ovat myös samoja instituutioita, jotka tarjoavat hankkeille alistettua lainarahoitusta, jollei tätä saada korvattua esimerkiksi nk. high yield -rahoituksella, joka saadaan markkinoilta. Suuremmissa projekteissa 'high yield' rahoitus on kuitenkin mahdollista tietyissä tilanteissa vasta uudelleenrahoitusvaiheessa.

3. Oma pääoma ja rakennusyhtiö tai kiinteistökehittäjä

Oman pääoman merkitys korostuu hybridihankkeissa, koska rahoittajat vaativat usein kehittäjältä merkittävää sitoutumista ennen lainarahoituksen vapautumista (Knüpfer & Puttonen, 2024). Oman pääoman määrä toimii signaalina hankkeen uskottavuudesta. Erityisesti epävarmoissa markkinaolosuhteissa sijoittajat vaativat kehittäjältä huomattavaa riskinkantosuutta sekä pääomittamissitoumuksia, jotka nojaavat omistajan taseeseen (Lehtimäki, 2025). Oma pääoma sijoitetaan yhtiöön usein omistajakonsortion toimesta.

4. Julkisen sektorin erityisrahoitus

Tähän kuuluvat esimerkiksi valtion takaukset, korkotuet, erityisavustukset ja tontinluovutusehdot (Geva & Siemiatycki, 2024). Vaikka julkisen tuen käyttö ei automaattisesti tee hankkeesta houkuttelevaa, se voi olla ratkaisevaa silloin, kun hankkeessa on tiloja, joiden kaupallinen kannattavuus on heikko mutta yhteiskunnallinen arvo suuri (esim. kulttuuritilat, koulut, monitoimiareenat). Julkisen sektorin osalta tärkeämpänä seikkana tutkimushankkeen haastatteluissa korostui kuitenkin osoitus sitoutumisesta infrastruktuurin rakentamiseen sekä julkisten tilojen muita sijoituksia tukeva toiminta (Lehtimäki, 2025).

4.3.3 Julkinen sektori rahoituksen mahdollistajana

Julkisella sektorilla on kaksijakoinen mutta ratkaiseva rooli hybridihankkeiden rahoituksessa. Yhtäältä kunnat ja muut julkiset toimijat toimivat usein hankkeiden mahdollistajina. He voivat tarjota tontteja, edistää kaavoituksen etenemistä tai toimia ankkurivuokralaisina (Lehtimäki, 2025). Julkinen sektori voi näin lieventää hankkeen markkinariskiä ja tuoda varmuutta pitkäaikaisista vuokrasopimuksista, mikä puolestaan lisää rahoittajien ja sijoittajien kiinnostusta. Toisaalta julkisen organisaatioiden päätöksenteon hitaus ja byrokraattiset prosessit voivat muodostua merkittäväksi

rahoitusriskiksi. Kaavoituksen venyminen on yksi yleisimmistä syistä hybridihankkeiden viivästy-
miseen, ja viivästyksset ovat erityisen haitallisia pääomavaltaisissa hankkeissa, joissa rahoituksen
kustannukset kasvavat ajan myötä (Kiiras & Tammilehto, 2014).

Tutkimushankkeen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa rahoittajat painottivat, että julkisen sek-
torin tulisi olla sitoutuneena ja mukana hankkeissa jo niiden alkuvaiheessa, jotta rahoitusrakenne
voidaan suunnitella realistisesti ja luoda selkeä polku toteutukseen (Lehtimäki, 2025). Yksi vaihto-
ehto on käyttää hankeyhtiömallia, johon muut sijoittajat liittyvät alkuvaiheen jälkeen mukaan. Jul-
kisen sektorin rooli koettiin tärkeänä sitoutumisen osoittamisen takia sekä kokonaisrakennetta
turvaavana elementtinä.

4.3.4 Sijoittajaluottamuksen rakentaminen

Hybridihankkeiden rahoitus ei ole vain taloudellinen arvio tulevasta kassavirroista, vaan myös luot-
tamuksen rakentamisen prosessi. Rahoittajat arvioivat kehittäjän osaamista, hankkeen johtamis-
rakenteita, kumppaneiden uskottavuutta ja kykyä hallita monimutkaisia kokonaisuuksia (Lehti-
mäki, 2025). Sijoittajat ja rahoittajat korostivat tehdyissä haastatteluissa, että hyvän hankesuun-
nittelun, laajan taustaselvityksen ja läpinäkyvän riskienhallinnan merkitys on suurempi hybridi-
hankkeissa kuin tavanomaisissa kiinteistökehityshankkeissa (Mitrofanova, 2025). Sama koskee
hybridikiinteistön omistusrakennetta ja omistajien hallintoa. Luottamuksen puute voi kaataa
hankkeen ennen kuin ensimmäistäkään sopimusta ehditään allekirjoittaa.

4.4 Omistusrakenteet, sopimusmallit ja pitkän aikavälin talou- dellinen vakaus

Hybridihankkeiden erityispiirteisiin kuuluu, että niiden taloudellinen onnistuminen ei riipu ainoas-
taan rahoituksen järjestämisestä ja sijoittajien kiinnostuksesta, vaan myös hankkeen sisäisestä or-
ganisoinnista ja omistusrakenteesta. Omistusrakenteella tarkoitetaan sitä oikeudellista ja ta-
loudellista kehikkoa, jonka puitteissa hankkeen eri osa-alueet omistetaan, hallinnoidaan ja rahoi-
tetaan. Tutkimushaastatteluissa nousi toistuvasti esiin, että hybridihankkeiden omistusraken-
teesta tulee helposti monimutkainen, koska eri tilatyypin riskitasot ja tuotto-odotukset ohjaavat
sijoittajia valikoimaan vain osia hankkeesta (Lehtimäki, 2025).

4.4.1 Omistusrakenteiden pirstaleisuus ja sen vaikutukset

Kun hankkeessa on useita omistajia – esimerkiksi yksi omistaa asunnot, toinen hotellin ja kolmas
liiketilat – päätöksenteko hidastuu ja hallinnollinen taakka kasvaa (Kössi, 2025). Jokaisella omista-
jalla on omat tavoitteensa ja aikajänteensä, jotka eivät aina ole yhdenmukaisia. Tämä hankaloittaa
myös rahoittajien työtä: heidän on arvioitava, miten eri omistajien päätökset ja taloudellinen ti-
lanne vaikuttavat hankkeen kokonaisuuteen (Lehtimäki, 2025).

Rahoittajat näkevät moniomistajuuden riskinä, koska se voi johtaa ristiriitoihin esimerkiksi yhteis-
tilojen ylläpidosta, perusparannuksista tai vuokralaisten yhteensovittamisesta. Vaikka yksittäinen
tilatyyppi olisi taloudellisesti vahva, koko hankkeen arvo voi kärsiä, jos jokin toinen tilatyyppi on
taloudellisesti heikko tai huonosti hallittu. Näin ollen rahoittajat suosivat omistusrakenteita, joissa
on yksi päävastuullinen toimija tai vähintään selkeästi määritelty päätöksentekohierarkia (Lehti-
mäki, 2025).

4.4.2 Sopimusmallien merkitys

Hybridihankkeissa sopimukset ovat keskeisiä rahoituksen turvaamisen kannalta. Tutkimushaastatteluissa rahoittajat korostivat, että sopimusten tulee olla poikkeuksellisen tarkkoja ja kattavia, sillä hybridihanke sisältää taloudellisesti merkittäviä riippuvuuksia eri tilatyypin välillä (Lehtimäki, 2025). Keskeisiä sopimuksia ovat:

- **hallinnanjakosopimukset**, jotka määrittelevät eri omistajien vastuut yhteisistä rakenteista ja tiloista
- **osakassopimukset**, jotka sääntelevät omistajien keskinäisiä oikeuksia ja velvollisuuksia
- **velkojien väliset sopimukset**, joilla sovitaan vakuusjärjestyksestä ja riskien jaosta
- **pitkäaikaiset vuokrasopimukset**, jotka varmistavat riittävän vakaan kassavirran hankkeen käyttöön

Sopimusten standardoinnin tarve nousi tutkimushaastatteluissa selkeästi esiin. Koska hybridihankkeet ovat rakenteeltaan monimutkaisia, jokainen yksityiskohta lisää riskiä sopimustulkintojen eroista. Standardoidut mallit voisivat vähentää neuvotteluaikaa, lisätä rahoittajien luottamusta ja helpottaa hankkeiden ennakoitavuutta – eli juuri niitä tekijöitä, jotka ovat kriittisiä suurten investointien rahoituksen saatavuudessa (Lehtimäki, 2025).

4.4.3 Pitkän aikavälin taloudellinen vakaus

Hybridihankkeiden taloudellisen vakauden kannalta olennaista on varmistaa, että hankkeen eri tilatyypin kassavirrat ovat riittävän tasapainoisia (Mitrofanova, 2025). Jos hanke on liian riippuvainen yhden tilatyypin tuotosta, sen taloudellinen riski kasvaa. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun kyseessä on hotellitoiminta, tapahtumatilat tai muut sykliset toiminnot. Sijoittajat ja rahoittajat painottavat, että hybridihankkeen tulee kestää markkinamuutoksia niin, että vahvemmat osat tukevat heikompia ja kokonaisuus säilyttää elinkelpoisuutensa (Mitrofanova, 2025).

Käyttövaiheen taloudellista vakautta voidaan edistää muun muassa:

- pitkän aikavälin vuokrasopimuksilla, erityisesti julkisten toimijoiden kanssa
- toimintojen hajauttamisella, jolloin yhden tilatyypin kysynnän notkahdus ei kaada koko hanketta
- aktiivisella kiinteistöjohtamisella, joka pystyy reagoimaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin
- selkeällä vastuujakopohjalla, joka ehkäisee omistajien välisiä ristiriitoja

Hybridihankkeiden pitkän aikavälin taloudellinen menestys ei riipu yksinomaan alkuvaiheen rahoituspäätöksistä. Keskeistä on myös se, miten hankkeen operatiivinen hallinta ja yhteiset rakenteet organisoidaan vuosikymmeniksi eteenpäin (Lehtimäki, 2025).

4.5 Esimerkki rahoitusrakenteesta

Seuraavassa on kuvattu tyypillisen kotimaisen hybridihankkeen oikeudellinen ja rahoituksellinen rakenne. Kukin itsenäiseksi ajateltu hankkeen osaan on perustettu oman erityistarkoitussyhtiön (SPV), joka omistaa ja hallitsee sille kiinteistötekniisesti erotettua aluetta esimerkiksi 3D-kiinteistö-

jaon, määrääjän tai hallinnanjakosopimuksen perusteella. Eri osien väliset käyttöoikeudet, yhteiset rakenteet, ylläpito ja kustannusten jako määritellään erillisissä yhteisjärjestely- ja rasisopimuksissa. Rakenteen tavoitteena on mahdollistaa vakuuksien kohdentaminen, riskien eriyttäminen sekä hankkeen eri osien itsenäinen rahoitus ja mahdollinen irtautuminen.

Esimerkkihankkeen kokonaisinvestointi on 180 miljoonaa euroa, josta kauppakeskuksen osuus on 80 miljoonaa euroa, toimistorakennuksen 50 miljoonaa euroa, asuinkohteen 35 miljoonaa euroa ja pysäköinti- sekä yhteisrakenteiden 15 miljoonaa euroa. Kukin osa rahoitetaan omana rahoituskokonaisuutenaan ilman ristiintakauksia.

Kunkin SPV-yhtiön omistajana toimii sijoittajista muodostettu kommandiittiyhtiö, jonka kautta oma pääoma sijoitetaan kohdeyhtiöön. Esimerkiksi kauppakeskus-SPV:n oma pääoma on 40 miljoonaa euroa (noin 50 % investoinnista). Sijoittajien pääomasitoumukset, mahdolliset lisäpääomittukset, päätöksentekomenettelyt ja irtautumismekanismit määritellään yhtiö- ja pääomitusopimuksissa. Oman pääoman ehtoinen rahoitus sijoitetaan pääsääntöisesti ennen velkarahoituksen täysimääräistä nostamista (equity first -periaate), mikä vahvistaa velkarahoittajan vakuusasemaa ja pienentää rahoitusriskiä.

Velkarahoitus on kerroksellinen. Ensisijaisena rahoittajana toimii pankki tai pankkisyndikaatti, joka myöntää vakuudellisen seniorilainan. Kauppakeskus-SPV:n esimerkissä seniorilaina on 30 miljoonaa euroa, ja lainoitusaste (LTV) on enintään 55 % kohteen valmistumisen jälkeisestä käyvästä arvosta. Lainan vakuutena ovat ensisijaiset kiinteistökiinnitykset, vuokrasaamisten panttaus, SPV:n osakkeiden panttaus sekä projektitilien panttaus. Laina sisältää taloudellisia kovenanteja, kuten LTV-, DSCR- ja ICR-vaatimuksia, sekä operatiivisia rajoituksia lisävelan ottamiseen, omaisuuden luovutukseen, osingonjakoon ja hankkeen aikataulumuutoksiin.

Seniorilainan lisäksi rakenteessa voi olla alisteista velkaa, esimerkiksi sijoittajien myöntämä osakaslaina tai alistettu rahoitus. Esimerkkihankkeessa alisteinen laina on 10 miljoonaa euroa. Sen takaisinmaksu ja korkojen maksu on sallittua vain, mikäli seniorirahoituksen kovenantit täyttyvät. Rahoittajien välinen etuoikeus, maksukiellot, vakuuksien realisointimenettelyt sekä kassavirran jakautuminen määritellään erillisessä intercreditor-sopimuksessa.

Rakennusaikana seniorilaina nostetaan vaiheittain ennalta sovittujen teknisten ja taloudellisten virstanpylväiden perusteella, kuten runkovaiheen valmistuminen, vesikaton valmistuminen, vuokrausasteen saavuttaminen ja käyttöönottotarkastuksen hyväksyntä. Ennen jokaista nostoa edellytetään, että oma pääoma on sijoitettu sovituissa suhteissa ja että kustannusarviot sekä kovenantit täyttyvät. Rakennusvaiheen jälkeen rahoitus voidaan jälleenrahoittaa pitkäaikaisella sijoittajarahoituksella tai kohteen myynnillä.

Asuinrakennuksen rahoitus poikkeaa muista hankkeen osista. Se toteutetaan tyypillisesti asunto-osakeyhtiömallilla, jossa rakennusaikainen yhtiölaina siirtyy osittain asunnonostajien vastuulle joko kertasuorituksena tai rahoitusvastikkeina. Tämä keventää kehittäjän tasetta ja jakaa rahoitusriskiä loppukäyttäjille.

Keskeinen periaate rahoitusrakenteessa on hankeosien non-recourse- tai limited recourse -luonne: rahoittajilla on pääsääntöisesti oikeus vain kyseisen SPV:n varoihin ja vakuuksiin. Hanke- tasolla käytetään kuitenkin koordinaatiosopimuksia ja tiedonantovelvoitteita, joilla hallitaan hankeosien välisiä teknisiä ja aikataulullisia riippuvuuksia ilman, että rahoitusriskit sekoittuvat.

Kokonaisuutena hybridihankkeen rahoitusrakenne yhdistää eriytetyt yhtiörakenteet, oman ja vieraan pääoman kerroksellisen rahoituksen, tiukan vakuus- ja kovenanttikeyhyksen sekä vaiheistetun rahoituksen. Rakenteen tavoitteena on varmistaa hankkeen rahoitettavuus, hallita eri hankeosiin liittyviä riskejä ja mahdollistaa joustava omistuksen ja rahoituksen järjestäminen hankkeen elinkaaren aikana.

4.6 Hybridihankkeiden hyödyt sijoittajille ja rahoittajille

Hybridihankkeet voivat tarjota parhaimmillaan sijoittajille ja rahoittajille riskien hajautusta, parempaa pääoman suojaa ja joustavia irtautumis- ja rahoitusratkaisuja, mikä voi parantaa tuotto-riski-suhdetta verrattuna yhden käyttötarkoituksen kohteisiin (Lehtimäki, 2025). Useiden käyttötarkoitusten yhdistäminen samaan hankekokonaisuuteen tasaa kassavirtojen suhdanneherkkyyttä, koska esimerkiksi asumisen, liiketilojen ja toimistojen kysyntä reagoi markkinasykleihin eri tavoin, mikä pienentää yksittäisen segmentin heilahtelusta aiheutuvaa kokonaisriskiä sijoittajalle (Mitrofanova, 2025). Lisäksi hankkeen oikeudellinen pilkkominen erillisiin hankeosiin mahdollistaa sen, että kukin osa voidaan rahoittaa, vakuuttaa ja tarvittaessa myydä itsenäisesti, mikä parantaa sijoittajien likviditeettiä ja exit-mahdollisuuksia sekä helpottaa rahoittajien vakuuksien kohdentamista ja realisointia ongelmatilanteissa (Tuominen, 2024).

Rahoittajien näkökulmasta hybridihankkeet hyötyvät myös vaiheistetusta rahoituslogiikasta, jossa rahoitusta vapautetaan hankkeen etenemisen ja ennalta määriteltujen kriteerien perusteella; tämä lisää läpinäkyvyyttä, pienentää informaatioepäsymmetriaa ja mahdollistaa riskin aktiivisen kontrolloinnin koko rakennus- ja käyttövaiheen ajan (Lehtimäki, 2025). Kerroksellinen rahoitusrakenne – seniorivelka, alisteinen velka ja oma pääoma – sekä niitä ohjaavat velkojien väliset sopimukset ja kovenantit luovat selkeän etuoikeusjärjestyksen, joka suojaa ensisijaisia rahoittajia ja alentaa pääoman kustannusta samalla, kun sijoittajat voivat tavoitella korkeampaa tuottoa alisteisemmissä rahoitussopimuksissa (Wood, 2007).

Hybridihankkeissa käytettävät sopimus- ja hallintorakenteet – kuten pääomitussitoumukset, vaiheittaiset investointivelvoitteet ja yhteiset koordinaatiomekanismit – voivat merkittävästi vähentää hallinnollisia ja taloudellisia epävarmuuksia sekä parantaa hankkeen ennustettavuutta ja rahoitettavuutta. Edellytyksenä on, että rakenteet on räätälöity ottamaan huomioon sijoittajien erilaiset aikahorisontti, muuttuvat tavoitteet sekä hankkeen aikana syntyvät sopeutumistarpeet] (Mitrofanova, 2025). Hyvin suunniteltuina hybridimallit tarjoavat sijoittajille mahdollisuuden hajautettuun mutta kokonaisuutena integroituun arvонуontiin ja rahoittajille selkeämmin hallittavan riskiprofiilin, jota tukevat vakuusrakenteet ja sopimusohjaus. Tämä puolestaan lisää halukkuutta sitoa pitkäjänteistä pääomaa vaativiin kaupunkikehityshankkeisiin.

4.7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Hybridihankkeiden rahoitus ja sijoittaminen muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden. Hybridihankkeita määrittelee ainutlaatuinen yhdistelmä teknisiä, taloudellisia, organisatorisia ja markkinaperusteisia tekijöitä, jotka vaikuttavat rahoituksen saatavuuteen ja sijoittajien kiinnostukseen.

Ensinnäkin hybridihankkeiden rahoitus on kerroksellista ja monimuotoista. Eri tilatyyppejen riskitasot ja tuotto-odotukset ohjaavat rahoitusrakennetta, mikä johtaa väistämättä pirstaleisuuteen. Kassavirtojen ja vakuuksien yhteensovittaminen on keskeinen ongelma. Toiseksi, sijoittajat suhtautuvat hybridihankkeisiin varovaisesti erityisesti arvonmäärityksen vaikeuden ja likviditeetin heikon ennustettavuuden vuoksi. Sijoittajaprofiilien erot synnyttävät tarpeen eriyttää hankkeen osaluueita taloudellisesti ja juridisesti. Kolmanneksi, julkisen sektorin rooli on ratkaiseva. Se voi lisätä rahoittajien luottamusta, mutta sen päätöksenteon hitaus voi johtaa viivästyksiin, jotka ovat erityisen haitallisia suurissa ja pääomavaltaisissa hankkeissa. Neljänneksi, sopimusmallien ja omistusrakenteiden selkeys on kriittistä hankkeen onnistumisessa. Rahoittajat edellyttävät tarkkoja sopimuksia ja selkeitä vastuunjakoja. Viidenneksi, hybridihankkeiden pitkän aikavälin taloudellinen vakaus rakentuu tasapainoiselle käytölle, vahvalle kiinteistöjohtamiselle ja eri tilatyyppeiden onnistuneelle yhteensovittamiselle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hybridihankkeiden rahoitus ei ole vain taloudellinen kysymys. Se on kokonaisvaltainen strateginen prosessi, jossa tekninen suunnittelu, juridinen rakenne, rahoituslogiikka ja julkisen sekä yksityisen sektorin yhteistyö tulee suunnitella yhteensopiviksi.

5. HYBRIDIHANKKEIDEN HAASTEET

5.1 Kirjallisuuden tunnistamat hybridihankkeiden haasteet

Tutkimuskirjallisuuden mukaan hybridihankkeiden haasteet kytkeytyvät erityisesti hankkeen monimutkaiseen rakenteeseen sekä osapuolten suureen määrään ja keskinäisiin riippuvuuksiin. Toimijoiden toisistaan poikkeavat tavoitteet suunnittelun, hallinnon ja käytön suhteen voivat synnyttää ristiriitoja sekä kehitysvaiheessa että kohteen valmistuttua (Cheah & Tan, 2005). Hybridihankkeissa yhteistyö edellyttää useiden toimijoiden tavoitteiden, vastuiden ja riskien yhteensovittamista, mikä tekee hankkeiden valmistelusta ja toteutuksesta tavanomaista institutionaalisesti vaativampaa sekä korostaa luottamuksen, koordinaation ja osapuolten välisen yhteisymmärryksen merkitystä (Cheah & Tan, 2005; Majoor, 2006; Roberts & Siemiatycki, 2015). Lisäksi käyttäjien ja sidosryhmien tavoitteiden yhteensovittaminen on usein haastavaa. Esimerkiksi asukkaat painottavat yksityisyyttä, kun taas kaupalliset toimijat pyrkivät maksimoimaan asiakasvirtoja (Wardner, 2014). Yhteisymmärryksen rakentaminen paikallisten asukkaiden, viranomaisten ja kehittäjän välillä nousee tämän vuoksi toistuvasti keskeiseksi haasteeksi (Bell, 2004; Cheah & Tan, 2005).

Tutkimuskirjallisuuden mukaan hybridihankkeiden toteutusta rajoittavat erityisesti viranomaismääräykset ja naapuruston vastustus. Esimerkiksi Levine ja Inam (2004) raportoivat yhdysvaltalaisille kehittäjille tehdystä kyselystä, että merkittävimmit esteiksi koettiin viranomaismääräykset (78 %) ja naapuruston vastustus (60 %). Metzingerin (2021) vertaileva tutkimus tukee näitä havaintoja, mutta tuo esiin lisäksi rahoituksen saatavuuteen ja hankkeen riskeihin liittyvät haasteet. Toteutusta vaikeuttavat myös rakentamisen pitkä kesto, markkinoiden vähäinen kiinnostus sekä hankkeiden kompleksisuus (Metzinger, 2021).

Hybridihankkeiden rahoitukseen liittyy erityisiä haasteita, koska kiinteistömarkkina ja sijoittajakenttä ovat jakautuneet eri käyttötarkoitusten mukaisiin segmentteihin, kuten asumiseen, liiketiloihin ja infrastruktuuriin. Tämä vaikeuttaa hybridikohteiden omistus- ja hallintarakenteiden rakentamista sekä niiden vaihdantaa markkinoilla (Rowley, 1996; Niemira, 2007). Rahoittajat ja sijoittajat pitävät hybridihankkeita yleisesti yhden käyttötarkoituksen kohteita riskipitoisempina. Niemiran (2007) mukaan 70 prosenttia rahoittajista arvioi hybridihankkeisiin liittyvän merkittäviä taloudellisia riskejä, jotka kytkeytyvät erityisesti ajoituksen ja vaiheistuksen monimutkaisuuteen, yksittäisten käyttötarkoitusten suhteellisen pieneen mittakaavaan, vuokralaisprofiliin, korkeampiin hallinnointikustannuksiin sekä useiden yksityisten omistajien mukanaoloon.

Hybridihankkeet kytkeytyvät julkiseen sektoriin erityisesti maanomistuksen ja kaavoituksen kautta. Bellin (2004) mukaan maanomistuksen pirstaleisuus vaikeuttaa riittävän suurten hybridikokonaisuuksien kokoamista ja lisää tarvetta tiiviille yhteistyölle julkisen sektorin kanssa. Wardner (2014) tuo esiin, että kaavoitus vaikuttaa olennaisesti hybridihankkeiden toteutusmahdollisuuksiin. Euroopassa hyödynnetään Pohjois-Amerikkaa useammin joustavampia, muotoon ja kaupunkitilaan perustuvia kaavoitusmalleja (form-based zoning), joissa pääkäyttötarkoitus määritellään, mutta toteutukselle jätetään enemmän liikkumavaraa. Sen sijaan hankkeet, jotka edellyttävät asemakaavan muutosta tai poikkeamispäätöksiä, altistuvat usein byrokraattisille viiveille ja poliittisille

riskeille (Mualam et al., 2019). Lisäksi hankkeiden suuri koko ja kompleksisuus voivat nostaa toteutuskynnystä ja rajata pienempien toimijoiden mahdollisuuksia osallistua kehityshankkeisiin (Metzinger, 2021).

Hybridihankkeiden taloudellinen elinvoimaisuus on erityisen haastavaa esikaupunkialueilla, joissa kysyntä voi olla vähäisempää, ja hybridihankkeiden korkeammat kustannukset vaikeuttavat hankkeen kannattavuutta (Niemira, 2007; Mualam et al., 2019). Hybridihankkeiden tekninen ja rakenteellinen yhteensovittaminen edellyttääkin usein kalliita erityisratkaisuja (Al-Kodmany, 2018; Siemiatycki, 2015; Mualam et al., 2019). Hybridihankkeisiin liittyy myös vaiheistuksen ja ajoituksen haasteita. Esimerkiksi Niemiran (2007) tutkimuksessa lähes 55 % vastaajista arvioi, että hybridirakennuksen toteutus kestää huomattavasti pidempään kuin yhden käyttötarkoituksen rakennuksen. Pitkä rakentamisaika lisää projektien yleiskustannuksia (Jones, 2003), ja vaiheistuksen ongelmat voivat estää hankkeen osien käyttöönoton ennen kuin koko projekti on valmis (Mualam et al., 2019; Rabiński et al., 2009).

Kirjallisuusselvityksen perusteella voidaan todeta, että hybridihankkeiden keskeinen haaste on niiden kompleksisuudesta syntyvä toteutettavuusriski. Monitoimijaisuus ja keskinäiset riippuvuudet vaikeuttavat tavoitteiden yhteensovittamista ja pidentävät päätöksentekoa, samalla kun viranomais määräykset, kaavoitus ja naapuruston vastustus altistavat hankkeet viiveille. Rahoitusta heikentävät markkinoiden segmentoituminen sekä monimutkaiset omistus- ja hallintarakenteet, jotka nostavat sijoitusten riskipreemiota ja korostavat vaiheistuksen ja ajoituksen hallintaa. Koska hybridit ovat usein kalliimpia ja hitaampia toteuttaa, ne ovat taloudellisesti realistisimpia vahvan kysynnän alueilla. Muissa sijainneissa hybridisyyttä on syytä rajata tai jäsentää hallittavamiksi kokonaisuuksiksi.

5.2 Tutkimuksessa esille nousseet hybridihankkeiden haasteet

5.2.1 Hybridihankkeen kompleksisuus ja riippuvuudet

Tutkimushankkeen haastatteluaineiston analyysi osoittaa, että hybridihankkeiden keskeiset toteutushaasteet kytkeytyvät ennen kaikkea niiden rakenteelliseen kompleksisuuteen. Hybridihankkeissa tekniset, toiminnalliset, taloudelliset, ajalliset ja organisatoriset ratkaisut muodostavat tiiviisti toisiinsa sidoksissa olevan kokonaisuuden, jossa yksittäiset osaratkaisut vaikuttavat suoraan hankkeen muihin osa-alueisiin. Tällöin myös rajatuilta vaikuttavat ongelmat voivat heijastua laajasti hankkeen toteutettavuuteen, aikatauluun ja kustannuksiin. Tämä poikkeuksellisen vahva keskinäisriippuvuus muodostaa hybridihankkeiden perustavan erityispiirteen ja samalla niiden keskeisen toteutushaasteen.

“Yksi keskeinen haaste liittyy hankkeiden kompleksisuuden hallintaan, joka on tärkeää kaikille osapuolille. Suuret hybridihankkeet osoittautuvat vaativiksi myös kokeneille ja kyvykkäille toimijoille, mukaan lukien suuret rakennusliikkeet, silloin kun hankkeiden koko kasvaa riittävän suureksi.” (Konsultti)

Hybridihankkeiden rakenteellinen monimutkaisuus muodostuu ensinnäkin siitä, että hybridirakennuksessa yhdistyvät toiminnot perustuvat erilaisiin käyttölogiikoihin, tuottovaatimuksiin, käyttäjäryhmiin ja toteutusaikajänteisiin. Asuminen, toimistot, liiketilat, hotellit, pysäköinti, julkiset pal-

velut ja liikenteelliset ratkaisut reagoivat kukin omiin markkinasignaaleihinsa ja etenevät omanlaisensa investointi- ja päätöksentekoprosessien mukaan ja vaikka ne muodostavat yhden rakenteellisen kokonaisuuden, niiden toteutusehdot poikkeavat merkittävästi toisistaan. Tällainen rakenteellinen eritahtisuus tekee hankkeesta herkästi epätasapainoisen. Yhden toiminnallisen osan viivästyminen, kysynnän heikkeneminen tai rahoituspohjan mureneminen voi siirtyä nopeasti koko hankekokonaisuuden ongelmaksi, vaikka muut osat olisivat sinänsä toteuttamiskelpoisia. Hybridihanke näyttää siten aineistossa erilaisten toimintalogiikoiden keskinäiskytkytyneenä järjestelmänä, jossa toteutusedellytykset rakentuvat useiden samanaikaisten ehtojen varaan.

”Hankkeita on ollut erilaisia hybridikokonaisuuksia, joiksi ymmärrän sellaiset hankkeet, joissa on useita käyttäjäryhmiä ja joissa kiinteistönomistajien välisiä rajapintoja sovitetaan yhteen. Tyypillisesti hankkeet toteutetaan useiden sopijaosapuolten kesken eri aikaikkunoissa sekä erilaisilla rahoittaja- ja sijoittajaratkaisulla.”
(Konsultti)

Toiseksi kompleksisuus syntyy toimintojen välisistä monitasoisista riippuvuuksista. Tutkimusaineistosta nousee esille, että nämä riippuvuudet ovat samanaikaisesti teknisiä, toiminnallisia, taloudellisia, ajallisia ja organisatorisia. Teknisellä tasolla eri toimintojen sijoittaminen samaan rakenteeseen tuottaa yhteisiä runkoratkaisuja, kantavia järjestelmiä, huoltoyhteyksiä, liikennejärjestelyjä ja turvallisuusvaatimuksia, jotka sitovat osia toisiinsa. Toiminnallisella tasolla kokonaisuuden käyttökelpoisuus voi edellyttää, että tilat, kulkureitit, palvelut ja julkiset tai puolijulkiset alueet muodostavat toimivan yhtenäisen kokonaisuuden. Taloudellisella tasolla eri osien kannattavuus, toteutusjärjestys ja rahoitus voivat olla sidoksissa toisiinsa siten, että yhden osan arvo tai toteuttamiskelpoisuus riippuu muiden osien etenemisestä. Ajallisella tasolla taas hankkeen eri vaiheiden on ajoitettava yhteen tavalla, joka mahdollistaa sekä rakentamisen että kaupallisen käyttöönoton. Organisatorisesti riippuvuuksia syntyy esimerkiksi siitä, että kokonaisuuteen osallistuu kaupunkiorganisaatiosta useita toimijoita, joiden vastuut, tavoitteet ja päätöksentekokyvyt kytkeytyvät samoihin ratkaisuihin.

”Kun tarkastellaan erittäin kompleksisia hybridihankkeita, toteuttamisen näkökulmasta syntyy merkittäviä riippuvuussuhteita eri projektien välille, niin rakenteellisesti kuin aikataulullisesti. Mikäli rakentaminen etenee päällekkäin, esiin nousee erilaisia turvallisuuskysymyksiä: alempia osia ei voida ottaa käyttöön ennen kuin ylemmät rakenteet ovat saavuttaneet tietyn valmiusasteen. Lisäksi esimerkiksi nykyisessä suhdannetilanteessa voi olla haastavaa käynnistää samanaikaisesti toimisto- ja asuntokohteita, joissa vuokrauslogiikka poikkeaa toisistaan.” (Rakennusliike)

Tämä riippuvuusrakenteen tekee hybridihankkeen ohjauksesta vaativaa. Kun toimintojen rajapintoja on lukuisia ja niiden vaikutukset ulottuvat useisiin muihin osa-alueisiin, hankkeen hallinta ei voi perustua lineaariseen etenemiseen. Päätöksiä joudutaan tekemään tilanteessa, jossa kaikkia myöhempiä tarpeita tai markkinaolosuhteita ei vielä tunneta, mutta varhaiset ratkaisut sitovat myöhempiä vaihtoehtoja. Tämä varhaisen sitoutumisen ja myöhemmän joustotarpeen välinen jännite on yksi hybridihankkeiden keskeisistä ongelmista. Mitä vahvemmin osat sidotaan toisiinsa jo alkuvaiheessa, sitä vaikeammaksi muutoksiin reagointi myöhemmin muodostuu. Toisaalta ilman riittävää varhaista yhteensovittamista kokonaisuus voi hajota ja eri toimintojen väliset yhteydet jäävät toiminnallisesti, teknisesti tai taloudellisesti heikoiksi. Hybridihankkeen suunnittelu ja

johtaminen edellyttävät siten jatkuvaa tasapainottelua integraation ja muuntojoustavuuden välillä.

“Olen pohtinut näitä kysymyksiä paljon, ja myös rakentajan näkökulmasta näkisin mielelläni hybridiajattelun kehittämistä pidemmälle. Nykyiset, esimerkiksi Triplatyypiset ratkaisut ovat varsin kunnianhimoisia, kun toiminnot limittyvät täysin päällekkäin. Keskeiseksi nousee vaiheistaminen ja se, voitaisiinko hankkeita toteuttaa enemmän hybridikortteleina kuin yksittäisinä hybridirakennuksina – hieman yksinkertaisemmin, mutta niin, ettei toiminnallisuus kärsi. Tällöin voitaisiin mahdollisesti välttää mittavia kuormansiirtorakenteita ja pitää kustannukset paremmin hallinnassa.” (Rakennusliike)

Rakenteellinen kompleksisuus näkyy erityisen selvästi hankkeen vaiheistuksessa. Vaiheistus on hybridihankkeessa sekä välttämätön hallintakeino että merkittävä haaste. Laajaa investointikokonaisuutta on harvoin mahdollista toteuttaa yhtenä kokonaisuutena, minkä vuoksi hanke on yleensä jaettava useisiin toteutusvaiheisiin. Vaiheistus helpottaa pääomatarpeen hallintaa, mahdollistaa kysynnän asteittaisen testaamisen ja mahdollistaa markkinatilanteen huomioon ottamisen. Samalla vaiheistuksen mahdollisuuksia rajoittaa se, että kaikki rakennuksen toiminnot eivät ole erotettavissa toisistaan ilman, että hankkeen toiminnallinen tai taloudellinen logiikka heikenee. Jos yhteiset rakenteet, liikenneratkaisut, kannet, pysäköinti, yhteiskäyttöiset tilat tai palvelut edellyttävät merkittäviä alkuinvestointeja, myöhemmät vaiheet voivat tulla riippuvaisiksi ratkaisuista, jotka on tehtävä ennen kuin niiden kysyntä tai toteuttajat ovat varmistuneet. Tästä seuraa, että vaiheistus ei ole vain toteutuksen tekninen jaksotus, vaan koko hankkeen toteutettavuutta määrittävä strateginen kysymys.

“Keskeinen haaste näissä projekteissa, erityisesti pitkälle aikajänteelle ulottuvissa hankkeissa, liittyy siihen, että liikkeelle on usein lähdeittävä vaillinaisin tiedoin. Kiinteistökehityksen liiketoiminnan luonteeseen kuuluu, että useita rinnakkaisia kokonaisuuksia viedään eteenpäin samanaikaisesti ilman täyttä varmuutta siitä, miten ne vaikuttavat toisiinsa. Tämä edellyttää tasapainoilua etenemisen ja riskienhallinnan välillä: sitoumuksia ei tule tehdä hallitsemattomia riskejä sisältäen ennen kuin keskeiset asiat ovat riittävän varmoja. Samalla hankkeita on kuitenkin vietävä eteenpäin, jotta aikataulu säilyy järkevänä, vaikka kaikki siihen vaikuttavat tekijät eivät vielä olisi täysin varmistuneet.” (Konsultti)

Väärin mitoitettut tai liian tiiviisti toisiinsa sidotut toteutuskokonaisuudet heikentävät hankkeen hallittavuutta. Jos kokonaisuus rakennetaan niin, että useiden hankkeen osien on edettävä samanaikaisesti, hanke altistuu helposti viivästyksille, kustannusnousulle ja rahoituksen epävarmuudelle. Jos taas osat erotetaan toisistaan liian pitkälle, kokonaisuuden toiminnallinen eheys voi heikentyä ja yhteiset rakenteet jäädä vailla selkeää toteutusvastuuta. Hybridihankkeessa vaiheistuksen ongelma onkin siinä, että kokonaisuus pitäisi voida pilkkoa hallittaviin osiin ilman, että keskeiset kytkennät katkeavat. Tämä tekee osittelusta yhden hankkeen ratkaisevista alkuvaiheen tehtävistä. Siten riippuvuuksien varhainen tunnistaminen ja niiden huomioon ottava vaiheistus ovat keskeisiä edellytyksiä sille, että hanketta voidaan ylipäätään viedä eteenpäin.

Pitkä kehitys- ja toteutusaika syventää hybridihankkeen kompleksisuutta entisestään. Mitä pidemmälle ajalle hanke ulottuu, sitä enemmän sen eri osakokonaisuuksien väliset riippuvuudet altistuvat muutoksille ja yhteensovittamisen paineelle. Hybridihankkeessa ajallinen ulottuvuuden hallinta on tärkeää, sillä eri toimintojen, investointien, päätösten ja toteutusvaiheiden on pysyttävä keskenään yhteensopivina pitkän ajan kuluessa. Hankkeen toteutusta on pyrittävä ohjaamaan mekanismeilla, jotka säilyttävät hankkeen ohjattavuuden ja muunneltavuuden myös prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Keskeistä on tehdä ero hybridihankkeille ominaisten haasteiden ja suuria kiinteistökehityshankkeita yleisesti koskevien ongelmien välillä. Pitkä aikajänne, epävarmuus ja vaiheistuksen vaativuus ovat tyypillisiä monille laajoille hankkeille. Hybridihankkeissa nämä piirteet saavat kuitenkin erityisen painon, koska hankkeen osien väliset tekniset, toiminnalliset ja organisatoriset riippuvuudet ovat poikkeuksellisen vahvoja. Tämän seurauksena yksittäiseen osaan kohdistuva muutos voi heijastua nopeasti koko hankkeen toteutuslogiikkaan ja etenemisedellytyksiin.

Tutkimuksen haastatteluiden perusteella rakenteellinen kompleksisuus näyttäytyy juurisyynä, josta monet muut hybridihankkeiden toteutusongelmat seuraavat. Kun hanke koostuu useista erilaisista toisiinsa sidotuista rakenteellisista osista, myös päätöksenteko vaikeutuu, toteutuksen vaiheistus herkistyy ja muutosten hallinta muuttuu vaativaksi. Tässä mielessä kompleksisuus, riippuvuudet ja vaiheistus muodostavat yhden yhtenäisen haastekokonaisuuden.

5.2.2 Hybridihankkeen toteutettavuuden varmistaminen

Hybridihankkeiden toinen keskeinen haastekokonaisuus liittyy siihen, miten rakenteellinen kompleksisuus ja toimintojen keskinäisriippuvuus heijastuvat hankkeen toteutettavuuteen, kannattavuuteen ja rahoitettavuuteen. Hybridihankkeen etenemiseen vaikuttaa merkittävästi se, kyetäänkö teknisesti, toiminnallisesti ja ajallisesti sidoksinen kokonaisuus muuntamaan markkinan hyväksymäksi hankeyhtälöksi. Tässä luvussa toteutettavuudella tarkoitetaan hankkeen käytännöllistä etenemistä suunnittelusta toteutukseen, kannattavuudella hankkeen ja sen osakokonaisuuksien taloudellista tuottopotentiaalia sekä rahoitettavuudella sitä, hyväksyvätkö sijoittajat ja rahoittajat hankkeen riskin, aikataulun, vakuusrakenteen ja kassavirran. Näiden kolmen ulottuvuuden yhteensovittaminen muodostuu hybridihankkeissa vaativaksi siksi, että hankkeen eri osat eivät ole taloudellisesti toisistaan riippumattomia.

Hybridihankkeen toteutettavuus rakentuu jo varhaisessa hankevaiheessa tehdyille valinnoille. Tutkimushaastatteluissa korostuu toistuvasti, että hankkeen kaupallinen ja taloudellinen logiikka on varmistettava ennen suunnitteluratkaisujen lopullista lukitsemista. Tämä johtuu siitä, että hybridihankkeessa varhaiset suunnittelu- ja rakenneratkaisut eivät määritä ainoastaan tilallista tai teknistä toteutusta, vaan myös sitä, millaiseksi hankkeen kustannusrakenne, vaiheistettavuus, riskijako ja sijoittajakelpoisuus muodostuvat. Jos hankkeen osakokonaisuudet sidotaan toisiinsa tavalla, joka vaikeuttaa niiden eriyttämistä, vaiheistamista ja myymistä erillisinä kokonaisuuksina, rakenteellinen kompleksisuus alkaa näkyä suoraan toteutettavuuden heikkenemisenä. Mikäli hanketta kehitetään pitkälle kaavallisesti ja arkkitehtonisesti ennen kuin sen kaupallinen mielekkäys arvioidaan riittävän tarkasti, niin joudutaan palaamaan takaisin ja hakemaan muutoksia ratkaisuihin, joihin on jo sitoutunut paljon aikaa ja rahaa.

”Liian usein on nähty hankkeita, joissa laaditaan ensin kaavaviitesuunnitelmia, ja kaavan vahvistuttua todetaan, ettei kokonaisuus olekaan kaupallisesti kannattava. Tämän seurauksena joudutaan käynnistämään kaavamuutosprosessi.” (Konsultti)

Kannattavuuden näkökulmasta hybridihankkeen onnistuminen rakentuu sekä eri käyttötarkoitusten riittävän kysynnän että koko hankekokonaisuuden taloudellisen toimivuuden varaan. Koska hankkeen kaupalliset osakokonaisuudet (toimistot, asunnot yms.) perustuvat erilaisiin tuottovaihtimuksiin, ansaintalogiikoihin ja sijoitushorisontteihin, niiden yhteensovittaminen edellyttää tavalista vaativampaa taloudellista koordinaatiota. Hankkeen kannattavuutta on tarkasteltava koko hankekokonaisuuden tasolla. Jos esimerkiksi yhteiset rakenteet, liikennejärjestelyt, kannet, pysäköinti tai muut alkuinvestoinnit sitovat huomattavasti pääomaa jo ennen kuin yksittäiset osakokonaisuudet tuottavat kassavirtaa, yhdenkin tilaosan heikompi kysyntä tai viivästyminen voi heikentää koko hankkeen kannattavuutta. Tämän vuoksi kannattavuus ei hybridihankkeessa rakennu vain osakokonaisuuksien summana, vaan niiden välisen sidoksisuuden kautta.

”Erityisesti nykyisessä haastavassa markkinatilanteessa tulisi yhdessä tarkastella kaikki keinot, joilla hankkeista voidaan tehdä riittävän kannattavia, jotta niiden käynnistäminen on ylipäänsä mahdollista. Tämä muodostaa keskeisen perusongelman. Nollakorkoympäristössä myös epäoptimaalisesti suunnitellut hankkeet pystyivät käytännössä etenemään.” (Konsultti)

Rahoitettavuuden näkökulmasta hybridihankkeiden keskeiseksi haasteeksi muodostuvat suuri pääomatarve ja kassavirran hidaskäynnistyminen. Hankkeen eri osiin sitoutuu huomattavia investointeja jo varhaisessa vaiheessa, kun taas vakaa tulonmuodostus alkaa kertyä vähitellen sitä mukaa, kun osakokonaisuudet valmistuvat ja siirtyvät käyttöön eri aikaan. Rahoittajan arvio kohdistuu tällöin valmiin kokonaisuuden arvon ohella siihen, kuinka uskottavasti hanke kykenee kantamaan pitkän kehitysvaiheen, vaiheittaisen käyttöönoton ja niihin liittyvän ajallisen epävarmuuden. Tutkimushaastatteluissa korostuu, että juuri hankkeen suuri mittakaava, korkea kustannustaso ja pitkä toteutusajka haastavat rahoituksen saantia erityisesti markkinaympäristössä, jossa pääomalle on tarjolla selkeämmin rajattuja ja riskiprofiililtaan ennakoitavampia kohteita. Kyselytutkimuksen perusteella sijoittajat ja rahoittajat arvioivat hybridihankkeet vaativiksi sijoitus- ja rahoituskohteiksi, kun taas kaupunkien arviot niiden houkuttelevuudesta olivat selvästi myönteisempiä. Tämä näkökulmaero osoittaa, että julkiset ja yksityiset toimijat tarkastelevat samaa hanketta osittain erilaisista taloudellisista ja institutionaalisista lähtökohdista.

”Hankkeessa laadittiin rahoitus-, kannattavuus- ja kustannuslaskelmia, joiden avulla arvioitiin kokonaisuuden ja keskuksen toteutuskustannuksia. Samalla tarkasteltiin kehityskäyriä, jotka kuvasivat toteuttajan taloudellista tilannetta ennen tuottojen alkamista sekä sitä, missä vaiheessa hanketta valmistuu osia, joista syntyy myytäviä tai vuokrattavia kohteita.” (Kaupunki)

Hybridihankkeen markkinakelpoisuus on vahvasti sidoksissa sijaintiin ja alueelliseen kysyntäpohjaan. Tällaiset hankkeet edellyttävät riittävää väestöpohjaa, myönteisiä kasvunäkymiä sekä tarpeeksi vahvaa käyttäjä- ja markkinakysyntää. Kaikilla alueilla ei näin ollen synny edellytyksiä hybridihankkeille, joissa päällekkäiset käyttötarkoitukset, laajat yhteisrakenteet ja useiden toimintojen

yhteensovittaminen nostavat toteutuksen kustannuksia merkittävästi. Hybridihankkeen toteutettavuus määräytyy siten olennaisella tavalla myös sijainnin perusteella, mikä nousi selkeästi esille myös tutkimushankkeen kyselyaineistossa.

Toteutettavuutta heikentää myös se, että hybridihankkeen suuri koko ja vahva toimintojen välinen integraatio kaventavat niiden toimijoiden joukkoa, joilla on kyky ottaa hankkeen riskit kannettavakseen. Mitä vaikeampi, monimutkaisempi ja heikommin vaiheistettava hanke on, sitä harvemalla toimijalla on sekä pääomaa että organisatorista kapasiteettia viedä sitä eteenpäin. Jos kokonaisuus sitoo useita erilaisia käyttötarkoituksia, omistusrakenteita ja yhteisiä investointeja yhteen, tarvitaan toteuttajalta tai toteuttajakonsortiolta tavallista enemmän riskinkantokykyä. Tutkimushankkeen kyselyssä tämä näkyy siinä, että suurten hankkeiden toteuttajiksi soveltuvien toimijoiden vähyyss tunnustetaan keskeiseksi haasteeksi, ja samalla yksityiset toimijat korostavat hankkeen yksinkertaistamista sekä vaiheistusta toteutettavuuden edellytyksinä. Tällöin toteutettavuus kytkeytyy kiinteästi myös hankkeen ositteluun. Mikäli kokonaisuus voidaan ositella paremmin hallittaviin kokonaisuuksiin, laajentaa se samalla potentiaalista toteuttaja- ja rahoittajakenttää.

On kuitenkin erotettava toisistaan yleiset suurten kiinteistökehityshankkeiden taloudelliset ongelmat ja hybridihankkeille ominaiset toteutettavuuden haasteet. Pitkä toteutusaika, investointien suuruus, suhdannevaihtelut ja rahoituksen kallistuminen koskevat laajoja kiinteistökehityshankkeita yleisemminkin. Hybridihankkeille ominaiseksi haasteeksi muodostuu se, että nämä epävarmuustekijät kasautuvat samaan aikaan useiden toisiinsa sidoksissa olevien osakokonaisuuksien päälle. Tällöin yhden osan heikentynyt kysyntä, viivästynyt käynnistyminen tai muuttunut tuottovaatimus voi heijastua toisten osien kannattavuuteen ja koko hankkeen rahoitettavuuteen. Toteutettavuus ei määräydy vain yksittäisten tilojen myytävyydestä tai vuokrattavuudesta, vaan siitä, kykeneekö koko rakenne säilyttämään taloudellisen elinkelpoisuuden myös muuttuvissa olosuhteissa. Juuri tämä erottaa hybridin monista muista suurista hankkeista.

Toteutettavuus, kannattavuus ja rahoitettavuus muodostavat hybridihankkeissa yhtenäisen haastekokonaisuuden, koska hankkeen kompleksisuus heijastuu suoraan taloudelliseen arviointiin. Mitä tiiviimmin hankkeen eri osat kytkeytyvät toisiinsa teknisesti, toiminnallisesti ja ajallisesti, sitä vaikeammaksi käy riskien rajaaminen, toteutuksen vaiheistaminen, osakokonaisuuksien erillinen myynti tai rahoitus sekä kassavirran ennakoitava muodostuminen. Haaste ei siten liity ainoastaan markkinakysynnän vaihteluun tai toimijoiden riskinottohalukkuuteen, vaan myös siihen, että hybridihankkeen rakenne kasvattaa investointitarvetta, pidentää tuottojen kertymistä ja vahvistaa epävarmuuden heijastumista hankkeen osasta toiseen. Tämän seurauksena hybridihankkeet ovat markkina-, kannattavuus- ja rahoitusnäkökulmasta tavanomaisia kiinteistökehityshankkeita vaikeammin hallittavia.

5.2.3 Monitoimijaisen verkoston johtaminen

Monitoimijaisen verkoston johtaminen muodostaa hybridihankkeissa erityisen haasteen. Hankkeen kannalta ratkaisevat riippuvuudet jakautuvat useiden organisaatioiden välille, eikä verkostolle muodostu itsessään toimivaa koordinaatorakennetta. Tämä tarkoittaa, että tavoitteiden määrittely, roolien selkeys ja yhteisen tilannekuvan ylläpito on varmistettava aktiivisesti, samoin kuin toimijoiden välinen koordinaatio, resursointi ja päätöksenteon ennakoitavuus. Tutkimus-

hankkeen asiantuntijakyselyssä merkittävimmit haasteiksi tunnistettiin juuri osakokonaisuuksien keskinäiset riippuvuudet, monitoimijaisen verkoston johtaminen sekä hankkeen tekninen ja toiminnallinen monimutkaisuus.

Verkostojohtamisessa hankkeen tavoitteiden yhteinen määrittely nousee esille ensimmäisenä keskeisenä haasteena. Hybridihankkeissa tavoitteet harvoin säilyvät koko prosessin ajan samansisältöisinä, vaan ne täsmentyvät, painottuvat uudelleen ja voivat myös osittain muuttua valmistelun edetessä. Tämä tekee johtamisesta vaativaa, koska eri toimijat tulevat hankkeeseen mukaan eri vaiheissa ja sitoutuvat siihen osin erilaisista lähtökohdista. Tällöin yhteinen käsitys hankkeen ensisijaisista tavoitteista ja etenemisen ehdoista alkaa helposti hajautua. Käytännössä tämä nousee esille tilanteissa, joissa julkiset palvelut, asuntorakentaminen, kaupallinen toteutettavuus, kaupunkivalliset tavoitteet ja alueen laajempi kehittäminen saavat eri toimijoiden tulkinnoissa erilaisen painoarvon.

Yhteisen tilannekuvan puuttuminen muodostaa toisen keskeisen haasteen. Hybridihankkeessa toimijat tarkastelevat kokonaisuutta helposti oman roolinsa, vastualueensa ja intressinsä kautta. Tällöin toimijoille muodostuu hankkeesta toisistaan erillisiä käsityksiä, jotka eivät yhdisty yhteiseksi käsitykseksi hankkeen etenemisen edellytyksistä. Toimijoilla on usein puutteellinen ymmärrys toistensa reunaehdoista, taloudellisista laskelmista, päätösprosesseista ja sitoutumisen ehdoista. Tämä heikentää kykyä arvioida, miksi jokin ratkaisu on toiselle osapuolelle vaikea, miksi jokin päätös viivästyy tai miksi hanke ei etene oletetulla tavalla. Kun yhteinen tilannekuva jää heikoksi, myös keskinäinen luottamus haurastuu ja hankkeen ohjaus alkaa nojata entistä enemmän osaoptimointiin.

Erityisen selvästi hanketason koordinoinnin vaikeus näkyy kaupungin sisäisessä poikkihallinnollisessa yhteistyössä. Hybridihankkeessa kaupunki osallistuu valmisteluun useiden yksiköiden kautta, kuten kaavoituksen, liikenteen, tontinluovutuksen, palvelutoimialojen, rakennusvalvonnan ja projektinjohdon tasolla. Hankkeen johtamisen kannalta ratkaisevaa on, kykenevätkö nämä toimijat muodostamaan yhteisen valmistelurytmin, jakamaan tilannekuvaa ja sovittamaan ratkaisunsa yhteen hankkeen etenemisen kannalta oikea-aikaisesti. Jos tällaista operatiivista yhteensovittamista ei synny, valmistelu hajautuu helposti rinnakkaisiksi prosesseiksi, kokonaisvastuu hämärtyy ja päätöksenteko hidastuu. Keskeistä on, miten kaupungin eri toimijat kykenevät sovittamaan toimintansa yhteen saman hankkeen etenemisen kannalta.

”Keskeinen riski liittyy siihen, ettei yhteisiä tavoitteita ole tunnistettu riittävän selkeästi. Tämän seurauksena eri toimialat ja yksiköt tarkastelevat hanketta osin erilaisista näkökulmista.” (Kaupunki)

Roolien ja vastuiden epäselvyys syventää näitä ongelmia. Hybridihankkeessa eri osapuolten näkökulmia yhteen sovittava johtamisvastuu jää helposti epäselväksi. Hankkeessa voi olla useita valmistelijoita, asiantuntijoita ja vastuuhenkilöitä, mutta silti puuttua toimija, jolla olisi sekä kokonaiskuva että tosiasiallinen kyky ohjata hanketta yhtenäisenä prosessina. Tällöin yksittäiset osat voivat edetä, mutta kokonaisuus ei jäsenny johdettavaksi. Vastuiden epäselvyys näkyy käytännössä siten, että kysymykset siirtyvät toimijalta toiselle, ratkaisuja valmistellaan erillään toisistaan ja hankkeen

etenemisen kannalta keskeiset riippuvuudet jäävät tunnistamatta ja koordinoimatta. Tämä heikentää myös toimijoiden sitoutumista, sillä epäselvä vastuunjako vaikeuttaa sen arviointia, kuka voi tehdä mitään päätöksiä ja millä perusteella.

“Hanketta tulisi viedä eteenpäin selkeästi johdettuna projektina, jossa on yhteinen tavoite ja visio. Keskeistä on erityisesti johtamisen järjestäminen: hankkeelle tulisi nimetä ohjausryhmä sekä omistaja, joka voisi olla esimerkiksi käyttäjäorganisaatio tai muu keskeinen toimija.” (Kaupunki)

Valmistelun hajautuminen kytkeytyy myös resursoinnin ongelmiin. Hybridihankkeiden johtaminen edellyttää riittävästi henkilöstö- ja asiantuntijaresursseja jo varhaisessa vaiheessa. Mikäli hanketta valmistellaan henkilöiden muiden tehtävien ohella tai ilman selkeää kokonaiskoordinaatiota, valmistelu muuttuu reaktiiviseksi ja päätöksenteko perustuu helposti keskeneräiseen tai hajanaiseen tietoon. Samalla hankkeen pitkät aikajänteet, henkilövaihdokset ja muuttuvat olosuhteet kasvattavat johtamistyön vaatavuutta entisestään. Resurssipuutteet vaikeuttavat tiedon siirtymistä, sovittujen linjausten säilymistä ja hankkeen valmistelun johdonmukaista etenemistä.

Johtamiseen liittyvät haasteet heijastuvat erityisesti päätöksentekokykyyn. Kun tavoitteet jäävät osin avoimiksi, yhteinen tilannekuva puutteelliseksi, vastuut hajanaisiksi ja valmistelu pirstoutuneeksi, myös päätöksenteon ennakoitavuus heikkenee. Hybridihankkeessa tämä on erityisen ongelmallista, koska yhden osakokonaisuuden ratkaisut vaikuttavat usein suoraan muiden osien toteutusedellytyksiin. Päätösten viivästyminen tai lykkääntyminen ei siten koske vain yksittäistä kysymystä, vaan voi siirtää koko hankkeen etenemistä, vaikeuttaa sopimista, lisätä epävarmuutta ja heikentää toimijoiden halukkuutta sitoutua hankkeen seuraaviin vaiheisiin. Päätöksenteon haasteet ilmenevät sekä hankkeen hitaana etenemisenä että koko verkoston toimintakykyä heikentävänä epävarmuutena.

Kokonaisuutena monitoimijaisen verkoston johtaminen ja yhteisen tilannekuvan rakentaminen muodostavat hybridihankkeissa keskeisen hanketason haastekokonaisuuden. Tavoitteiden asteittainen muuttuminen, toimijarakenteen heterogeenisuus, vastuiden epäselvyys, valmistelun hajautuminen, riittämätön resursointi ja päätöksenteon heikentyvä ennakoitavuus kytkeytyvät toisiinsa. Näin verkostojohdamisen ongelmat vaikuttavat suoraan hankkeen etenemiseen, toimijoiden sitoutumiseen ja koko toteutuksen edellytyksiin. Hybridihankkeen johtamisen keskeiset ongelmat ilmenevät käytännössä hanketason ohjauksessa ja koordinaatiossa, mutta ne kytkeytyvät samalla myös laajempaan institutionaalisen toimintaympäristön ehtoihin.

5.2.4 Omistus-, sopimus- ja vastuurakenteiden hallinta elinkaarella

Omistus-, sopimus- ja vastuurakenteiden hallinta on hybridihankkeissa erityisen vaativaa, koska fyysisesti ja teknisesti yhtenäinen kokonaisuus on samalla jaettava hallinnollisesti erillisiin osiin. Hybridihankkeessa eri käyttömuodot, omistajat, rahoittajat ja käyttäjäryhmät on kytkettävä samaan kokonaisuuteen tavalla, joka mahdollistaa samalla sekä kokonaisuuden toimivuuden että osakokonaisuuksien erillisen hallinnan. Alkuvaiheen ratkaisut ovat tässä keskeisiä, sillä jos omistusta, vastuita ja sopimusrakennetta ei jäsennetä riittävän tarkasti alussa, ongelmat siirtyvät koko elinkaarelle. Tässä suhteessa hybridihankkeiden haaste liittyy siihen, että hybridihankkeen eri kokonaisuuksien keskinäinen sidoksisuus pakottaa rakentamaan pitkäkestoisia riippuvuuksia sellaisten osien välille, joiden pitäisi samalla olla investointi- ja käyttölogiikaltaan erotettavissa.

”Tavoitteena oli, että toiminnot sijoittuvat omille tonteilleen ja muodostavat selkeitä, erillisiä rakennusmassoja, jotta kokonaisuus on paremmin hahmotettavissa.” (Kaupunki)

Omistus-, sopimus- ja vastuurakenteiden hallinnan keskeinen vaikeus liittyy siihen, että hybridihankkeen osakokonaisuudet kytkeytyvät jo varhaisessa vaiheessa teknisesti, toiminnallisesti ja toteutuksellisesti toisiinsa. Tämän seurauksena niiden välille syntyy sidoksia, jotka vaikeuttavat omistus- ja hallintarakenteiden myöhempää eriyttämistä. Omistusrakenne vaikuttaa samalla suoraan tekniseen suunnitteluun, järjestelmävalintoihin, toteutuksen vaiheistukseen sekä hankkeen myöhempään sijoittaja- ja omistajakelpoisuuteen. Sama havainto näkyy myös sijoittajanäkökulmassa. Hybridihankkeen osien tulee olla käyttötarkoituksensa mukaisesti erotettavissa selkeiksi kokonaisuuksiksi, sillä liian tiivis sidoksisuus supistaa ostajakuntaa ja heikentää osien myytävyyttä. Hybridihankkeelle ominainen haaste syntyykin siitä, että samaan kokonaisuuteen yhdistyy erilaisia omistus- ja käyttömuotoja, joiden on toimittava sekä itsenäisinä kokonaisuuksina että osana yhteistä toiminnallista rakennetta.

Toinen ongelmakokonaisuus liittyy kolmiulotteisiin ja päällekkäisiin tilaratkaisuihin, jotka tekevät vastuurajoista tavanomaista vaikeammin määriteltäviä. Hybridihankkeessa raja ei kulje vain tontin tai rakennusmassan mukaan, vaan myös rakenteiden, kulkuyhteyksien, teknisten tilojen ja käyttöoikeuksien läpi. Tällöin ratkaistavaksi tulee, kuka omistaa mitään rakenteita, missä kulkee kunnossapitovastuun raja ja miten eri osapuolten oikeudet turvataan tilanteissa, joissa yksi rakenteellinen osa tukeutuu fyysisesti toiseen. Tämä konkretisoituu esimerkiksi tarpeena määritellä kiinteistörajat myös suunnitelmien leikkauskuvien avulla kautta, jotta voidaan ratkaista esimerkiksi, kuuluuko rakenteellinen seinä toiselle vai molemmille osapuolille ja miten myöhemmät muutokset voidaan toteuttaa ilman jatkuvaa neuvottelutilannetta.

Kolmas ongelmakokonaisuus liittyy yhteisiin järjestelmiin ja rakenteisiin, jotka sitovat rakennuksen eri osat toisiinsa vielä silloinkin, kun omistus on erotettu. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiset talotekniset järjestelmät, pysäköinti, kannet, kulkuyhteydet ja muu yhteinen infra juuri siksi, että ne läpäisevät useita omistusyksiköitä samanaikaisesti. Tällöin on määriteltävä käyttöoikeuksien ohella myös se, kuka vastaa investoinneista, kunnossapidosta, korjauksista, uusimisesta ja häiriötilanteista. Yhteisten velvoitteiden, rasitteiden ja kustannusten täsmällinen määrittäminen helpottaa hankkeen hallintaa avaamalla riippuvuudet näkyviksi ennen kuin ne muuttuvat käyttöaikaisiksi ristiriidoiksi. Hybridihankkeessa yhteisten rakenteiden hallinta onkin käyttöaikaisen toimivuuden ydin, koska epäselvä vastuunjako heikentää samalla sekä päätöksentekoa että kustannusten oikeudenmukaista kohdentumista.

Tästä seuraa myös ylläpidon erityinen vaativuus. Hybridihankkeen valmistumisen jälkeen monimutkaisuus siirtyy kehitysvaiheesta käyttövaiheeseen, jossa sopimuksia ja vastuurajoja soveltavat toimijat, jotka eivät yleensä ole osallistuneet niiden laatimiseen ja joiden osaaminen, intressit ja maksukyky vaihtelevat. Ylläpidon ongelma ei näin ollen ole vain tekninen, vaan organisatorinen, sillä samaa rakennetta hallitsevat toimijat tulkitsevat kokonaisuutta eri näkökulmista ja eri resurssein. Tämän vuoksi alkuvaiheessa laadittujen järjestelyjen on oltava paitsi juridisesti päteviä myös käytännössä sovellettavia. Muussa tapauksessa korjausvastusta, kustannusjaoista ja muutosten toteuttamisesta joudutaan neuvottelemaan jatkuvasti käytön aikana.

Neljäs ja kokoava haaste liittyy sopimusjärjestelyjen elinkaarikestävyyteen. Hybridihankkeessa ei hallita yksittäistä sopimusta vaan sopimuskokonaisuutta, jossa toteutussopimukset, kiinteistökauppaa koskevat ehdot, vuokrasopimukset, hallinnanjako, rasitteet ja yhteisjärjestelyt muodostavat toisiinsa sidotun verkon. Tällöin yhden sopimuksen muuttaminen edellyttää samalla muiden sopimusten tarkistamista, jotta kokonaisuus säilyy ristiriidattomana. Samalla korostuu riski siitä, että kehitysvaiheessa sovitut ehdot lukitsevat käyttö- ja toteutusvaiheita liian pitkälle. Hybridihankkeen sopimuksellinen erityispiirre on siten kaksijakoinen. Sopimusten on oltava riittävän täsmällisiä, jotta investointi, vastuunjako ja käyttöoikeudet voidaan turvata, mutta samalla riittävän joustavia, jotta toimijavaihdokset, markkinamuutokset ja tulevat toteutusvaiheet voidaan ottaa huomioon ilman, että koko rakenne menettää toimivuutensa.

”Jo ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää tarkastella hanketta riittävän pitkälle eteenpäin, jotta vältetään ratkaisut, jotka voivat vaikeuttaa myöhempiä vaiheita. Erityinen riski liittyy tilanteisiin, joissa alkuvaiheessa sovitaan asioista liian innokkaasti ilman kokonaiskuvan riittävää huomioimista, mikä voi huomaamatta heikentää myöhempien vaiheiden toteuttamisedellytyksiä.” (Konsultti)

Kokonaisuutena omistus-, sopimus- ja vastuurakenteiden hallinta on hybridihankkeissa keskeinen haaste siksi, että hybridirakennuksen tilallinen ja tekninen sidoksisuus tuottaa pitkäkestoisia hallinnollisia riippuvuuksia. Omistuksen jakautuminen, 3D-ratkaisut, yhteiset järjestelmät ja sopimusten kerroksellisuus tekevät vastuunjaosta, kustannusten kohdentamisesta ja käyttöaikaisesta ohjauksesta vaativaa. Toteutettua rakennuskokonaisuutta on hallittava elinkaaren ajan useiden omistus- ja käyttölogiikoiden läpi. Tästä syystä omistus-, sopimus- ja vastuurakenteiden hallinta muodostaa yhden hybridihankkeen toteutuksen ja käytön keskeisimmistä haastekokonaisuuksista.

5.2.5 Institutionaalinen toimintaympäristö ja kaupunkiorganisaation kyvykkyys

Institutionaalinen toimintaympäristö ja kaupunkiorganisaation kyvykkyys muodostavat hybridihankkeissa erillisen, hanketason johtamisesta poikkeavan haasteen. Kyse ei ole yksittäisistä osaamispuutteista tai satunnaisista koordinaatio-ongelmista, vaan siitä, että hybridihankkeet kohtaavat toimintakehikon, joka on rakentunut ensisijaisesti yksikäyttöisten kiinteistökehityshankkeiden ehdoilla. Tutkimushankkeen kyselytutkimuksen perusteella julkisten toimijoiden kyky tunnistaa hybridihankkeiden erityispiirteitä arvioitiin yksityisiä toimijoita heikommaksi. Kaupungin kaavoitus ja rakennusvalvonta saivat tässä arvioinnissa heikoimmat pisteet kaikista tarkastelluista toimijaryhmistä. Samalla korostui, että hybridihankkeet edellyttävät kaupunkiorganisaatiolta juuri sellaista poikkihallinnollista, kaupallista ja strategista osaamista, johon vakiintuneet toimintatavat antavat heikosti tukea.

Hybridihankkeen vaikeus liittyy ennen kaikkea institutionaaliseen yhteensovittamiseen. Samassa hankkeessa limittyvät maankäytön suunnittelu, tontinluovutus, rakennusvalvonta, liikenne- ja infaratkaisut, julkiset palvelut, yksityinen kiinteistökehitys, sijoittajien ja rahoittajien vaatimukset sekä poliittinen päätöksenteko. Tällainen kokonaisuus asettaa erityisiä vaatimuksia hallintorakenteelle, jossa tehtävät, vastuut ja toimivaltuudet jakautuvat toimialoittain ja jossa kukin yksikkö tar-

kastelee hanketta ensisijaisesti oman tehtäväalueensa näkökulmasta. Haaste ei siten johdu pelkästään toimijoiden suuresta määrästä, vaan myös siitä, että hanketta viedään eteenpäin useiden toisistaan poikkeavien institutionaalisten logiikoiden varassa. Julkisella puolella korostuvat kaavoituskelliset, hallinnolliset ja poliittiset reunaehdot, kun taas yksityisellä puolella painottuvat toteutettavuus, kannattavuus, aikataulu ja rahoitettavuus. Hybridihankkeissa nämä logiikat kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, mikä tekee niiden yhteensovittamisesta erityisen vaativaa.

“Keskeinen haaste liittyy siihen, ettei ole olemassa yhteisesti sovittua toimintatapaa, johon kaikki osapuolet sitoutuisivat, mikä vaikeuttaa hankkeen etenemistä. Lisäksi epäselvyyttä syntyy eri osapuolten rooleista ja toimivallasta: viranomaisilla, kuten rakennusvalvonnalla ja kaavoituksesta vastaavilla, on omat päätöksentekovaltuutensa, kun taas muilla toimijoilla toimivalta ei ole yhtä selkeästi määritelty. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa ei ole yksiselitteistä käsitystä siitä, kenellä on mandaatti tehdä päätöksiä tai ohjata muiden toimintaa, mikä puolestaan vaikeuttaa yhteistyötä.” (Kaupunki)

Kaupunkiorganisaation sisällä tämä näkyy kokonaisohjauksen hajautumisena useille toimijoille, joilla on toisistaan poikkeavat tehtävät, aikajänteet ja arviointiperusteet. Kaavoitus, rakennusvalvonta, tontinluovutus, liikenne- ja infraorganisaatiot, projektinjohto sekä mahdolliset kaupungin yhtiöt tarkastelevat hanketta omista institutionaalisista lähtökohdistaan, jolloin yhteisen suunnan muodostaminen vaikeutuu. Tämän seurauksena organisaation sisälle syntyy linjaepäselvyyksiä, johtamisvastuun katveita ja osaoptimointia. Kysymys ei siten ole vain yksittäisen hankkeen johtamisesta, vaan kaupungin rakenteellisesta kyvystä ohjata hybridihanketta poikkihallinnollisena kokonaisuutena.

“Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi olisi tärkeää tunnistaa eri osapuolten intressit nykyistä selkeämmin. Myös kaupungin sisällä on useita toimijoita, jotka vaikuttavat hankkeen etenemiseen, kuten lupaviranomaiset, kaavoitus, liikenne- ja ympäristötoimijat. Näiden tahojen tavoitteet voivat poiketa toisistaan, joten keskeistä on luoda toimintamalli, jonka avulla erilaiset intressit voidaan sovittaa yhteen ja ratkaista yhteistyössä.” (Konsultti)

Hybridihankkeissa rakenteellinen hajautuneisuus näkyy siinä, että hankkeen kannalta keskeiset kysymykset etenevät eri käsittelyprosesseissa ilman riittävän vahvaa yhteistä koordinaatiota. Liikenne- ja rakennusoikeuden käyttö, tekniset järjestelmät, kaupallinen toteutettavuus sekä omistus- ja sijoittajakelpoisuus kytkeytyvät toisiinsa, mutta niiden valmistelu jakautuu usein eri toimialoille ja päätösfoorumille. Tällöin hallinnollisesti erillisinä käsitellyt ratkaisut vaikuttavat samanaikaisesti koko hankekokonaisuuteen. Hybridihankkeissa korostuu siksi tarve ohjausrakenteille, jotka kokoavat toisistaan riippuvat kysymykset samaan tarkasteluun.

Tähän kokonaisuuteen liittyvät myös hybridihankkeiden toteutuksen osaamispuutteet. Tutkimushankkeen kyselyaineiston perusteella haaste koskee teknisten erityispiirteiden ohella kykyä hahmottaa muiden osapuolten tavoitteita, reunaehtoja ja toimintalogiikkaa. Kaupunkiorganisaation valmistelu jäsentyy usein hallinnollisesta ja viranomaislähtöisestä näkökulmasta, jolloin hankkeen markkinaehtoiset, liiketoiminnalliset ja rahoituskelliset ehdot jäävät valmistelussa sivurooliin. Erityisiä puutteita tunnistettiin kaupallisten realiteettien, rahoituksen, sijoittajien vaatimusten sekä

sopimus- ja omistusrakenteiden ymmärtämisessä. Tällöin hankkeen toteutettavuus voi näyttäytyä julkisessa valmistelussa hallitumpana kuin se yksityisen toimijan tai rahoittajan näkökulmasta on.

Myös yksityisellä puolella julkisen päätöksenteon, hallinnollisten menettelyjen ja poliittisten reunaehtojen logiikka voi jäädä osin tunnistamatta. Tämän vuoksi institutionaalinen haaste ei rajaudu vain kaupungin sisäiseen toimintaan, vaan liittyy laajemmin eri osapuolten kykyyn ymmärtää toistensa toiminnan reunaehtoja. Hybridihankkeessa tämä korostuu, koska hankkeen eteneminen edellyttää, että kaavoitukselliset, juridiset, toiminnalliset ja taloudelliset ehdot saadaan sovitetuiksi yhteen jo hankkeen kehitysvaiheessa. Jos jokin osapuoli arvioi hanketta vain oman logiikkansa kautta, yhteinen ongelmanmäärittely jää puutteelliseksi ja ristiriidat siirtyvät myöhempisiin vaiheisiin.

Poliittis-hallinnolliset reunaehdot vahvistavat tätä epävarmuutta edelleen. Poliittisen päätöksenteon riskit, pitkät päätösketjut, tulkintaerot, kaavamääräysten vaihteleva soveltaminen sekä markkinavuoropuhelun puute lisäävät epävarmuutta. Hybridihankkeissa näiden vaikutus on tavallista suurempi, koska hankkeet ovat pitkäkestoisia, pääomavaltaisia ja riippuvaisia useiden toimijoiden yhtäaikaista sitoutumisesta. Kun päätöksenteko on hidasta tai viranomaislinjaukset muuttuvat prosessin aikana, epävarmuus ei jää hallinnolliseksi ongelmaksi, vaan heijastuu suoraan hankkeen aikatauluun, kustannusrakenteeseen, rahoitettavuuteen ja toteutushalukkuuteen. Pitkissä hankkeissa myös markkinatilanne ehtii muuttua, jolloin hallinnollinen viive voi muuttaa koko hankkeen toteutuksen lähtökohtia.

Viranomaiskäytäntöjen ja tulkintojen vaihtelu tekee toimintaympäristöstä vaikeasti ennakoitavan. Ratkaisevaksi muodostuu sääntelykehikon ohella se, miten sääntelyä tulkitaan ja sovelletaan eri tilanteissa. Yksittäisten toimijoiden hallinnolliset painotukset, tulkinnat ja käsittelytavat voivat vaikuttaa merkittävästi hankkeen etenemiseen. Hybridihankkeissa tämä korostuu, koska hankkeen kannalta keskeiset ratkaisut perustuvat useisiin toisiinsa kytkeytyviin päätöksiin. Tulkintojen vaihtelu toimijoiden välillä ja prosessin eri vaiheissa kasvattaa epävarmuutta ja heikentää hankkeen ohjattavuutta.

Tässä kokonaisuudessa kaupunkiorganisaation kyvykyys näyttäytyy ennen kaikkea organisaation toimintakykyä. Ratkaisevaa on, kuinka hyvin kaupunkiorganisaatio pystyy muodostamaan hankkeelle yhteisen tahtotilan, resursoimaan valmistelun riittävästi, nimeämään selkeän projektijohdon ja koordinoimaan poikkihallinnollisesti useita toisistaan riippuvaisia tehtäväkokonaisuuksia. Näiden valmiuksien varassa julkiset tavoitteet, hallinnolliset menettelyt ja markkinaehtoisen toteutuksen vaatimukset voidaan koota samaan ohjauskehikseen. Kun tämä toimintakyky jää heikoksi, myös keskinäisriippuvaisen kokonaisuuden kokoaminen hallittavaksi ja johdettavaksi hankkeeksi vaikeutuu.

”Hankkeella tai hankekokonaisuudella tulisi olla kaupungin sisällä selkeä ja vahva omistajuus. Tarkastelluissa hankkeissa keskeiseksi puutteeksi on noussut kokonaiskoordinoinnin ja projektinjohdollisen vastuun puute. Prosessissa ei ole ollut selkeää johtavaa toimijaa, mikä on johtanut siihen, että asioita on helposti tarkasteltu osatöiden organisaation sisällä kokonaisuuden kustannuksella.” (Rahoittaja)

Institutionaalinen toimintaympäristö muodostaa hybridihankkeissa keskeisen rakenteellisen haasteen. Hybridihankkeiden erityispiirteet osoittavat, että kaupunkiorganisaation vakiintuneet

toimintatavat, toimialarajat, viranomaisroolit ja päätöksentekorakenteet tukevat heikosti monitoimijaisia, pitkäkestoisia ja useita toimintalogiikoita yhdistäviä hankkeita. Kyse on siten yksittäistä hanketta laajemmasta rakenteellisesta kysymyksestä: toimintaympäristö määrittää, millaisissa puitteissa hybridihankkeita voidaan valmistella, ohjata ja toteuttaa.

5.2.6 Hybridihankkeiden haasteiden kokonaislogiikka

Hybridihankkeiden keskeinen erityispiirre on, että samassa hankkeessa yhdistyvät useat erilaiset tilalliset, tekniset, taloudelliset, oikeudelliset, organisatoriset ja institutionaaliset ehdot. Hankkeen eteneminen riippuu siitä, kuinka hyvin nämä ehdot voidaan sovittaa yhteen. Yksittäiset ratkaisut vaikuttavat samalla useisiin muihin osa-alueisiin, minkä vuoksi hybridihankkeen ohjaus on tavallista vaativampaa.

Tämä näkyy erityisesti siinä, että hankkeen eri osien on toimittava yhtenä kokonaisuutena, mutta samalla niiden on säilyttävä riittävän selkeinä omistuksen, vastuuden, vaiheistuksen ja taloudellisen arvioinnin näkökulmasta. Kun osien väliset sidokset vahvistuvat, myös muutosten hallinta, riskien kohdentaminen, päätöksenteon ajoitus sekä hankkeen taloudellinen ja hallinnollinen hallinta vaativat aiempaa tarkempaa yhteensovittamista.

Hybridihankkeet asettavat vaatimuksia myös vakiintuneille kiinteistökehityksen, sopimusohjauksen ja hallinnollisen valmistelun käytännöille. Hankkeen toteutus edellyttää pitkäjänteistä kokonaisnäkemystä, kykyä hallita useita samanaikaisia rajapintoja sekä valmiutta sovittaa yhteen erilaisia aikajänteitä, tuottovaatimuksia, omistusmuotoja ja julkisia tavoitteita. Siksi kysymys ei ole vain yksittäisten ongelmien ratkaisemisesta, vaan siitä, millaiset rakenteet, toimintatavat ja institutionaaliset valmiudet tukevat tällaisen kokonaisuuden valmistelua ja toteutusta.

Hybridihankkeiden haasteita voidaan siten tarkastella rakenteellisen yhteensovittamisen kysymyksenä. Siihen kuuluvat samanaikaisesti kompleksisuuden hallinta, markkinaehtoisen toteutettavuuden varmistaminen, monitoimijaisen kokonaisuuden johtaminen, elinkaaren mittaisen vastuunjaon järjestäminen sekä hankkeen sovittaminen olemassa olevaan institutionaaliseen toimintaympäristöön. Tästä muodostuu hybridihankkeiden oma, tavanomaisesta kiinteistökehityksestä erottuva haastekokonaisuus.

6. HYBRIDIHANKKEIDEN TOTEUTUKSEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

6.1 Hybridihankkeen edellytysten varmistaminen

Hybridihankkeen toteutuksessa keskeistä on varmistaa jo varhaisessa vaiheessa, että hankkeella on riittävät toiminnalliset, taloudelliset ja organisatoriset toteutusedellytykset. Koska hankkeessa yhdistyvät useat käyttötarkoitukset, toimijaryhmät, investointitarpeet ja toteutuksen ehdot, alkuvaiheen ratkaisut vaikuttavat ratkaisevasti hankkeen myöhempään etenemiseen. Ne määrittävät hankkeen vaiheistusta, rahoitettavuutta, omistusrakennetta, sopimusasetelmaa ja riskiprofilia. Tämän vuoksi alkuvaiheessa on arvioitava järjestelmällisesti hankkeen toteutuskelpoisuutta ja niitä ehtoja, joiden varassa hanketta voidaan edistää.

Toteutuskelpoisuuden arviointi edellyttää kysyntään, sijaintiin, kustannusrakenteeseen ja sääntely-ympäristöön liittyvien reunaehtojen huolellista tarkastelua. Eryyisen tärkeää on tunnistaa varhain ne riippuvuudet, jotka kytkevät toisiinsa kaavoituksen, infran, liikenteen, rahoituksen sekä eri toimintojen toteutuksen, koska nämä yhteydet vaikuttavat suoraan hankkeen etenemisjärjestykseen ja eri vaiheisiin liittyviin riskeihin.

Keskeinen toimintaperiaate on eritellä, mitkä tekijät ovat hankkeen etenemisen kannalta ratkaisevia, mihin oletuksiin toteutus perustuu ja missä kohdin hanke on erityisen altis markkina-, sääntely- tai investointiedellytysten muutoksille. Tällainen tarkastelu tukee sellaisten ratkaisujen valintaa, jotka vahvistavat hankkeen toteutusedellytyksiä ja antavat realistisen perustan jatkovalmistelulle. Tutkimushankkeen kyselyaineisto vahvistaa tämän painotuksen: riippuvuuksien tunnistaminen, toteutettavuus- ja kustannusvaikutusten arviointi sekä tavoitteiden selkeä määrittely nousivat vastauksissa tärkeimpien toimintaperiaatteiden joukkoon.

”Keskeisimmissä ja houkuttelevimmissa sijainneissa markkinatoimijoilla on todennäköisesti valmiutta riskinottoon. Tämä tulee kuitenkin arvioida realistisesti hankekohtaisesti: mihin voidaan perustellusti luottaa toimijoiden venymisen osalta sekä kuinka paljon resursseja ja kustannuksia ne ovat valmiita sitomaan prosessiin kilpailutilanteessa.” (Rahoittaja)

Hankkeen hybridisyyden tarkoituksenmukaisuutta on myös hyvä arvioida kriittisesti. Hankkeen hybridisyys on perusteltua vain silloin, kun käyttötarkoitusten yhdistäminen tuottaa todellista toiminnallista, kaupunkikehityksellistä tai taloudellista lisäarvoa. Tämän vuoksi alkuvaiheessa on arvioitava, mitkä toimintojen yhdistelmät vahvistavat hankkeen toteutusta ja missä kohdin hybridisyys lisää rakenteellisia, ajallisia, teknisiä ja sopimuksellisia riippuvuuksia enemmän kuin se parantaa hankkeen arvoa. Vaarana on, että hankkeeseen muodostuu synergia-kompleksisuusansa, jossa tavoitellut hyödyt perustuvat toimintojen väliseen lisäarvoon, mutta hankkeen monimutkaisuus, rahoituksen riskipreemion kasvu ja markkinaehtoisen kiinnostuksen heikkeneminen kaventavat toteutusmahdollisuuksia. Hankkeessa on tärkeää tunnistaa nämä jännitteet varhain ja kehittää konseptia sellaiseen suuntaan, jossa hankkeen keskeinen idea säilyy ja samalla hankkeen toteutus pysyy hallittavana. Käytännössä tämä voi merkitä hankkeen yksinkertaistamista, osittelua

tai vaiheistamista siten, että hybridisyyden aste vastaa paremmin hankkeen todellisia toteutusedellytyksiä.

Toteutusedellytysten arvioinnissa on tärkeää tarkastella realistisesti myös konseptin markkinaehtoista toteutettavuutta. Hybridihanke edellyttää yleensä hyvää sijaintia, riittävää käyttäjäkysyntää ja markkinapohjaa, joka kantaa hankkeen korkeamman kustannus- ja riskirakenteen. Hanke voi olla kaupunkikehityksen kannalta kiinnostava ja strategisesti perusteltu, mutta sen markkinakysyntä voi silti jäädä liian heikoksi kannattavan toteutuksen näkökulmasta. Siksi jo varhaisessa vaiheessa on arvioitava, millä ehdoilla konsepti on toteutettavissa markkinaehtoisesti, millaisia vaatimuksia rahoitus asettaa ja missä kohdin hanketta kannattaa yksinkertaistaa, vaiheistaa tai jakaa hallittavampiin osiin. Näin valmistelu voidaan kohdistaa ratkaisuihin, jotka vahvistavat hankkeen käytännön toteutusedellytyksiä ja vältetään tilanne, jossa hanke on periaatteessa kiinnostava mutta käytännössä kustannuksiltaan liian raskas toteutettavaksi.

”Hankkeen toteutumisen kannalta markkinatilanteen tulee olla suotuista, mikä on keskeinen lähtökohta. Lisäksi sijainnilla on merkittävä rooli osana taloudellista kokonaisuutta, ja sen vaikutus hankkeen kannattavuuteen on olennainen.” (Kaupunki)

Hankkeen alkuvaiheessa on myös hyvä varmistaa, että hankkeeseen osallistuvilla henkilöillä on riittävä osaamisen ja muut edellytykset hybridihankkeiden toteutukseen. Hybridihankkeen haasteet liittyvät usein siihen, että kaikilla osapuolilla ei ole riittävää kykyä hahmottaa samanaikaisesti hankkeen kaavallista, teknistä, taloudellista, juridista ja kaupallista kokonaislogiikkaa. Osapuolilla voi olla vahvaa osaamista esimerkiksi kaavoituksessa tai rakennuttamisessa, mutta vähemmän kykyä arvioida kilpailutusmallin, sopimusrakenteen, käyttölogiikan ja hallintamallin vaikutuksia rahoitettavuuteen sekä markkinaehtoiseen kiinnostavuuteen. Nämä osaamistarpeet on hyvä tunnistaa varhain ja tarvittaessa täydentää niitä ennen kuin kilpailutus, sopimusasetelma tai tilakonsepti lukitaan. Näin hankkeen alkuvaiheen ratkaisut voidaan rakentaa realistiselle analyysille ja sellaiselle osaamis pohjalle, joka vastaa hybridihankkeen vaatavuutta.

Kokonaisuutena hybridihankkeen edellytysten varmistaminen tarkoittaa sitä, että hankkeen toteuttamiskelpoisuutta testataan ennen kuin siihen sitoudutaan liian pitkälle suunnittelun, kaavoituksen, kilpailutuksen tai investointipäätösten tasolla. Varhaisessa vaiheessa tehtävän arvioinnin keskeinen tehtävä on arvioida hankkeen tavoitteita suhteessa hankkeen realistiseen toteuttamiskelpoisuuteen sekä tunnistaa ne ehdot, joiden varassa nämä kaksi voidaan sovittaa yhteen. Tällöin hanke voidaan rakentaa sellaiselle toiminnalliselle, taloudelliselle ja organisatoriselle perustalle, joka kestää myös myöhempien vaiheiden paineet.

6.2 Hybridihankkeen ohjausrakenne ja päätöksentekokyky

Hybridihankkeen johtaminen edellyttää ohjausrakennetta, joka kokoaa kaupungin hajautuneen valmistelun yhdeksi päätökselyiseksi ohjausprosessiksi. Kehitysvaiheessa hankkeen sisältö, toteutusmalli ja toimijoiden roolit täsmentyvät vähitellen, samalla kun valmisteluun osallistuu useita kaupungin sisäisiä yksiköitä, ulkoisia asiantuntijoita ja muita osapuolia. Ilman selkeää ohjausrakennetta valmistelu voi hajautua erillisiksi valmisteluprosesseiksi, joita viedään eteenpäin eri oteuksilla, eri aikajännteillä ja osin eri tavoittein. Tämän vuoksi kehitysvaiheen ohjauksen keskeinen

tehtävä on tuottaa hankkeelle yhteinen toimintakehys, jossa vastuut, valmistelun rytmi ja päätöksenteon eteneminen ovat kaikille osapuolille ennakoitavia.

Toimiva ohjausrakenne edellyttää kaupungilta selkeästi nimettyä projektiorganisaatiota ja vahvaa hankkeen omistajuutta. Kehitysvaiheessa hankkeella on haastatteluanalyysin perusteella hyvä olla projektipäällikkö ja projektiryhmä, joiden tehtävät, vastuut ja keskinäiset suhteet on määriteltävä selkeästi suhteessa kaupungin linjaorganisaatioon. Projektipäällikön tehtävänä on johtaa valmistelua operatiivisesti, sovittaa yhteen hankkeen eri osa-alueita ja varmistaa, että kriittiset kysymykset tunnistetaan ajoissa. Projektiryhmään on perusteltua koota hankkeen käytännön valmistelusta vastaavat asiantuntijat esimerkiksi kaavoituksen, liikenteen, teknisen suunnittelun, talouden, juridiikan ja kiinteistökehittämisen osa-alueilta. Tarvittaessa hankkeeseen voidaan muodostaa myös ohjausryhmä vahvistamaan koordinaatiota ja päätöksenteon yhteensovittamista. Tällöin ohjausryhmässä on perusteltua olla mukana niiden kaupungin yksiköiden ja muiden keskeisten tahojen edustus, joiden ratkaisuilla on olennainen merkitys hankkeen etenemiselle. Kyse on tapauskohtaisesta ohjausratkaisusta, jonka toimivuus riippuu sen kokoonpanosta, asemasta ja kytkeytymisestä muuhun projektiorganisaatioon.

”Hankkeen etenemistä tukisi se, että sitä johdettaisiin selkeästi projektina. Tämä edellyttää yhteisesti määriteltyä tavoitetta ja visiota sekä ennen kaikkea toimivaa johtamisrakennetta. Käytännössä hankkeelle tulisi nimetä ohjausryhmä ja selkeä omistaja, joka vastaa kokonaisuuden etenemisestä.” (Kaupunki)

Haastattelussa nousi esille myös, että toimeenpano voitaisiin joissakin tapauksissa keskittää kaupungin varsinaisen linjaorganisaation ulkopuolelle erilliseen toteutusorganisaatioon kuten esimerkiksi hankeyhtiöön tai muuhun erikseen resursoituun rakenteeseen. Tällaisen ratkaisun etuna voi olla se, että hankkeelle saadaan omistettu johto, selkeämpi toimeenpanovastuu ja nykyistä vahvempi työrauha. Kyse on tapauskohtainen organisoitumisratkaisu, jonka tarkoituksenmukaisuus riippuu muun muassa hankkeen laajuudesta, kaupungin omista resursseista, osaamistarpeista ja siitä, tuoko erillinen rakenne aidosti lisäarvoa suhteessa kaupungin omaan organisaatioon.

”Yksi keskeinen ero toimintatavoissa liittyy siihen, toteutetaanko hanketta kaupungin omassa organisaatiossa muiden tehtävien ohella vai erillisen rakenteen kautta. Mikäli hanke hoidetaan muun työn ohessa, on riski, että asiat etenevät hitaammin ja jäävät helpommin kesken. Vaihtoehtoisesti voidaan perustaa erillinen hankeyhtiö tai muu organisaatio, johon palkataan johto vastaamaan yksinomaan hankkeen edistämisestä. Tällöin hanke saa toimijoiden jakamattoman huomion ja eteneminen on johdonmukaisempaa.” (Konsultti)

Ohjausrakenteen toimivuus riippuu lisäksi siitä, että toimivalta ja päätösvastuut on jäsennetty selkeästi eri tasoille. Kehitysvaihetta saattaa hidastaa, jos hankkeen osapuolilla ei ole selkeää käsitystä siitä, missä kysymyksissä projektiorganisaatio voi tehdä etenemistä ohjaavia ratkaisuja, milloin tarvitaan ohjausryhmän linjausta ja missä vaiheessa asia siirtyy poliittiseen päätöksentekoon. Haastattelu- ja työpaja-aineistoissa korostuu tarve selkeästi jäsennetylle mandaatille ja päätösvalan tasolle sekä sille, että ohjaus- tai hankeryhmässä ovat mukana ne toimijat, joilla on tosiasialli-

nen mahdollisuus ratkaista hankkeen etenemisen kannalta keskeisiä kysymyksiä. Toimiva päätösvalan jäsenyys tarkoittaa muodollisen toimivallan jaon lisäksi sitä, että kehitysvaiheen ratkaisuja voidaan tehdä hallitusti, oikea-aikaisesti ja riittävällä valtuudella. Tällöin valmistelu etenee johdonmukaisesti ilman jatkuvaa varmistelua ja valmistelun toistuvaa palautumista aikaisempiin kysymyksiin ja vaiheisiin.

Hankkeen käytännön ohjaus perustuu selkeästi jäsenettyyn ohjausrakenteeseen, jossa päätöksentekovelimet, aikataulun hallinta ja systemaattinen dokumentointi muodostavat hankkeen etenemistä ohjaavan kokonaisuuden. Hybridihankkeissa jännitteitä syntyy tyypillisesti aikataulusta, valmistelun prioriteeteista, kustannusvaikutuksista, kaavoituksen reunaehdoista sekä hankkeen sisällöllisistä painotuksista. Tämän vuoksi hankkeessa on tarpeen sopia etukäteen, mitkä kysymykset ratkaistaan projektitasolla, mitkä ohjausryhmässä ja missä vaiheessa asiat etenevät poliittiseen käsittelyyn. Samalla on määriteltävä, miten valmisteluaineisto tuotetaan, miten kommentointi järjestetään ja miten päätösten perustelut kirjataan. Dokumentoinnin merkitys korostuu erityisesti siksi, että kehitysvaiheen aikana tehdään runsaasti rajauksia, oletuksia ja välivaiheen ratkaisuja, joiden vaikutukset ulottuvat pitkälle myöhempisiin vaiheisiin. Johdonmukainen kirjaaminen vahvistaa hankemuistia, tukee yhteistä tilannekuvaa ja vakauttaa hankkeen etenemistä sen eri vaiheissa.

“Selkeä johtopäätös oli, että juuri hankkeen varhaisvaiheen tekijät aiheuttavat useimmiten ongelmia ja johtavat hankkeen epäonnistumiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei asioista sovita riittävän tarkasti, suunnitelmat jäävät puutteelliseksi, viestintä ei toimi eikä yhteisiin linjauksiin sitouduta. Näistä lähtökohdista myös hankekehityspalvelu on lähtenyt kehittymään.” (Konsultti)

Aktiivinen projektinhallinta ja hankkeen eri valmistelulinjojen jatkuva koordinaatio ovat hybridihankkeissa erityisen tärkeitä, koska kehitysvaihe koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä rinnakkaisista valmisteluprosesseista. Kaavoitus, tekniset selvitykset, taloudellinen mallinnus, sopimusvalmistelu, markkinavuoropuhelu ja mahdollinen sijoittaja- tai rahoittajakeskustelu etenevät usein eri aikatauluilla ja osin eri toimijoiden vetäminä. Ilman aktiivista koordinaatiota yhden osa-alueen valmistelu voi lukita toisen osa-alueen vaihtoehtoja tai synnyttää päätöksentekoon tilanteen, jossa eri kysymyksiä arvioidaan eri oletuksilla. Tästä syystä projektinhallinnan tehtävänä on tunnistaa kriittiset riippuvuudet riittävän ajoissa, varmistaa työpolkujen yhteensopivuus ja huolehtia siitä, että päätöksentekoon tuodaan riittävästi tietoa oikeassa vaiheessa.

Riittävä alkuvaiheen resursointi muodostaa edellytykset sille, että kehitysvaiheen päätöksenteko perustuu huolelliseen analyysiin, vaihtoehtojen vertailuun ja perusteelliseen harkintaan. Hybridihankkeissa epävarmuuden vähentäminen edellyttää usein useita rinnakkaisia selvityksiä, vaihtoehtojen vertailua ja sellaista asiantuntijapanosta, jota kaupungilla ei aina ole valmiina omassa organisaatiossaan. Jos resursointi jää liian niukaksi, valmistelu etenee ilman riittävää ennakkointia. Tällöin päätöksiä joudutaan tekemään puutteellisen tiedon varassa, ja keskeiset ongelmat havaitaan vasta myöhemmin. Tämä lisää muutostarpeita ja kasvattaa hankkeen aikataulu- ja kustannusriskejä. Riittävä resursointi tarkoittaa sekä kaupungin oman työpanoksen varaamista että kykyä hankkia ulkopuolista asiantuntijuutta silloin, kun hanke sitä edellyttää. Kun resursointi sidotaan selkeästi hankkeen ohjausrakenteeseen, päätösportteihin ja valmistelun aikatauluun, kehitysvaihe etenee johdonmukaisesti ja päätöksenteko säilyy hallittuna.

6.3 Strateginen suunta ja yhteinen hankelogiikka

Haastatteluanalyysissä nousi vahvasti esille tarve muodostaa hybridihankkeelle yhteinen strateginen suunta sen jälkeen, kun sen perusedellytykset on varmistettu ja toteutuskelpoisuuden kannalta keskeiset reunaehdot tunnistettu. Keskeistä on, että hankkeella on yhteisesti tunnistettu päämäärä, selkeät tavoitteet, hyväksytyt tavoiteaikataulu ja toimijoiden jakama käsitys siitä, millä ehdoilla hanketta voidaan viedä eteenpäin. Ilman tällaista yhteistä suuntaa hanke alkaa helposti elää eri osapuolten omien painotusten varassa.

”Yhteisten tavoitteiden näkökulmasta keskeistä on, että hankkeen päämäärä on selkeästi määritelty ja kaikkien osapuolten ymmärtämä. Kun tavoitteisiin liittyy myös molemminpuolista joustavuutta sekä halua tarkastella kokonaisuutta pitkäjänteisesti, se tukee merkittävästi hankkeen onnistumista.” (Kaupungin yritys)

”Joissakin kaupungeissa toimintatapaa on kehitetty siten, että keskeiset toimijat kootaan yhteen yhteisiin neuvotteluihin, joissa määritellään yhteiset kehitystavoitteet. Tällaisessa mallissa esimerkiksi kaavoittaja toimii yhtenä jäsenenä muiden joukossa, mikä tukee yhteisen näkemyksen muodostumista. Tavoitteena on luoda ryhmän sisäistä painetta edistää asioita samaan suuntaan sen sijaan, että kukin toimisi omassa siilossaan ja tarkastelisi hanketta vain omasta näkökulmastaan. Näin voidaan vähentää ristivetoa ja parantaa yhteistyötä hankkeen edistämiseksi.” (Kaupunki)

Hankelogiikan rakentaminen edellyttää, että hankkeen keskeiset oletukset tehdään näkyviksi ja asetetaan yhteisen arvioinnin kohteeksi. Hybridihankkeissa tämä tarkoittaa sitä, että toiminnallisia ratkaisuja, kustannuksia, markkinaehtoisuutta, toteutettavuutta ja eri osapuolten riskinkantoa tarkastellaan samanaikaisesti suhteessa toisiinsa. Tutkimushankkeen työpaja- ja kyselyaineistossa korostui tarve käsitellä tavoitteita, hintatasoa, kustannustasoa, toteutettavuutta ja laatua samoissa pöydissä. Samoin tutkimusaineisto osoittaa, että hankkeen keskeiset riippuvuudet, kuten kaavoitus, infra, liikenne ja rahoitus, on tunnistettava jo suunnitteluvaiheessa ja otettava huomioon päätöksenteossa. Strateginen suunta toimii parhaiten silloin, kun yhteinen näkemys hankkeen tarkoituksesta kytkeytyy varhain yhteiseen ymmärrykseen sen toteuttamisen reunaehdoista.

Hankkeen tavoitteiden hierarkkinen jäsentäminen muodostaa hankelogiikan ytimen. Hybridihankkeissa tavoitteita on yleensä useita, ja niiden painoarvo vaihtelee toimijaryhmittäin. Strategisen suunnan kannalta on siksi tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan hankkeen strategiset tavoitteet, toiminnalliset tavoitteet ja toteutusedellytyksiin liittyvät reunaehdot. Strategiset tavoitteet määrittävät, miksi hanke on olemassa ja mikä sen laajempi merkitys on. Toiminnalliset tavoitteet ohjaavat sitä, millaisia tilallisia, sisällöllisiä ja käytöllisiä ratkaisuja hankkeessa tavoitellaan. Toteutusedellytyksiin liittyvät reunaehdot puolestaan määrittävät sen kehyksen, jossa hanke voi olla markkinaehtoisesti, teknisesti, rahoituksellisesti ja organisatorisesti mahdollinen. Kun nämä tasot erotetaan toisistaan ja asetetaan keskinäiseen järjestykseen, kehitysvaiheen ohjattavuus vahvistuu. Samalla voidaan tunnistaa, mitkä tavoitteet kuuluvat hankkeen perusidean kannalta kriittiseen ytimeen ja missä kohdin kokonaisuus voi joustaa ilman, että sen suunta hajoaa.

”Olisi hyödyllistä tehdä etukäteen eräänlaista haarukointia siitä, missä kulkevat hyväksyttävät rajat ja mitkä muodostavat hankkeen kriittiset kipupisteet. Vaikka tavoitteet asetettaisiin korkealle, tulisi tunnistaa, mistä voidaan tarvittaessa joustaa ja mikä on vielä hyväksyttävissä. Näin keskeiset reunaehdot olisivat ennalta määritellyjä, liittyivät ne sitten rakentamisen tai kehittämisen volyyymiin, kaupunkikuvallisiin tekijöihin tai esimerkiksi tontin hintaan.” (Kaupungin yritys)

Tavoitehierarkian arvo näkyy erityisesti siinä, että hankkeen toteutusedellytysten arviointi saadaan osaksi strategista ohjausta. Tällöin markkinaehtoisuus, rahoitettavuus, kustannusrakenne, vaiheistettavuus ja hybridisyyden tarkoituksenmukaisuus eivät jää irrallisiksi alkuvaiheen tarkistuksiksi, vaan jäsentävät osapuolten yhteistä käsitystä siitä, millaista hanketta on mielekästä viedä eteenpäin. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun hybridihankkeen tavoiteltu lisäarvo ja sen synnyttämä kompleksisuus ohjaavat hanketta eri suuntiin. Strategisen suunnan säilymistä tukee se, että osapuolilla on yhteinen käsitys siitä, missä hybridisyys tuottaa lisäarvoa, missä se lisää toteutuksen vaatavuutta ja millä periaatteilla kokonaisuutta voidaan yksinkertaistaa, osittaa tai vaiheistaa. Näin hankkeen tavoitteet ja toteuttamiskelpoisuus liittyvät toisiinsa osana samaa hankelogiikkaa.

Kun hankkeen tavoitteet ja toteutusedellytykset on jäsennetty, seuraava tehtävä on rakentaa niiden varaan yhteinen tilannekuva myös kaupungin ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Tämä ei synny pelkästään kaupunkioorganisaation sisäisessä valmistelussa, vaan edellyttää vuorovaikutteista kehitysvaihetta, jossa markkinatoimijat, toteuttajat ja sijoittajat osallistuvat hankkeen perusratkaisujen arviointiin riittävän varhain. Kyselyaineistossa tärkeiksi käytännöiksi nousivat aktiivinen markkinavuoropuhelu kehitysvaiheen alussa, säännölliset yhteiset työpajat, moniammatilliset suunnittelutyöpajat, avoin vaihtoehtotarkastelu sekä kaupungin, kehittäjän ja sijoittajan väliset kolmikantakeskustelut. Tällainen työskentely vahvistaa osapuolten yhteistä ymmärrystä siitä, millainen sisältö, toteutusrakenne ja vaiheistus ovat sekä strategisesti perusteltuja että markkinan, toteutuksen ja rahoituksen näkökulmasta uskottavia.

”Hankkeen valmisteluvaiheessa käytiin vuoropuhelua toimijoiden kanssa markkinavuoropuheluiden muodossa. Prosessi kuitenkin keskeytyi koronapandemian seurauksena, minkä jälkeen vuoropuhelut käynnistettiin uudelleen. Toimijoilta saadun palautteen perusteella ilmeni, etteivät ne olleet valmiita ottamaan hankkeeseen liittyvää riskiä siinä laajuudessa kuin alun perin oli suunniteltu. Tämän vuoksi menettelyä muutettiin hankintalain mukaiseksi.” (Kaupunki)

Koska hybridihankkeet ovat pitkäkestoisia ja siten alttiita muutoksille, yhteinen hankelogiikka tarvitsee myös sovitut menettelyt sen päivittämiseen. Tutkimushankkeen kyselyaineistossa keskeisiksi käytännöiksi nousivat päätösporttien sitominen hankkeen vaiheisiin, muutosten käsittely sovitun muutoksenhallintaprosessin mukaisesti, sopimusten jousto markkina- ja olosuhdemuutoksissa, vaiheittainen päätöksenteko sekä exit- ja vetäytymisehdot. Työpaja-aineistossa korostuivat lisäksi yhteinen aikataulun hallinta, skenaariopohjainen aikatauluajattelu, portaittainen taloudellinen sitoutuminen ja kevyemmät sopimusmuutosten menettelyt. Näiden havaintojen perusteella hankkeen strateginen suunta säilyy paremmin johdonmukaisena myös muutostilanteissa, jos hankkeessa on ennalta sovitut tavat arvioida etenemistä uudelleen, muuttaa ratkaisuja hallitusti ja suhteuttaa sitoutumista siihen, mitä hankkeen seuraavassa vaiheessa on realistista toteuttaa.

Kokonaisuutena hybridihankkeen strateginen suunta rakentuu yhteisestä hankelogiikasta, jossa yhdistyvät yhteinen päämäärä, selkeät tavoitteet, toteuttamisen reunaehtojen näkyväksi tekeminen, hankkeen jäsentäminen uskottaviin osiin sekä sovitut menettelyt etenemisen arviointiin ja muutosten hallintaan. Tällöin strateginen ohjaus ei jää yleiseksi tahtotilaksi, vaan muodostaa kehitysvaiheelle jaetun perustan, jonka varassa eri toimijat voivat sitoutua samaan kokonaisuuteen myös tilanteissa, joissa markkina, kustannukset tai hankkeen sisäiset painotukset muuttuvat.

6.4 Vaiheistettu eteneminen ja hallittu sitoutuminen

Hybridihankkeiden kehitysvaiheessa yhdeksi keskeiseksi käytännöksi tunnistettiin hankkeen etenemisen rakentaminen siten, että se etenee vaiheittain syventäen hankkeen osapuolten sitoutumista hankkeeseen. Toteuttajien ja rahoittajien näkökulmasta hankkeen selkeys on itsessään arvo, koska se helpottaa kokonaisuuden hahmottamista, riskien arviointia ja rahoitettavuuden arviointia. Vaiheistettu eteneminen selkeyttää kokonaisuutta ja pienentää kerralla kannettavaa epävarmuutta parantaen näin hankkeen kykyä sopeutua markkina- ja rahoitustilanteen muutoksiin. Tutkimushankkeen kyselyaineistossa hankkeen osittelu ja vaiheistus, yksinkertaistaminen sekä päätösporttien sitominen hankkeen vaiheisiin arvioitiin kaikkein tärkeimpien käytäntöjen joukkoon.

”Kun hybridirakentamista tarkastellaan laajemmassa kokonaisuudessa, keskeinen oppi on, että toteutusta tulisi pystyä vaiheistamaan.” (Rakennusliike)

Haastatteluanalyysissä nousi esille, että vaiheistuksen käytännöllinen perusta on hankkeen jäsentäminen selkeisiin toteutusyksiköihin. Haastatteluissa korostui toistuvasti, että toteuttajien näkökulmasta toiminnallisten yksiköiden tulee olla mahdollisimman selkeitä, mieluiten omilla tonteillaan tai vähintään omina rakennusmassoinaan, jotta ne voidaan suunnitella, luvittaa, rahoittaa ja toteuttaa suhteellisen itsenäisinä osahankkeina. Erytisen kriittisinä pidettiin ratkaisuja, joissa useita eri käyttötarkoituksia palvelevia tiloja rakennetaan päällekkäin. Tällaisissa kokonaisuuksissa yhden osa-alueen viive tai markkinaongelma heijastuu helposti koko hankkeeseen. Haastatteluaineistossa tätä kuvataan osuvasti havaintona, jonka mukaan rahoittajan ja toteuttajan näkökulmasta ”ideaali hybridirakennus” ei useinkaan ole houkutteleva, vaan kokonaisuus kannattaa mieluummin pilkkoa toiminnallisesti erillisiin massoihin ja koota yhteen vaiheistuksen kautta.

”Saadun palautteen perusteella toteutettavuuden kannalta keskeistä on, että toiminnalliset yksiköt ovat selkeästi jäsennellyjä. Päällekkäisiä ratkaisuja pidettiin lähikohtaisesti heikompina.” (Kaupunki)

Vaiheistuksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun hankkeessa on rakenteellisia tai toiminnallisia riippuvuuksia, jotka pakottavat rakennuksen eri osat samaan käynnistyshetkeen. Haastatteluaineistossa pysäköinti nousee tästä kaikkein selkeimmäksi esimerkiksi. Kun pysäköinti sijoittuu kaikkien toimintojen alle yhteisenä rakenteena, se sitoo usein koko hankkeen yhteen kriittiseen polkuun, jolloin pysäköintiratkaisu on toteutettava ensin, ja vasta sen jälkeen muut osat voivat edetä. Tällöin asumisen, toimitilojen ja palveluiden toteutuminen joutuu samaan aikatauluun, vaikka niiden kysyntä, rahoituslogiikka ja suhdanneherkkyys eroavat toisistaan. Haastatteluissa juuri tällaisia ratkaisuja pidettiin toteutuksen kannalta vaikeina, ja vaihtoehdoksi nostettiin pysä-

köinnin eriyttäminen omaksi toteutusyksikökseen tai pysäköintitaloksi, jotta vaiheittaisuus ja aikataulutettavuus paranee. Samalla aineisto osoittaa, että riippuvuuksien minimointi tukee sekä teknistä toteutettavuutta että rahoituksen järjestymistä.

”Pysäköinnin sijoittaminen kaikkien hybriditoimintojen alle osoittautui selkeästi haasteelliseksi ratkaisuksi. Tällainen toteutustapa olisi edellyttänyt pysäköintirakenteen rakentamista ensin ja muiden toimintojen toteuttamista sen päälle, mikä koettiin erittäin vaikeaksi.” (Kaupunki)

Vaiheistettavuus liittyy siten suoraan siihen, miten hybridihankkeen kokonaisuus rakennetaan markkinan näkökulmasta toteutettavaksi. Haastatteluaineiston perusteella toteuttajat ja sijoittajat suhtautuvat myönteisimmin ratkaisuihin, joissa heidän vastuulleen tuleva osa on erotettu muusta kokonaisuudesta riittävän selkeästi. Tätä havainnollistaa esimerkiksi sijoittajahaastattelu, jossa Redin asuntotornihanke näyttäytyi sijoittajalle ennen kaikkea asuntoinvestointina, koska sijoittajan osuus oli erotettu omaksi juridiseksi kokonaisuudekseen. Tällainen eriyttäminen ei poista hybridihankkeen luonnetta, mutta se tekee riskin rajauksesta, hinnoittelusta ja päätöksenteosta hallittavampaa. Juuri tästä syystä vaiheistettu eteneminen ja hallittu hybridisyys kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Onnistunut hybridi ei muodosta yhtä lukittua pakettia, vaan koostuu osista, joita voidaan edistää eri rytmeissä ja tarvittaessa myös eri omistus- tai rahoitusratkaisulla.

”Ideaali hybridirakennus ei välttämättä ole rahoittajan tai toteuttajan näkökulmasta selkein ratkaisu. Tämän sijaan voi olla perusteltua jakaa kokonaisuus selkeisiin, omiin toiminnallisiin massoihin, jotka kootaan yhteen hallitusti ja joiden toteutus voidaan vaiheistaa.” (Kiinteistökehittäjä)

Vaiheistettu eteneminen edellyttää tuekseen myös päätösportteja, joiden avulla toimijoiden sitoutumista kasvatetaan tiedon tarkentuessa. Hybridihankkeissa kehitysvaihe ei etene lineaarisesti, vaan konseptisuunnittelu, kaavoitus, tekniset selvitykset, markkinavuoropuhelu ja rahoituksen edellytysten arviointi etenevät rinnakkain ja vaikuttavat toisiinsa. Tämän vuoksi eteneminen kannattaa sitoa ennalta määriteltyihin tarkastelukohtiin, joissa arvioidaan, täyttyvätkö seuraavaan vaiheeseen siirtymisen edellytykset. Kyselyaineistossa päätösporttien sitominen hankkeen vaiheisiin kuuluu kaikkein tärkeimpiin johtamiskäytäntöihin, ja samaa logiikkaa tukevat myös havainnot muutostenhallinnan ja ristiriidoille sovittujen ratkaisumallien tärkeydestä. Portit tukevat päätöksentekoa erityisesti siksi, että ne estävät hanketta ajautumasta eteenpäin pelkän aikataulupaineen tai jo tehtyjen panostusten perusteella.

Porttimallin käytännöllinen arvo syntyy siitä, että sen avulla eteneminen voidaan suhteuttaa hyväksyttävään riskitasoon. Haastatteluaineiston perusteella hybridihankkeissa keskeinen ongelma syntyy silloin, kun merkittäviä sitoumuksia tehdään ennen kuin kriittiset riippuvuudet, kustannusvaikutukset tai markkinaedellytykset on selvitetty riittävän tarkasti. Kun eteneminen sidotaan päätösportteihin, kehitysvaiheen työ voidaan kohdistaa kulloinkin olennaisten epävarmuuksien vähentämiseen, ja sitoutuminen kasvaa vaiheittain sen sijaan, että suuri osa riskistä otettaisiin kerralla. Tässä mielessä porttimalli tukee samaa peruslogiikkaa kuin hankkeen pilkkominen selkeisiin toteutusyksiköihin. Molemmassa tavoitteena on muuttaa vaikeasti hallittava kokonaisuus osiin, joiden etenemistä voidaan arvioida ja ohjata erikseen.

Vaiheistus on tehokkaimmillaan silloin, kun se yhdistyy aktiiviseen aikataulun johtamiseen ja hankkeen yksinkertaistamiseen. Vaiheistuksessa keskeistä on myös tietoinen pyrkimys karsia sellaisia ratkaisuja, jotka lisäävät turhaan rakenteellista, taloudellista tai hallinnollista kompleksisuutta. Haastatteluaineistossa tätä kuvattiin oppina, jonka mukaan toteutuksen tehokkuus ei aina synny suurimmasta mahdollisesta rakennusoikeudellisesta tehokkuudesta, vaan toisinaan rakenteellisesti eriytetyn ratkaisu tuottaa vahvemman toteutus- ja rahoituskelpoisuuden. Tästä syystä vaiheistus on ymmärrettävä osaksi laajempaa toteutusstrategiaa, jossa hankkeen hallittavuus asetetaan yhtä keskeiseksi tavoitteeksi kuin sen tiiviys tai monitoiminnallisuus.

Kokonaisuutena vaiheistettu eteneminen ja hallittu sitoutuminen ovat hybridihankkeissa yksi tärkeimmistä tavoista sovittaa yhteen hankkeen perusidea ja käytännön toteutuskelpoisuus. Kun hanke rakennetaan selkeiksi toteutusyksiköiksi, riippuvuuksia minimoidaan, pysäköinnin kaltaiset kriittiset kytkökset ratkaistaan tietoisesti ja eteneminen sidotaan päätösportteihin, hankkeen epävarmuutta voidaan hallita ilman, että sen perusidea katoaa. Tällöin hybridihankkeen kehitysvaihe etenee uskottavammin myös markkina- ja rahoitusnäkökulmasta, koska osapuolten sitoutuminen voi kasvaa vaiheittain tiedon tarkentuessa ja riskien rajautuessa.

6.5 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Hybridihankkeiden kehitysvaiheessa keskeinen hyvä käytäntö on rakentaa yhteistyörakenne, joka tuottaa osapuolille yhteisen tilannekuvan, vahvistaa luottamusta ja tukee tiedon avointa liikkuamista. Hybridihankkeiden vaativuus liittyy teknisten, taloudellisten ja juridisten kysymysten ohella siihen, että hankkeessa toimii samanaikaisesti useita osapuolia, joilla on erilaiset tavoitteet, ansaintalogiikat, aikahorisontit ja institutionaaliset roolit. Tämän vuoksi vuorovaikutus ja yhteistyö muodostavat hankkeen keskeisen toteutusedellytyksen. Kun yhteistyö toimii, hankelogiikka säilyy yhteisenä ja valmistelu etenee johdonmukaisesti. Työpaja-aineistossa yhteistyön keskeisiksi ulottuvuuksiksi nousivat yhteiset tavoitteet, hyväksytyt tavoiteaikataulu, osapuolten kokoaminen yhteiseen vuoropuheluun, tiedon avoin jakaminen sekä julkisen ja yksityisen sektorin välinen avoin keskustelu.

Yhteistyörakenteen toimivuus näkyy erityisesti siinä, kuinka hyvin hankkeessa muodostuu yhteinen ymmärrys osapuolten tavoitteista, rajoitteista ja toimintalogiikoista. Kyselyaineistossa keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin se, että hankkeen osapuolet hahmottavat hanketta usein ensisijaisesti omasta asemastaan käsin. Avoimissa vastauksissa korostuivat tarve ymmärtää muiden osapuolten kohtaamia haasteita, kyky arvioida ratkaisujen taloudellisia vaikutuksia sekä valmius tarkastella hanketta yksittäistä organisaationäkökulmaa laajempaan kokonaisuutena. Julkisella sektorilla tämä tarkoittaa erityisesti markkinaehtoisuuden, rahoituksen ja toteutuksen reunaehtojen tunnistamista, kun taas yksityisellä puolella kaupungin päätöksenteon, sääntelyn ja poliittisten reunaehtojen tuntemus voi olla rajallista. Tällöin yhteistyökäytäntöjen tehtävänä on tehdä näkyväksi kunkin osapuolen lähtökohdat ja sovittaa ne osaksi yhteistä valmistelua.

Luottamuksen rakentaminen muodostaa yhteistyön perustan. Se sujuvoittaa vuorovaikutusta, tukee ongelmien yhteistä ratkaisua ja luo edellytykset avoimelle keskustelulle hankkeen tavoitteista, rajoitteista ja kriittisistä kysymyksistä. Työpaja-aineistossa luottamuksen rakentumista tukevin tekijöinä korostuivat huolellinen tutustumisprosessi kehitysvaiheen alussa, kasvokkainen vuoro-

vaikutus sekä osapuolten mahdollisuus käsitellä asioita toistensa kanssa suoraan. Samalla painotettiin sitä, että yhteistyön tulee perustua asetelmaan, jossa toimijat kohtaavat toisensa ensisijaisesti yhteistä hanketta rakentavina osapuolina. Tällöin myös omat lähtökohdat, huolenaiheet ja herkätkysymykset voidaan tuoda valmisteluun varhaisessa vaiheessa. Luottamusta vahvistaa lisäksi yhteisesti hyväksytty tavoiteaikataulu, joka tuo yhteistyöhön ennakoitavuutta ja tukee osapuolten sitoutumista yhteiseen etenemiseen.

”Käytännössä tilanne edellyttää, että molemmat osapuolet ottavat tietyn määrän riskiä lähtiessään viemään hanketta eteenpäin yhdessä. Tämä vaatii keskinäistä luottamusta, mutta samalla yhteistyö yhden toimijan kanssa voi merkittävästi sujuvoittaa asioiden etenemistä.” (Rakennusliike)

Avoin tiedonvaihto on konkreettinen keino rakentaa tätä luottamusta. Haastatteluaineistossa korostuu, että hankkeen käynnistysvaiheessa avoimen vuoropuhelun puute voi johtaa siihen, että jommallekummalle osapuolelle hankkeen todelliset ongelmat tai käynnistymisedellytykset tulevat yllätyksenä. Lisäksi painotetaan, että mitä avoimemmin osapuolet kertovat omista haasteistaan, sitä todennäköisemmin vastapuolelta löytyy myös ratkaisuehdotuksia. Yhteistyötä on siksi tarkoituksenmukaista jäsentää siten, että hankkeen kannalta olennainen tieto siirtyy systemaattisesti osapuolten yhteiseen käyttöön. Hyvä käytäntö on siis rakentaa hankkeeseen tiedonvaihdon foorumeita ja rytmejä, jotka mahdollistavat sekä formaalin valmistelun että epävarmuuksien varhaisen esiin nostamisen.

”Hanke ei olisi onnistunut eikä lopputulos olisi ollut laadukas ilman toimivaa ja osavaa tiimiä kaupungin puolella. Keskeistä oli erityisesti se, että tiimi kykeni aitoon vuoropuheluun eri osapuolten kanssa.” (Rakennusliike)

Yhteistyökäytäntöjen tulee ulottua yli perinteisten organisaatorajojen. Työpaja-aineistossa korostetaan osapuolten saattamista yhteiseen vuoropuheluun, tiivistä yhteistyötä kaavojen suunnittelussa, eri ryhmien kokoamista hankkeen eri vaiheisiin sekä ryhmätyöskentelyä. Kyselyaineistossa nostetaan esiin, että kaupungit pitivät yhteistyökäytäntöjä keskimäärin yksityisiä toimijoita tärkeämpinä, kun taas ainoastaan kolmikantakeskustelut kehittäjän, kaupungin ja sijoittajan välillä saivat yksityisiltä toimijoilta vielä vahvemman painon. Tämä viittaa siihen, että juuri hankkeissa, joissa rahoitus- ja sijoittajanäkökulma jää liian etäiseksi, yhteinen tilannekuva voi jäädä puutteelliseksi. Siksi yhteistyön hyvä käytäntö tarkoittaa myös sitä, että hankkeen kannalta olennaiset toimijat tuodaan mukaan riittävän aikaisin eikä vuorovaikutus rajaudu vain niihin osapuoliin, jotka ovat muodollisesti näkyvimmin mukana.

Yhteistyökäytännöt kytkeytyvät myös hankkeen johtamiseen ja päätöksenteon laatuun. Kun hankkeorganisaatio on riittävästi resursoitu, yhteiset ryhmätyöskentelyn muodot tukevat esteiden purkamista ja nopeuttavat ongelmien käsittelyä. Työpaja-aineistossa nostetaan esiin big room -työskentely, yhteinen jaettu tilannekuva sekä eri osapuolten tavoitteiden yhteensovittaminen jo hankkeen alkuvaiheessa. Mitä paremmin toimijat ymmärtävät toistensa lähtökohdat ja mitä nopeammin tieto liikkuu, sitä todennäköisemmin myös päätöksenteko perustuu realistiseen kokonaiskuvaan. Yhteistyön hyvä käytäntö tarkoittaa siten sekä luottamuksen rakentamista että sellaisten työmuotojen käyttöä, jotka tuottavat hankkeelle jatkuvasti yhteisen tilannekuvan.

”Markkinavuoropuhelua hyödynnettiin useaan otteeseen hankkeen eri vaiheissa. Lisäksi kilpailun aikana järjestettiin työpajatyöskentelyä sekä kahdenvälisiä neuvotteluja osana hankintaprosessia.” (Kaupunki)

Kokonaisuutena yhteistyökäytännöt, luottamuksen rakentaminen ja tiedonvaihto muodostavat hybridihankkeissa oman keskeisen hyvän käytäntönsä. Niiden tehtävänä on tehdä näkyväksi eri osapuolten tavoitteet, rajoitteet ja toimintalogiikat, vahvistaa yhteistä ymmärrystä hankkeen reunaehdoista sekä luoda sellainen vuorovaikutusrakenne, jossa ongelmat voidaan käsitellä ennen kuin ne muuttuvat hankkeen etenemistä hidastaviksi ristiriidoiksi. Kun yhteistyö on säännöllistä, avoimuuteen perustuvaa ja oikeat toimijat kokoavaa, hybridihankkeen kehitysvaihe etenee johdonmukaisemmin ja myös hankkeen markkina- ja toteutuskelpoisuus vahvistuu.

6.6 Sopimusrakenteen määrittäminen

Hybridihankkeiden toteutuksessa keskeinen hyvä käytäntö on jäsentää hankkeen sopimusrakenne jo kehitysvaiheessa. Useat käyttötarkoitukset, omistajat, yhtiörakenteet ja yhteiset rakenteet kytkevät samaan kokonaisuuteen sellaisia oikeuksia, velvoitteita, vastuita ja riippuvuuksia, jotka on määriteltävä sopimuksissa varhain ja täsmällisesti. Työpaja-aineistossa korostuvat riskien selkeä jakaminen, yhteistoiminnalliset toteutusmuodot sekä sopimusten velvoitteiden ja rasitteiden kuvaaminen kustannuksineen. Kyselyaineisto tukee samaa havaintoa nostamalla keskeisiksi käytännöiksi vastuiden ja rajapintojen yksiselitteisen määrittelyn, riskinjaon suhteessa osapuolten kantokykyyn sekä vaiheittaista päätöksentekoa tukevan sopimusrakenteen.

Aineiston perusteella sopimuksia on tarkoituksenmukaista tarkastella yhtenäisenä kokonaisuutena. Työpaja-aineistossa korostui toimintamalli, jossa hankkeen alkuvaiheessa rakennetaan yhteinen sopimuskehys, jonka alle jäsenyvät vuokrasopimukset, hallinnanjako- ja yhteisjärjestelysopimukset, rasitteet, operaattorisopimukset ja ylläpito- ja huoltosopimukset. Samassa yhteydessä painotettiin omistus-, hallinta- ja käyttöoikeuskaavioiden laatimista jo kehitysvaiheessa. Tällainen jäsenitys auttaa hahmottamaan, miten omistus, käyttö, ylläpito, kustannusvastuut ja päätöksenteko liittyvät toisiinsa.

Sopimusten vastuurajojen täsmällinen määrittely on kokonaisuuden toimivuuden kannalta keskeistä hybridihankkeissa, sillä ne määrittelevät sen kuka vastaa rakenteiden kunnossapidosta, korjauksista, vahinkotilanteista ja niistä aiheutuvista kustannuksista käytön aikana. Työpaja-aineistossa tätä havainnollistetaan esimerkeillä, joissa pysäköintilaitoksen, pihakannen, asuntojen ja liikeyritysten väliset vastuut, vedeneristyksen rajakohdat sekä kunnossapitovelvoitteet kuvattiin tarkasti, koska juuri niihin palataan peruskorjausten, vuotovahinkojen ja muiden käyttöaikaisten ongelmien yhteydessä. Sama koskee 3D-kiinteistöjä, eri kerrosten välisiä vastuita ja rasitteita. Kyselyaineisto vahvistaa tämän osoittamalla, että vastuiden ja rajapintojen täsmällinen kuvaaminen kuuluu hybridihankkeen tärkeimpiin sopimuskäytäntöihin.

Riskinjaon osalta aineisto tukee vahvasti periaatetta, jonka mukaan riskit on tarkoituksenmukaista kohdentaa sille osapuolelle, jolla on parhaat edellytykset niitä hallita. Tämä periaate nousee suoraan esiin kyselyaineistossa, jossa riskin jaon suhteuttamista osapuolten kantokykyyn pidetään erittäin tärkeänä sopimuskäytäntönä. Työpaja-aineistossa riskien jakaminen on puolestaan nimetty erikseen hybridihankkeiden hyväksi käytännöksi. Ongelmat syntyvät erityisesti silloin, kun

riski jää kollektiiviseksi mutta hallintakeinot ovat hajautuneet usealle osapuolelle tai kun esimerkiksi ylläpitovastuut epäselviksi. Sopimukseen on hyvä rakentaa sellainen riskinjakomalli, jossa sekä kehitys-, toteutus- että käyttöaikaiset riskit on nimetty, perusteltu ja sidottu niihin toimijoihin, jotka voivat tosiasiallisesti vaikuttaa niiden syntyyn tai seurauksiin.

Työpaja- ja haastatteluaineistossa korostuu, että yhteisjärjestely- ja hallinnanjakosopimusten toimittava myös silloin, kun omistussuhteet muuttuvat, hankkeen eri osat valmistuvat eri aikaan ja kokonaisuuteen tulee uusia toimijoita. Tämä korostuu erityisesti kohteissa, joissa asuminen, liiketilat, pysäköinti ja yhteiset rakenteet liittyvät toisiinsa. Tässä suhteessa elinkaaren hallinta on hybridihankkeessa oma erityiskysymyksensä, sillä kehitysvaiheen omistussuhteet voivat olla toisenlaiset kuin valmiissa kiinteistössä, ja juuri siksi sopimusmallin tulee pystyä kantamaan yli omistajanvaihdosten, peruskorjausten ja muuttuvien käyttötilanteiden.

”Kyse ei ole välttämättä merkittävästä haasteesta, mutta arjen toiminnan näkökulmasta nousee esiin kysymys siitä, kuinka hyvin yhteisjärjestelyt tai hallinnanjakosopimus on laadittu. Tällä on suora vaikutus siihen, miten käytännön toiminnot ja kustannukset toteutuvat huollon ja ylläpidon osalta.” (Rakennusliike)

Sopimusrakenteen selkeys vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin hanke on sijoittajien ja rahoittajien näkökulmasta arvioitavissa. Haastatteluaineistossa korostuu, että sijoittajan on pystyttävä hahmottamaan kohde selkeänä ja rajattuna kokonaisuutena, jotta siihen liittyvät riskit, vastuut ja rahavirrat voidaan arvioida luotettavasti. Tämä edellyttää, että omistus- ja käyttöoikeusjärjestelyt, kustannus- ja kunnossapitovastuut, yhteisiin rakenteisiin ja järjestelmiin liittyvät velvoitteet sekä maksujen kohdentuminen osapuolten välillä kuvataan täsmällisesti. Kyselyaineisto tukee samaa havaintoa: sijoittajien näkökulmasta riskejä liittyy erityisesti hybridihankkeiden keskinäisiin sopimukseen sekä niiden tulkintaan ja soveltamiseen. Tämän vuoksi hankkeen omistus- ja sopimusjärjestelyt on tarkoituksenmukaista rakentaa siten, että ne tukevat myös omistajanvaihdoksia, rahoituksen järjestymistä ja kohteen arvioitavuutta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa kokonaisuuden jäsentämistä yhtiöittäin tai toteutusyksiköittäin tavalla, joka helpottaa riskien tunnistamista, kohdentamista ja arviointia.

Koska hybridihankkeet etenevät usein vaiheittain ja muuttuvissa markkinaolosuhteissa, on syytä korostaa myös sopimusmekanismien joustavuutta. Kyselyaineistossa tärkeiksi käytännöiksi nousevat päätösportteihin sidotut sopimus- ja rahoitusehdot, markkina- tai olosuhdemuutoksiin reagoivat sopimusmekanismit, etukäteen sovitut riidanratkaisumekanismit sekä exit- ja vetäytymisehdot. Näiden havaintojen perusteella hyvä sopimusmalli tukee vaiheittaista sitoutumista ja mahdollistaa hallitun reagoinnin tilanteissa, joissa alkuperäiset oletukset osoittautuvat vääriksi. Tämä on erityisen tärkeää hybridihankkeissa, joissa pitkän aikajänteen, useiden toimijoiden ja suurten investointien vuoksi kaikkia ehtoja ei voida lukita lopullisesti hankkeen alussa. Joustavuus tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että muutostilanteille, erimielisyyksille ja hallitulle irtautumiselle on ennalta sovitut menettelyt. Tällainen rakenne vahvistaa hankkeen ennakoitavuutta ja vähentää riskiä siitä, että muutos- tai kriisitilanne johtaa koko kokonaisuuden ajautumiseen riitatilanteisiin.

Toimivan sopimusrakenteen rinnalla hybridihankkeessa korostuu myös yksinkertaisuuden periaate. Haastatteluaineistossa korostuu, että toimiva hybridirakennus muodostuu usein selkeistä omista kokonaisuuksista, esimerkiksi silloin, kun koko talo voidaan myydä yhdelle omistajalle tai

kun asuminen erotellaan omiksi yhtiöikseen ja yhteisjärjestelyihin liittyviä sopimuksia minimoidaan. Työpaja-aineistossa sama ajatus näkyy byrokratian keventämisen sekä omistus- ja sopimusjärjestelyjen selkeän jäsentämisen korostumisena. Tavoitteena on rakentaa oikeudellisesti kestävä ja käytännössä hallittava kokonaisuus, jossa vastuut, rajapinnat ja menettelyt ovat selkeitä. Tämä korostuu erityisesti hankkeissa, joissa mukana on useita yhtiöitä, sijoittajia, käyttäjiä ja ylläpidosta vastaavia toimijoita.

Kokonaisuutena sopimukset, vastuut, riskienjako ja elinkaaren hallintamalli muodostavat hybridihankkeissa yhden toteutuksen keskeisistä hyvistä käytännöistä. Niiden tehtävänä on tehdä näkyväksi, miten hankkeen eri osat liittyvät toisiinsa rakentamisen aikana ja sen jälkeen, kuka kantaa minkäkin riskin, miten yhteisiä rakenteita hallitaan ja miten omistus- ja käyttötilanteiden muutoksiin varaudutaan. Kun sopimusmalli rakennetaan riittävän varhain, kokonaisarkkitehtuurina, yksiselitteisillä vastuurajoilla ja elinkaaren hallinta huomioon ottaen, hanke kestää paremmin sekä toteutusvaiheen epävarmuuksia että käytön aikaisia muutoksia. Tässä mielessä sopimusmalli ei ole hybridihankkeessa vain juridinen kehys, vaan yksi hankkeen toteutuskelpoisuuden, sijoitettavuuden ja pitkäjänteisen toimivuuden perusedellytyksistä.

6.7 Hybridihankkeiden keskeiset menestystekijät

Hybridihankkeiden menestys rakentuu useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden varaan. Aikaisemmissa alaluvuissa kuvatut hyvät käytännöt osoittavat, mitä hankkeissa on tarkoituksenmukaista tehdä, kun taas menestystekijät kuvaavat niitä laajempia edellytyksiä, joiden varassa nämä käytännöt voivat tuottaa tulosta. Hyvät käytännöt hahmottuvat nimenomaan vastauksiksi tunnistettuihin haasteisiin ja käytännöiksi, jotka edistävät hankkeen muodostamista. Menestystekijät puolestaan näyttävät sellaisina rakenteellisina, toiminnallisina ja relationaalisina ehtoina, joiden täytyessä hybridihankkeen kehittäminen, päätöksenteko ja toteutus voivat edetä hallitusti.

Ensimmäinen keskeinen menestystekijä on hankkeen sijainnin, markkinapotentiaalilin ja kaupallisen logiikan riittävä vahvuus. Hybridihanke käynnistyy ja etenee vain silloin, kun sillä on uskottavat elinkelpoisuuden edellytykset omassa sijainnissaan ja markkinassaan. Tämä liittyy kysyntään, tuottovaatimukseen sekä siihen, että kokonaisuus on taloudellisesti kannattava. Kaupallisuusnäkökulmalla on keskeinen merkitys onnistumiselle, ja hankkeen ympäristön on tuettava hankkeen elinkelpoisuutta. Tästä syystä sijainti ja markkinaehtoisuus muodostavat hybridihankkeessa perustavan menestystekijän, jonka varaan muut ratkaisut rakentuvat.

Toinen menestystekijä on kyky muodostaa hankkeelle yhteinen ymmärrys toteutuksen reunaehdoista ja hankkeen kokonaislogiikasta. Hybridihankkeet epäonnistuvat herkästi tilanteissa, joissa toimijat katsovat hanketta vain oman organisaationsa tai oman tehtäväalueensa näkökulmasta. Hankkeeseen osallistuvien toimijoiden osaamispuutteet liittyvät pitkälti toisten osapuolten tavoitteiden, ongelmien ja taloudellisten vaikutusten ymmärtämiseen. Tämän vuoksi yhteinen ymmärrys hankkeen toteutusedellytyksistä, riippuvuuksista ja toimijakohtaisista rajoitteista on yksi onnistumisen ydintekijöistä.

Kolmas menestystekijä on toimiva yhteistyösuhde ja osapuolten välinen luottamus. Toimijoiden keskinäinen luottamus on kriittinen yhteistyöulottuvuus, joka poistaa kitkaa ja helpottaa asioiden etenemistä. Avoin, rehellinen keskustelu, yhteinen hyväksyty tavoiteaikataulu sekä kasvokkaisen

vuorovaikutuksen merkitys ovat keskeisiä tekijöitä luottamuksen muodostumisessa. Menestyvä hybridihanke edellyttää siten muutakin kuin muodollista koordinointia: se tarvitsee osapuolten välisen toimintakulttuurin, jossa tieto liikkuu, ristiriitoja voidaan käsitellä avoimesti ja tavoitteiden yhteensovittaminen on mahdollista.

Neljäs menestystekijä on hankkeen selkeys, vaiheistettavuus ja kyky rajata hallittavia toteutuskonaisuuksia. Hybridihankkeen rakenteellisten osien tulee olla mahdollisimman itsenäisiä sekä toteutuksen että myöhemmän omistuksen näkökulmasta. Vaiheistus, päätösportit ja joustavat sopimusrakenteet mahdollistavat vaiheittaisen päätöksenteon ja riskien hallitun siirron. Siten tärkeänä menestystekijä on hankkeen hallittavuus: mitä selkeämmin kokonaisuus voidaan jäsentää, sitä paremmin siihen sitoudutaan, sitä helpompi sen riskejä on hinnoitella ja sitä uskottavammalta se näyttäytyy markkinaosapuolille.

Viides menestystekijä on osaaminen, joka yhdistää teknisen, taloudellisen, juridisen ja hallinnollisen ulottuvuudet. Hybridihankkeiden vaativuus syntyy juuri näiden ulottuvuuksien samanaikaisuudesta. Osaaminen yksityisellä ja julkisella puolella sekä osaamisen epätasaisuus kohteen valmistumisen jälkeen ovat kriittisiä. Myös kustannustietoisuus, kyky ottaa vastaan ideoita toteuttamiskelpoisuuden varmistamiseksi, liiketoiminnallisten tekijöiden ymmärtäminen sekä rahoittajien kanssa käytävän vuorovaikutuksen puutteet muodostuvat helposti kriittisiksi. Menestystekijäksi ei näin ollen riitä yksittäinen vahva substanssiosaaminen, vaan hybridihankkeessa tarvitaan kykyä yhdistää eri näkökulmia ja kääntää ne toteutuskelpoisiksi ratkaisuksi.

Kuudes menestystekijä on riskien hallittavuus ja niiden tarkoituksenmukainen kohdentaminen. Olennaista on riskien jakaminen jo hankkeen alkuvaiheessa suhteutettuna osapuolten kantokykyyn. Lisäksi sopimuksissa tarvitaan mekanismeja sekä muutostilanteiden että hallitun vetäytymisen varalle. Näiden käytäntöjen taustalla oleva menestystekijä on se, että hankkeen riskirakenne on osapuolille ymmärrettävä, hallittava ja oikeudenmukaiseksi koettu. Ilman tätä hanke menettää sekä ohjattavuuttaan että houkuttelevuuttaan toteuttajien, sijoittajien ja rahoittajien silmissä.

Seitsemäs menestystekijä on sopimus- ja hallintamallin toimivuus koko elinkaaren yli. Hybridikiinteistön omistus elinkaarella, yhteisen infran ylläpito pitkällä aikavälillä ja sopimusmaailman monimutkaisuus ovat kriittisiä tekijöitä. Hybridihankkeen onnistuminen ei ratkea vain kehitysvaiheen aikana, vaan myös siinä, miten kokonaisuus toimii kohteen valmistumisen jälkeen, omistuksen muuttuessa ja ylläpitovastuiden jakaantuessa. Menestystekijäksi muodostuu tällöin sellainen hallintamalli, joka kestää muutoksia, tekee vastuut näkyviksi ja säilyttää kokonaisuuden toimivana myös pitkällä aikavälillä. Tämä on erityisen tärkeää hybridihankkeissa, joissa eri osapuolten maksukyky, käyttötarkoitukset ja aikahorisontit voivat poiketa merkittävästi toisistaan.

Kokonaisuutena hybridihankkeiden menestys rakentuu usean samanaikaisen edellytyksen yhteisvaikutuksena. Näistä keskeisimmät ovat hankkeen markkinaehtoinen perusta, yhteinen ymmärrys toteutuksen reunaehdoista, toimiva yhteistyö ja luottamus, hankkeen selkeys ja vaiheistettavuus, riittävä monialainen osaaminen, hallittu riskienjako sekä elinkaaren yli kestävä sopimus- ja hallintamalli. Hybridihankkeen onnistuminen ei synny yksittäisestä teknisestä tai sopimuksellisesta ratkaisusta, vaan siitä, että hankkeen kokonaislogiikka, toimijarakenne ja toteutusmalli saadaan sovitettua yhteen tavalla, joka on samanaikaisesti hallittava, uskottava ja eri osapuolille hyväksyttävä.

7. KANSAINVÄLISIÄ HYBRIDIHANKKEITA

7.1 Case 1: King's Cross Central

King's Cross Central sijaitsee Lontoossa King's Crossin ja St Pancras Internationalin asemien pohjoispuolella entisillä ratapiha- ja teollisuusalueilla. Kehittämisen ankkurina toimii poikkeuksellisen vahva liikennehubi, jonka ympärille sijoittuu laaja, vaihteittain etenevä monikäyttöinen aluekokonaisuus. Hankealueen laajuus on noin 27 hehtaaria. Vuonna 2006 myönnetty kaavaratkaisu mahdollisti noin 50 uutta rakennusta, 20 uutta katua, 10 merkittävää julkista tilaa, historiallisten rakennusten ja rakenteiden kunnostamisen sekä enintään noin 2 000 asuntoa. Infrastruktuurityöt käynnistyivät vuonna 2007 ja varsinainen kehittäminen vuonna 2008. (The King's Cross Group Limited Partnership, n.d.; ULI, 2014).

Taulukko 3: King's Crossin yleistiedot

King's Cross	
Sijainti	Lontoo, Iso-Britannia
Kehittämisen ankkuri	King's Cross–St Pancras -liikennehubi
Hybridin muoto	Asemanseutuun kytkeytyvä sekakäyttöinen aluehybridi
Laajuus	n. 27 ha
Keskeiset toiminnot	Asuminen + toimistot + vähittäiskauppa + koulutus + kulttuuri + julkinen kaupunkitila
Keskeiset toimijat	Camden & Islington kunnat, LCR Property, DHL, Argent
Maanomistus kehittämisen alussa	Useiden toimijoiden hallussa ollut entinen rautatie- ja logistiikka-alue
Integraatiovastuu	Pääkehittäjä Argent / King's Cross Central Limited Partnership
Toteutusmalli	Keskitetty master developer -malli ja ohjelmamainen kehittäminen
Keskeiset kehittämisinstrumentit	Outline planning permission + Section 106 -maankäyttövelvoitteet
Aikajänne	2001–2025

King's Cross Centralia pidetään usein esimerkkinä siitä, miten liikenteen solmukohdan yhteyteen rakentuva laaja ja useita käyttötarkoituksia yhdistävä kaupunkikehityshanke voidaan viedä eteenpäin pitkäjänteisesti teknisesti vaativassa, omistuksellisesti hajautuneessa ja poliittisesti herkässä ympäristössä. Hankkeen hybridiluonne ilmenee ennen kaikkea alueellisena ja järjestelmätasoisena kytkeytyneisyytenä: korttelit, rakennukset, julkiset tilat ja liikennejärjestelmä muodostavat yhden toiminnallisen kokonaisuuden kahden erittäin vilkasliikenteisen aseman ympärille. Varhaisessa kehittämisaineistossa tavoitteiksi asetettiin vahva kaupunkirakenteellinen kehys, hyvä saatavuus, sekoittuneet käyttötarkoitukset ja kulttuuriperinnön hyödyntäminen. (Argent St George, London and Continental Railways and Exel, 2001)

Kokonaisuuden mittakaava havainnollistaa hybridin luonnetta. ULL:n tapaustutkimuksen mukaan alueelle sijoittuu noin 316 000 m² toimistotilaa, noin 46 400 m² vähittäiskauppaa, lähes 2 000 asuntoa sekä noin 10,5 hehtaaria julkista tilaa. Keskeisiä kohteita ovat muun muassa Granary Square, Granary Buildingissa toimiva Central Saint Martins sekä Coal Drops Yardin uudistettu kokonaisuus. Alueen hybridisyys perustuu näin alueen monikäyttöisyyteen, jossa asuminen, työpaikat, palvelut,

koulutus, kulttuuri, historiallinen rakennuskanta ja liikennejärjestelmä kytketään samaan kokonaisuuteen. (ULI, 2014)

King's Cross Central sijoittuu pääosin Camdenin hallintopiiriin, mutta osa alueesta ulottuu myös Islingtonin puolelle. Hallintopiirien rooli alueen kehittämisessä oli ennen kaikkea strateginen ja sääntelyyn perustuva. Camden ja Islington hallintopiirit laativat alueelle yhteisen suunnittelukerhyksen, jossa määriteltiin kehittämisen tavoitteet, maankäytön periaatteet ja julkiset hyödyt. Camden vastasi pääosan alueesta kattaneesta suunnittelun ohjauksesta ja lupakehyksestä, kun taas Islington osallistui erityisesti oman alueensa ja yhteisten rajapintojen ohjaukseen. (London Borough of Camden and London Borough of Islington, 2004)

Kehittämisen organisointi käynnistyi sillä, että alueen maanomistajat London & Continental Railways (LCR) ja Exel valitsivat Argent St Georgen hankkeen pääkehittäjäksi vuonna 2000. Valinta tehtiin ennen yksityiskohtaisen suunnittelun käynnistymistä, minkä vuoksi pääkehittäjä voitiin kytkeä jo varhaisessa vaiheessa alueen vision, kehittämisperiaatteiden ja myöhemmän toteutusmallin valmisteluun. Argent St George oli laajoihin kaupunkikehityshankkeisiin erikoistunut brittiläinen kehittäjä, jonka roolina oli johtaa alueen suunnittelua, vaiheistusta ja yhteisten järjestelmien toteutuksen koordinoitua. (ETH Zürich, n.d.; Argent St George, London and Continental Railways and Exel, 2001).

Myöhemmässä vaiheessa omistus ja kehitysvastuut koottiin yhteiseen omistus- ja kehittämiskenteeseen, King's Cross Central Limited Partnershipiin (KCCLP). KCCLP:tä kuvataan alueen yhteisenä maanomistajana, ja Argent vastasi sen puitteissa pääkehittäjänä ja kiinteistöomaisuuden hallinnasta. Yksittäisiä rakennuksia toteutettiin myös kohdekohtaisilla järjestelyillä yhdessä muiden kehityskumppaneiden, sijoittajien tai käyttäjien kanssa, mutta nämä toteutukset etenivät yhteisesti johdetun aluekehityksen ja sen rajapintavaatimusten puitteissa. (LCR Property, 2019; The King's Cross Group Limited Partnership, n.d.; Related Argent, 2024).

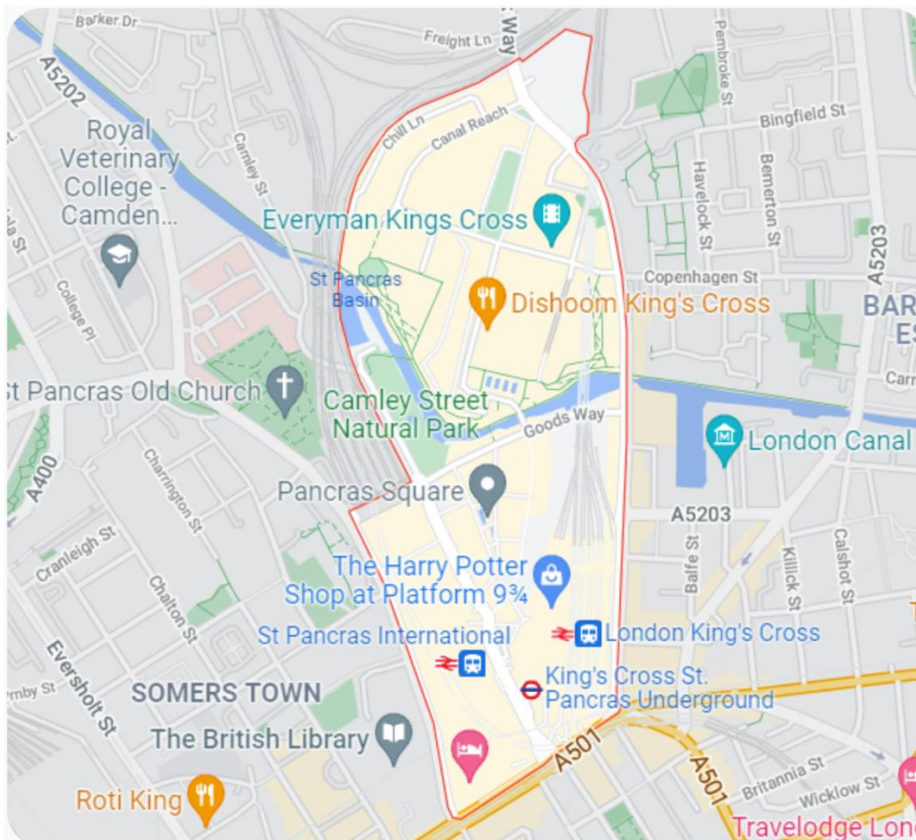
King's Crossissa kehittäjäkumppanuus vastasi merkittävästä osasta alueen yhteistä infrastruktuuria, kuten kaduista, julkisista tiloista, silloista, kanavaympäristön parantamisesta sekä alueellisesta energiaverkosta. ULI (2014) mukaan noin 250 miljoonan punnan infrastruktuuri-investoinnit kohdistuivat tie- ja katuyhteyksiin, julkisiin tiloihin, siltaan, kanavaympäristöön sekä energiakeskukseen ja sen jakeluverkostoon. Sen sijaan laajemmat asema- ja ratainvestoinnit toteutuivat erillisinä julkisen sektorin ja rautatiesektorin hankkeina. (Department for Transport, 2024)

Merkittävä osa alueen julkisessa käytössä olevista tiloista ja yhteisestä infrastruktuurista jäi valmistumisen jälkeenkin alueen omistus- ja hallintarakenteen vastuulle. King's Crossin omien tietojen mukaan julkisia alueita ja monia rakennuksia ylläpitää King's Cross Estate Services, joka vastaa muun muassa puhtaanapidosta, kunnossapidosta, valaistuksesta, turvallisuudesta sekä tapahtumien ja alueen käytön koordinoinnista (The King's Cross Group Limited Partnership, n.d.; King's

Cross, n.d.). Tässä suhteessa King's Cross poikkeaa suomalaisesta käytännöstä, jossa vastaavat tehtävät kuuluvat usein kunnalle.



Kuva 2: King's Crossin kiinteistö vuonna 2019 (Urban Plan; KCCLP / John Sturrock)



Kuva 3: King's Crossin alueen kartta (ULI UrbanPlan, n.d.)

King's Crossin kehittämisvaihe perustui monitasoiseen suunnittelu-, lupa- ja sopimuskehukseen. Ensimmäisen tason muodostivat strategiset suunnitteluasiakirjat, erityisesti King's Cross Opportunity Area Planning and Development Brief (2004) sekä sitä edeltänyt laaja periaate- ja vuorovai-

kutusaineisto. Toisen tason muodosti vuonna 2006 myönnetty yleispiirteinen toteutuslupa (outline planning permission), joka mahdollisti alueen vaiheittaisen sekakäyttöisen kehittämisen. Kolmannen tason muodostivat Section 106 -sopimukseen perustuvat maankäyttövelvoitteet. Näissä on kyse maahan kohdistuvista oikeudellisista velvoitteista, joilla hallitaan ja lievennetään kehittämisen vaikutuksia. King's Crossia koskevista sopimusmuutoksista (Deed of Variation) ilmenee, että velvoitteet koskivat muun muassa työllisyys- ja koulutustoimia, pienyritys- ja järjestötiloja, katutilan parantamista, ympäristökestävyyttä, hiilirahastoa ja bussipalveluiden kehittämistä. Samat sopimusmuutokset osoittavat, että velvoitteita voitiin tarkistaa hankkeen aikana ilman, että koko hankkeen suunnittelu- ja toteutuskehys jouduttiin avaamaan uudelleen. Lisäksi rakennuskohtaiset tarkentavat hyväksymispäätökset (reserved matters approvals) toimivat vaiheittaisina hyväksymispisteinä, joissa yksittäiset rakennukset sovitettiin yhteisen yleispiirteisen toteutusluvun puitteisiin. (Camden Council, n.d.; ULI, 2014).

Kehittämävaiheen rahoitus perustui yhteisen omistus- ja kehittämISRakenteen kautta koottuun rahoitusmalliin, jossa yhdistyivät oma pääoma, etuoikeutettu velkarahoitus, hankkeen kassavirtojen uudelleenkäyttö sekä rajattu julkinen rahoitus. ULI:n (2014) mukaan alueen yhteiseen infrastruktuuriin investoitiin noin 250 miljoonaa puntaa, ja etuoikeutettua velkarahoitusta oli järjestetty noin 300 miljoonaa puntaa. Lisäksi Homes and Communities Agency myönsi hankkeelle 42 miljoonaa puntaa julkista rahoitusta. Kehittämävaiheen kannalta keskeistä oli, että yhteinen infrastruktuuri ja julkinen tila rahoitettiin koko aluetta koskevalla ohjelmatason kokonaisuutena eikä niitä jätetty yksittäisten rakennushankkeiden tai tonttikohtaisten velvoitteiden varaan. (ULI, 2014; LCR Property, 2019).

King's Crossin kehittämävaiheen keskeiset haasteet liittyivät neljään kokonaisuuteen. Ensimmäinen oli maanomistuksen ja kehitysoikeuksien hajautuminen, minkä vuoksi hankkeessa tarvittiin maanomistuksen kokoamista ja yhteisen omistus- ja kehittämISRakenteen muodostamista. Toinen haaste liittyi suunnittelu- ja päätöksentekojärjestelmän epävarmuuteen sekä julkisten toimijoiden osin ristiriitaisiin tavoitteisiin. Kolmas haaste koski yhteisten hyötyjen varmistamista. Ilman kokonaisvaltaista kehittämismallia oli olemassa riski, että alueelle ei muodostuisi riittävästi julkista tilaa, palveluja, julkista taidetta eikä muita paikallisia hyötyjä. Neljäs haaste liittyi hankkeen hyväksyttävyyteen paikallisella tasolla. ULI:n mukaan vuonna 2007 hankkeesta tehtiin tuomioistuinkäsittelyyn johtanut oikeudellinen valitus, jossa kritiikki kohdistui muun muassa energiaratkaisuihin, purkamisiin, toimistotilojen ja pienyritystilojen suhteeseen sekä kohtuuhintaisen asumisen määrään. Tämän perusteella voidaan todeta, että King's Crossin kehittämävaiheen vaikeus liittyi ennen kaikkea yhteisen kehittämiskehityksen rakentamiseen tavalla, joka tuotti samanaikaisesti riittävän päätöksentekokyvyn ja julkisen hyväksyttävyyden.

King's Crossin tapaus osoittaa, että laajan asemanseutuun kytkeytyvän hybridihankkeen eteneminen edellyttää kehittämävaiheessa ennen kaikkea yhteisen kehittämiskehityksen rakentamista. Hankkeen keskeinen onnistumisen edellytys oli se, että alueen kaupunkirakenteelliset periaatteet, julkisen tilan järjestelmä sekä keskeiset infrastruktuuriratkaisut määriteltiin riittävän selkeästi ennen yksittäisten tonttien ja rakennushankkeiden toteutusta. Outline planning permission -menet-

tely ja siihen liittyvät suunnitteluperiaatteet loivat hankkeelle yhteisen perusrakenteen, jonka puitteissa yksittäisten rakennuskohteiden suunnittelu ja toteutus saattoivat myöhemmin joustaa ilman, että kokonaisuuden peruslogiikka muuttui.

Toinen keskeinen hankkeen onnistumiseen vaikuttanut tekijä liittyi integraatiovastuuseen. King's Crossissa alueen kehittämisen koordinointi keskittyi King's Cross Central Limited Partnership -kehitysyhtiölle (KCCLP), joka vastasi alueen suunnittelun, vaiheistuksen, infrastruktuurin ja kehittäjäkumppanuuksien yhteensovittamisesta. Integraatiovastuun keskittäminen yhdelle toimijalle mahdollisti sen, että alueen eri osahankkeita voitiin ohjata yhteisen kokonaislogiikan mukaisesti samalla kun yksittäiset rakennuskohteet toteutuivat vaiheittain ja eri toimijoiden toimesta.

Kolmas hankkeen onnistumiseen vaikuttanut tekijä liittyi sopimus- ja menettelyarkkitehtuuriin. King's Crossissa alueen yhteisiin velvoitteisiin, infrastruktuuri-investointeihin ja julkisiin hyötyihin liittyvät vastuut määriteltiin vaiheittain etenevässä sopimusjärjestelmässä, jossa keskeisenä instrumenttina toimi Section 106 -sopimusjärjestely. Sen avulla määriteltiin muun muassa julkisen tilan toteuttamiseen, infrastruktuurin rakentamiseen sekä palvelujen järjestämiseen liittyviä velvoitteita. Kehittämävaiheen kannalta merkittävää oli, että nämä vastuut kytkettiin hankkeen vaiheistukseen ja niiden toteutumista ohjattiin sopimusperusteisesti.

Neljäs keskeinen tekijä liittyi rahoituslogiikkaan. King's Crossissa alueen yhteinen infrastruktuuri, julkinen tila ja energiaverkko rahoitettiin pääosin kehittämisvaiheen ohjelmatasolla yhdistämällä omaa pääomaa, seniorilainaa, kierrätettyjä kassavirtoja sekä rajattua julkista rahoitusta. Tämä mahdollisti sen, että alueen yhteiset järjestelmät voitiin toteuttaa ennen yksittäisiä rakennushankkeita ilman, että niiden kustannukset siirtyivät suoraan yksittäisten tonttien toteuttajien vastuulle.

Kokonaisuutena King's Crossin tapaus viittaa siihen, että laajoissa hybridikiinteistökehityshankkeissa kehittämisvaiheen keskeinen tehtävä on yhteisen kehittämiskehityksen muodostaminen. Tähän kehikseen sisältyvät kaupunkirakenteen perusratkaisut, yhteiset infrastruktuuri- ja palvelujärjestelmät, hankkeen vaiheistus sekä sopimusperusteinen vastuunjako. Vasta tämän kehikon muodostumisen jälkeen yksittäiset rakennushankkeet voivat edetä markkinaehtoisina kehityspaketteina ilman, että kokonaisuuden toimivuus vaarantuu.

7.2 Case 2: Amsterdam Zuidas

Amsterdam Zuidas on Amsterdamin eteläisessä kantakaupungissa sijaitseva laaja, vaiheittain kehittynyt keskustalaaennus, jonka keskeisinä ankkureina toimivat Amsterdam Zuidin asema ja A10 Zuid -kehätie. Noin 245 hehtaarin laajuista aluetta on kehitetty 1990-luvun lopulta lähtien asuminen, toimistojen, palvelujen ja julkisen kaupunkitilan kokonaisuutena. Tähän aluekehityshankkeeseen liittyy Zuidasdok, joka on yksi Alankomaiden suurimmista infrastruktuuriohjelmista. Zuidasdok muodostaa Zuidasin liikenteellisen ja rakenteellisen kehittämiskehityksen. Sen tavoitteena on parantaa saavutettavuutta uudistamalla Amsterdam Zuidin asemaa sekä leventämällä ja osittain tunnelointamalla A10 Zuid -kehätie Zuidasin keskiosassa. Näin Zuidas ja Zuidasdok muodostavat kokonaisuuden, jossa aluekehitys ja liikenneinfrastruktuurin uudistaminen etenevät rinnakkain ja kytkettyvät suoraan toisiinsa. (Zuidas, n.d.-a; Zuidas, n.d.-b).

Taulukko 4: Amsterdam Zuidaksen perustiedot

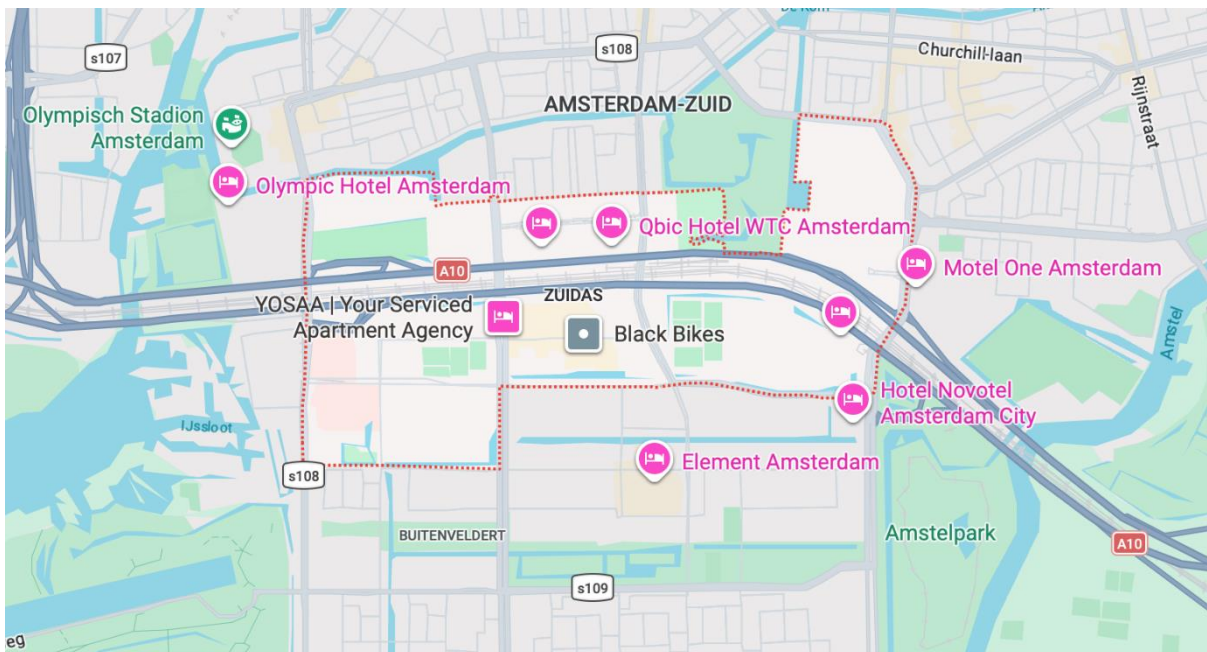
Amsterdam Zuidas	
Sijainti	Amsterdam, Alankomaat (Amsterdam Zuid -asema ja A10 Zuid -kehätie)
Hybridin luonne	Järjestelmätason hybridi: asemanseutu + raideinfrastruktuuri + tieinfrastruktuuri + kaupunkikehitys
Laajuus	Noin 245 ha; tavoitetaso noin 3,4 milj. k-m ²
Keskeiset toiminnot	Toimitilat, asuminen, palvelut, yliopisto- ja sairaalatoiminnot, liikennehubi sekä julkinen kaupunkitila
Keskeinen infrastruktuuri	Amsterdam Zuid -aseman laajennus sekä A10 Zuid -kehätien leventäminen ja osittainen tunnelointi (Zuidasdok)
Keskeiset toimijat	Amsterdamin kaupunki, Rijkswaterstaat, ProRail, Vervoerregio Amsterdam, Noord-Hollandin maakunta sekä hankekohtaiset kehittäjät ja sijoittajat
Omistus- ja kehittäjära- kenne	Hajautunut maanomistus; kaupunki ohjaa kokonaiskehitystä, yksittäiset kortteli- ja rakennushankkeet toteutetaan hankekohtaisten kehittäjien ja sijoittajien toimesta
Integraatiovastuu	Amsterdamin kaupungin Zuidas-projektiorganisaatio (kaupunkikehitys) ja Zuidasdok-yhteisorganisaatio (liikenne- ja asemainfrastruktuuri)
Toteutusmalli	Julkisen sektorin ohjelmajohtoinen aluekehitys + yhteinen infrastruktuurihankkeen projektiorganisaatio + hankekohtaiset kehittäjät

Zuidasin hybridiluonne rakentuu ennen kaikkea siitä, että kaupunkikehitys ja liikennejärjestelmän ratkaisut on kytketty samaan ohjelmalliseen kokonaisuuteen. Alue on kehittynyt toimistokeskittymästä kohti monikäyttöistä kaupunkialuetta, jossa asuminen, työpaikat, palvelut ja julkinen tila nivoutuvat asemanseudun ympärille. Zuidasin omien tietojen mukaan alueella asuu noin 5 300 asukasta, siellä työskentelee yli 50 000 ihmistä ja siellä opiskelee noin 32 000 opiskelijaa. Vision 2016 -asiakirjassa alueen kehityksen tavoitetasoksi asetettiin noin 3,4 miljoonaa neliometriä kerosalaa vuoteen 2030 mennessä (Zuidas, n.d.-a; Zuidas, n.d.-b).

Zuidasdokin erityispiirre on, että infrastruktuuri toimii samanaikaisesti teknisenä järjestelmänä ja aluekehityksen mahdollistavana rakenteena. A10 Zuidin osittainen tunnelointi vapauttaa maanpintaa aseman, jalankulun, julkisen tilan ja uuden rakentamisen käyttöön samalla, kun aseman kapasiteettia kasvatetaan kansainvälisen ja seudullisen joukkoliikenteen solmukohtana. Virallisten kuvausten mukaan Amsterdam Zuidia kehitetään kansainvälisten junien, metrojen, raitiovaunujen, bussien ja pyöräliikenteen keskuksiksi. Tämän vuoksi kohde on hybridikiinteistökehittämisen kannalta kiinnostava ennen kaikkea järjestelmätason yhteensovituksena, ei yksittäisen rakennuksen sisäisenä monikäyttöisyytenä (Zuidas, n.d.-b; GVB, n.d.; Rijkswaterstaat, n.d.).



Kuva 4: Etualalla Zuidasin yritysalue ja taustalla Buitenveldertin asuinalue (Zuidas South Axis, n.d.)



Kuva 5: Amsterdam Zuidasin alueen kartta (Google Maps)

Zuidasin kaupunkikehitys ja Zuidasdokin infrastruktuuriohjelma on organisoitu kahteen toisiinsa kytkeytyvään rakenteeseen. Amsterdamin kaupungin Zuidas-projektiorganisaatio vastaa alueen yleisestä kaupunkikehityksestä, kuten strategisesta suunnittelusta, tontinluovutuksista, kehittäjävalinnoista ja eri osahankkeiden koordinoinnista. Zuidasdok on puolestaan erillinen yhteinen projektiorganisaatio, jonka muodostavat Rijkswaterstaat, ProRail ja Amsterdamin kaupunki ja joka

vastaa aseman ja A10 Zuidin infrastruktuurihankkeen toimeenpanosta. Kehittämisen institutionaalinen lähtökohta poikkeaa siten esimerkiksi King's Crossista. Omistusta ja vastuita ei ole voitu koota yhden pääkehittäjän alle, vaan integraatiovastuu on rakennettu yhteisen ohjelmakehyksen ja kahden toisiaan täydentävän organisaation varaan (Zuidas, n.d.-b; Witteveen+Bos, 2024).

Zuidasin kehittämisessä ei ollut yhtä koko aluetta johtavaa pääkehittäjää. Alueen kokonaiskehityksestä vastasi kaupungin Zuidas-projektiorganisaatio, kun taas yksittäisiä rakennus- ja osa-aluehankkeita toteuttivat erilliset kehittäjät, sijoittajat ja rakennuttajat. Hankkeita toteuttivat esimerkiksi CBRE Global Investors WTC-alueella sekä kaupungin, VU Amsterdamin ja Amsterdam UMC:n yhteistyöhankkeet Kenniskwartierissa. Kehittäjäkumppanit eivät muodostuneet yhden pääkehittäjävalinnan kautta, vaan Amsterdamin kaupunki valitsi ne hankekohtaisesti tontinluovutusten yhteydessä kilpailu- tai neuvottelumenettelyillä. Näin kaupunki pystyi säilyttämään alueen kokonaiskehityksen ohjelmallisen ohjauksen samalla, kun yksittäisiin hankkeisiin osallistui useita eri toteuttajia (Zuidas, n.d.-b; Zuidas, 2021).

Kehittämävaiheen kannalta keskeinen ratkaisu oli yhteisen suunnittelu- ja päätöskehyksen muodostaminen. Zuidasdokin päätöksenteko perustui Alankomaiden linjauspäätösmenettelyyn (Tracéwet; linjauslaki) ja sen mukaiseen linjauspäätökseen (Tracébesluit). Käytännössä linjauspäätös toimi kehittämisvaiheen yhteisenä ratkaisukehyksenä, jossa tie-, rata- ja asemaratkaisujen pääperiaatteet hyväksyttiin ennen rakennus- ja aluekohtaisia jatkopäätöksiä. Zuidasdokin linjauspäätös hyväksyttiin maaliskuussa 2016 ja sai lopullisen lainvoiman vuonna 2018. Menettelyyn sisältyi useita selvitysvaiheita ja kuulemismahdollisuuksia, ja sen tehtävänä oli tehdä uusi infrastruktuuri tai olemassa olevan infrastruktuurin muuttaminen mahdolliseksi samassa oikeudellisessa kehyksessä (Zuidas, n.d.a).

Alueen yhteinen rakenneratkaisu määrittyi Zuidasdokissa erityisesti liikennejärjestelmän, aseman, jalankulun, julkisen tilan ja teknisten liittymien kautta. Ohjelman keskeinen sisältö oli aseman laajentaminen ja A10 Zuidin siirtäminen osin maan alle, jolloin alueen ylä- ja alapuoliset järjestelmät voitiin sovittaa samaan kehittämiskehikseen. Witteveen+Bos (2024) kuvaa Zuidasdokia erittäin vaativaksi infrastruktuurihankkeeksi, jossa olemassa olevan tiiviin ympäristön, liikenteen jatkuvuuden ja tulevan kaupunkikehityksen yhteensovittaminen muodostivat suunnittelun ja toteutuksen lähtökohdan. Kehittämisvaiheen ytimessä oli siis yhteisten järjestelmien määrittely: mitä asema, tie, julkinen tila ja uudet rakennusalueet edellyttävät toisiltaan ennen kuin yksittäisiä kohteita voidaan lähteä toteuttamaan (Zuidas, n.d.-b; Rijkswaterstaat, n.d.).

Zuidasdokin infrastruktuuri-investoinneista vastasivat ohjelman tilaajaosapuolet eli Alankomaiden valtio, Amsterdamin kaupunki, Amsterdamin seudullinen liikenneviranomaisen (Vervoerregio Amsterdam) ja Noord-Hollandin maakunta. Käytännön toimeenpanosta vastasi Rijkswaterstaatin, ProRailin ja Amsterdamin kaupungin yhteinen projektiorganisaatio. Ohjelman budjetti oli vuoden 2022 lopussa 3,61 miljardia euroa, ja vuonna 2024 raportoitiin lisäksi noin 600–800 miljoonan euron rahoitusvajeeesta. (Arcadis, 2024; Rijkswaterstaat, n.d.; Zuidas, n.d.-b).

Zuidasdokin sopimus- ja toimeenpanomalli osoittaa myös, että hankintastrategiaa jouduttiin mukauttamaan hankkeen monimutkaisuuteen. Heijmansin (2020) tiedotteen mukaan hankkeen tilaajat päättivät vuonna 2020 kilpailuttaa hankkeen jäljellä olevan osuuden uudelleen osapaketteina sen sijaan, että hanke olisi toteutettu yhtenä kokonaisurakkana. Samassa tiedotteessa todetaan,

että alkuperäinen konsortio ZuidPlus jatkoi vain jo sovittujen osuuksien toteuttamista, kuten loppulliseen suunnitteluun liittyviä töitä. Myöhemmin ohjelmaa jatkettiin puitesopimusmallilla, jossa suunnittelu- ja asiantuntijapalvelut organisoitiin pitkäjänteisesti ohjelman tueksi. Kehittämisvaiheen kannalta tämä merkitsee sitä, että toteutusvalmiutta ei rakennettu yhden kiinteän urakka-mallin varaan, vaan hankintamallia muutettiin silloin, kun hankkeen tekninen epävarmuus ja riskien hallinta sitä edellyttivät (Arcadis, 2024; Witteveen+Bos, 2024).

Zuidasdokin kehittämisvaiheen keskeiset haasteet liittyivät ennen kaikkea kolmeen kokonaisuuteen. Ensimmäinen haaste oli moninapainen omistus- ja vastuurakenne: tie-, rata-, asema- ja aluekehityksen osapuolet toimivat eri institutionaalisista lähtökohdista, eikä niitä ollut mahdollista koota yhden toimijan alle. Toinen haaste liittyi päätöksenteon ja luvituksen vaativuuteen. Linjauspäätösmenettely, laajat selvitykset ja useat kuulemisvaiheet olivat välttämättömiä, mutta samalla ne tekivät kehittämisestä pitkäjänteistä ja altista oikeudellisille ja poliittisille viiveille. Kolmas haaste koski toteutettavuuden ja markkinakelpoisuuden yhteensovittamista: vuonna 2020 hankintamallia jouduttiin muuttamaan, mikä osoittaa, että alkuperäinen toteutusmalli ei kaikilta osin vastannut hankkeen riskiprofiilia (Zuidas, n.d.a; Heijmans, 2020).

Zuidasin tapaus osoittaa, että laaja asemanseutuun ja liikenneinfrastruktuuriin kytkeytyvä hybridihanke voi edetä myös hajautuneessa omistus- ja toimijarakenteessa. Hankkeen onnistumisen kannalta ratkaisevaa oli yhteinen ohjelmakehitys, jonka avulla kaupunkikehitys ja liikennejärjestelmän uudistaminen sidottiin samaan kokonaisuuteen. Näin aseman, väyläinfrastruktuurin, julkisen tilan ja uuden rakentamisen pääperiaatteet voitiin sovittaa yhteen ennen yksittäisten osa-alueiden toteutusta.

Toinen keskeinen tekijä liittyi integraatiovastuun organisointiin. Zuidasissa kaupunkikehitystä johti Amsterdamin kaupungin Zuidas-projektiorganisaatio, ja liikenne- sekä asemainfrastruktuuria ohjasi Zuidasdokin yhteinen projektiorganisaatio. Tämä työnjako muodosti rakenteen, jonka kautta kaupunkikehityksen, tieverkon, ratainfrastruktuurin ja aseman laajentamisen rajapinnat voitiin käsitellä yhtenä ohjelmallisena kokonaisuutena.

Kolmas onnistumiseen vaikuttanut tekijä liittyi päätöksentekoon ja menettelyarkkitehtuuriin. Linjauspäätösmenttely (Tracéwet; linjauslaki, Tracébesluit; linjauspäätös) muodosti kehittämisvaiheen yhteisen oikeudellisen ja hallinnollisen kehyksen. Sen avulla tie-, rata- ja asemaratkaisujen pääperiaatteet hyväksyttiin ennen alue- ja rakennuskohtaisten jatkopäätösten etenemistä. Kehittämisvaihe sai näin selkeän päätösrakenteen, joka tuki koko infrastruktuurijärjestelmän yhteensovittamista.

Neljäs keskeinen tekijä liittyi yhteisen perusrakenteen määrittelyyn. Zuidasdokissa aseman, A10 Zuid -kehätien, jalankulun, julkisen tilan ja teknisten liittymien yhteensovittaminen muodosti kehittämisvaiheen ytimen. Hankkeen eteneminen perustui siihen, että nämä yhteiset järjestelmät määriteltiin ennen yksittäisten kortteleiden, rakennusten ja kehityspakettien toteutusta.

Viides merkittävä tekijä liittyi hankintastrategian mukauttamiseen. Zuidasdokin toteutusmallia muutettiin, kun hankkeen tekninen epävarmuus, riskiprofiili ja markkinakelpoisuus edellyttivät sitä. Toteutuksen pilkkominen osapaketteihin ja puitesopimusmallin käyttö osoittavat, että hankkeen onnistuminen edellytti myös kykyä tarkistaa toimeenpanomallia kehittämisvaiheen aikana samalla, kun alueen rakenneratkaisu säilyi yhdenmukaisena.

Kokonaisuutena Zuidasin tapaus osoittaa, että monitoimijaisessa ja institutionaalisesti hajautuneessa hybridihankkeessa kehittämisvaiheen tärkein tehtävä on rakentaa yhteensovittamisesta pysyvä hallinnollinen ja menettelyllinen rakenne. Tähän rakenteeseen kuuluvat yhteinen ohjelma-kehys, selkeä integraatiovastuu, yhteisten järjestelmien ennakoiva määrittely, päätösportit sekä mahdollisuus mukauttaa toteutus- ja hankintamallia hankkeen riskien ja riippuvuuksien mukaan. Tällainen kehys luo edellytykset sille, että yksittäiset osa-alueet voivat edetä hallitusti osana toiminnallisesti yhtenäistä kokonaisuutta.

7.3 Case 3: Union Square / Kowloon Station

Union Square / Kowloon Station sijaitsee Hongkongin West Kowloonissa Kowloon Stationin ja Airport Express -yhteyden yhteydessä. Kehittämisen ankkurina toimii joukkoliikenteen solmukohta, jonka päälle ja ympärille on rakennettu laaja, useita käyttötarkoituksia yhdistävä kiinteistökokonaisuus. Alue muodostaa aseman päälle toteutetun tiiviin kolmiulotteisen joukkoliikennepainotteen kaupunkikorttelin, joka koostuu seitsemästä kehityspaketista. Kokonaisuuden laajuus on noin 1,09 miljoonaa neliometriä. Kokonaisuuteen sisältyy noin 6 000 asuntoa, noin 231 000 m² toimistotilaa, noin 93 000 m² vähittäiskaupan tilaa sekä noin 167 000 m² hotelli- ja hotellipalveluin varustettujen vuokrahuoneistojen tilaa. Kokonaisuuden tunnetuin maamerkki on International Commerce Centre, joka kuuluu Hongkongin korkeimpiin rakennuksiin. Alueen keskellä sijaitsee Elements-kauppakeskus, ja kokonaisuuteen sisältyy runsaasti ravintoloita, palveluja sekä sisä- ja ulkotiloihin kytkeytyviä kävelyreittejä ja aukioita (Farrells, n.d.; Wong & Ouyang (HK Ltd, 2001; Union Square, n.d.).

Taulukko 5: Union Squaren perustiedot

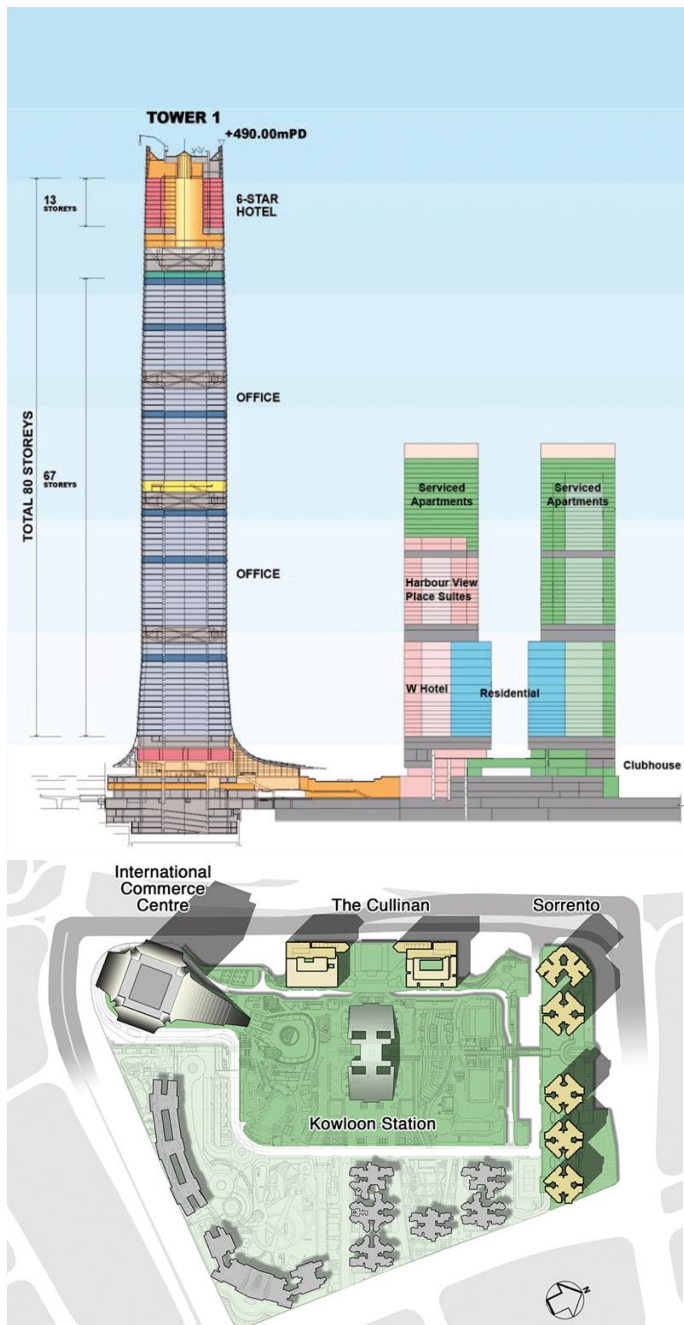
Union Square / Kowloon Station	
Sijainti	Hongkong, West Kowloon
Kehittämisen ankkuri	Kowloon Station ja Airport Express
Hybridin luonne	Kolmiulotteinen asemakannen hybridi: asema + kansirakenne + tornit
Laajuus	Yli 1,0 milj. m ² ; 7 kehityspakettia
Keskeiset toiminnot	Asuminen, toimistot, hotellit, vähittäiskauppa, pysäköinti, asema- ja liityntätoiminnot
Keskeiset toimijat	Hongkongin hallinto, MTR Corporation, hankekohtaiset kehittäjäkumppanit
Omistus- ja kehitysoikeusrakenne	Maan omistus julkisella vallalla; kehitysoikeuksia myönnettiin MTR:lle
Integraatiovastuu	MTR Corporation
Toteutusmalli	Rail + Property -malli + kehityspakettien kilpailutus
Aikajänne	1990-luku–2010-luku

Union Square on hybridikehittämisen kannalta esimerkki asemakannen päälle toteutetusta hankkeesta, jossa asema, kansirakenne ja tornirakentaminen muodostavat yhden yhteisen hybridirakennuskohteen. Liikenneinfrastruktuuri sijoittuu alimpiin tasoihin. Sen yläpuolelle rakentuu jalankulun, palvelujen ja kaupallisten toimintojen kansitaso, ja tämän päälle sijoittuvat asumista, toimistoja ja hotellitoimintoja sisältävät tornit. Elements-kauppakeskus toimii kokonaisuuden yhdistävänä rakenteena, sillä sen sisäiset ja ulkoiset tilat liittävätkin tornit toisiinsa sekä kytkevät ne ase-

malle ja ympäröivään kaupunkirakenteeseen. Se on koko kohteen keskeinen jalankulun, orientoitumisen ja liityntöjen yhdistäjä. Kohteen hybridiluonne perustuu siten liikenteen, jalankulun, pysäytysuuntaisen liikkumisen, palvelujen, turvallisuuden, huollon ja teknisten järjestelmien yhteensovittamiseen samassa rakenteessa jo ennen yksittäisten tornien toteutusta (Farrells, n.d.; ULI Case Studies, n.d.; Benoy, n.d.).



Kuva 6: Union Square (Wong & Ouyang (HK) Ltd, 2001)



Kuva 7: Union Squaren keskeisten rakennusten poikkileikkaus ja alueen kartta (Wong & Ouyang (HK) Ltd, 2001)

Union Squaren kehittämisvaiheen toimijaverkostossa keskeiset osapuolet olivat Hongkongin hallinto, MTR Corporation sekä hankekohtaiset kehittäjäkumppanit. MTR Corporation on Hongkongin pörssissä noteerattu raideliikenne- ja kiinteistökehitysyhtiö, jonka toiminta perustuu raideliikenteen ja asemien yhteyteen sijoittuvan kiinteistökehityksen yhdistämiseen. Hongkongin hallinto antoi MTR:lle asemien ja varikoiden yhteyteen kehitysoikeuksia, MTR maksoi maankäyttömaksun ilman rataa vastaavan maan arvon perusteella ja valitsi yksityiset kehittäjäkumppanit kilpailullisen tarjousmenettelyn kautta. Näin raideliikenne, kehitysoikeudet, kehityspakettien muodostaminen ja kumppanien valinta kytkeytyivät samaan kehittämisrakenteeseen. Union Squaren toteutuksen

kannalta olennaista oli, että liikennejärjestelmä, kiinteistökehitys ja kehitysoikeuksien käyttö etenevät yhtenä institutionaalisen kokonaisuutena eivätkä erillisinä prosesseina. (Leong, 2016; GovHK, 2012).

Omistus-, maa- ja kehitysoikeusrakenne poikkeaa eurooppalaisista esimerkeistä. Hongkongissa maanomistus on lähtökohtaisesti julkisella vallalla, joten kehittämisen kannalta ratkaisevaa ei ollut yksityisen maanomistuksen kokoaminen vaan kehitysoikeuden keskittäminen yhdelle toimijalle. Tässä tapauksessa integraatio rakennettiin myöntämällä MTR:lle oikeus kehittää aseman yläpuolisia ja siihen kytkeytyviä alueita. Kehittämisen kannalta tämä merkitsi sitä, että omistuksellisen koonnin sijasta päätöksentekokyky syntyi kehitysoikeuden, asemainfran ja kumppanivalintojen kokoamisesta MTR:n ohjaukseen. Suomalaiseen järjestelmään verrattuna tämän mallin keskeinen erityispiirre on se, että julkinen maanomistus, liikennejärjestelmä ja kiinteistökehitys ovat institutionaalisesti huomattavasti tiiviimmin kytkeytyneitä kuin Suomessa (Leong 2016; Jauregui-Fung, 2022).

Union Squaren yhteinen rakenneratkaisu määrittyi kehittämisvaiheessa erityisesti reittien, pystysuuntaisen liikkumisen, kansitason, aseman liityntöjen ja yhteisten teknisten järjestelmien kautta. Suunnitelma perustui keskusaukion ympärille järjestettyyn kokonaisuuteen, jolla oli suora yhteys asemaan alapuolella. Elements-kauppakeskus suunniteltiin nimenomaan jalankulkuvirtojen, vyöhykkeistämisen, opastuksen ja asemaan kytkeytymisen logiikan varaan. Kehittämisvaiheen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että yhteiset järjestelmät piti määrittää ennen kuin yksittäisiä torneja voitiin toteuttaa erillisinä paketteina. Yhteisen perusrakenteen kannalta ratkaisevia olivat erityisesti jalankulkureitit, yhteydet asemalle, yhteisten tilojen käyttölogiikka, huollon järjestäminen, turvallisuusperiaatteet ja teknisten järjestelmien liittymiskohdat (Farrells, n.d.; ULI Case Studies, n.d.; Benoy, n.d.).

Sopimus- ja menettelyarkkitehtuuri rakentui kehitysoikeuksien myöntämisen, kehityspakettien kilpailutuksen ja hankekohtaisten kumppanuuksien varaan. MTR tarjosi vuonna 2000 Kowloon Stationin kehityspaketit 5, 6 ja 7 avoimeen huutokauppaan, ja Sun Hung Kai Properties voitti niiden kehitysoikeudet integroituna kokonaisuutena. Kehittäjäkumppanit valittiin kilpailullisella tarjousmenettelyllä. Vaikka hanketta ohjasivat maankäyttöä koskevat viranomaispäätökset, kehittämisvaiheen keskeinen päätösprosessi muodostui käytännössä kehitysoikeuden myöntämisestä MTR:lle sekä yksittäisten kehityspakettien kilpailutuksen kautta tehdyistä toteuttajavalinnoista. Toisin kuin suomalaisessa käytännössä, jossa asemakaavan hyväksyminen toimii usein kehittämisen keskeisenä institutionaalisenä lukituskohtana ennen tontinluovutuksia, Kowloon Stationin tapauksessa toteutusvalmius rakentui ennen kaikkea kehitysoikeuden ja kilpailutettujen kehityspakettien varaan. Käytännössä liittymisehdot, vastuut ja investointivelvoitteet kiinnittyivät kehityspaketteihin ja niitä koskeviin sopimuksiin (HKTDC, n.d.; Leong, 2016).

Kehittämisvaiheen rahoituslogiikka perustui arvonnousun hyödyntämiseen niin sanotussa Rail + Property -mallissa. Mallin peruslogiikka oli, että joukkoliikenneinfrastruktuurin synnyttämä maan arvonnousu voitiin osittain ohjata takaisin ratainvestoinnin ja asemaympäristön kehittämisen rahoittamiseen. Hongkongin mallissa arvonnousun talteenotto ja joukkoliikennepainotteinen kiinteistökehitys muodostivat siten yhteisen rahoitusmekanismin. Kehittämisvaiheen kannalta ratkaisevaa oli, että yhteinen asema- ja kansirakenne ei jäänyt yksittäisten tornien rahoituksen varaan, vaan se sidottiin koko kehitysoikeus- ja kumppanuusmalliin. Tässä suhteessa liikennejärjestelmän

rakentaminen ja asemaympäristön kiinteistökehitys muodostivat yhden rahoituksellisen ja institutionaalisen kokonaisuuden (Leong, 2016; Jauregui-Fung, 2022).

Lähdeaineiston perusteella kehittämisvaiheen keskeiset haasteet liittyivät ennen kaikkea kolmeen kokonaisuuteen. Ensimmäinen haaste oli kolmiulotteisen rakenteen yhteensovittaminen. Asema, yhteiset yhteydet, jalankulun ja kaupallisten toimintojen kansitaso sekä tornit edellyttivät tarkkaa rajapintojen hallintaa jo ennen yksittäisten kohteiden toteutusta. Toinen haaste liittyi toimijarakenteeseen. MTR:n oli kyettävä yhdistämään julkisen liikennejärjestelmän tavoitteet ja yksityisten kehittäjien markkinalogiikka samaan kehittämiskehikseen. Kolmas haaste koski kehityspakettien toteutettavuutta ja markkinariskiä. Tarjouskilpailu toteutui vuonna 2000 taloudellisen epävarmuuden vaiheessa, jolloin hankkeiden integroitu rakenne ja riskinjako olivat keskeisiä toteutettavuuden edellytyksiä. Tulkintana voidaan todeta, että kehittämisvaiheen vaikeus ei liittynyt ensisijaisesti yksittäisten rakennusten arkkitehtuuriin vaan siihen, että yhteinen asema- ja kansirakenne oli saatava riittävän täsmällisesti ratkaistuksi ennen kuin yksittäiset kehityspaketit voitiin avata markkinalle (Farrells, n.d.; HKTDC, n.d.; Leong, 2016).

Union Squaren keskeinen havainto hybridikehittämisen näkökulmasta liittyy siihen, että erittäin monimutkainen asemakannen kokonaisuus saadaan kehittämiskelpoiseksi, kun yhteinen perusrakenne määritellään ennen yksittäisten hankeosien ja kehityspakettien toteutusta. Tässä tapauksessa asemainfra, kansitaso, jalankulun ja liityntöjen järjestelyt, yhteiset tekniset järjestelmät sekä kehitysoikeudet koottiin yhden integraatiovastuuta kantavan toimijan, MTR:n, ohjaukseen. Tämän ratkaisun avulla toteutus voitiin jakaa kilpailutettuihin kehityspaketteihin samalla, kun kokonaisuuden toiminnallinen yhtenäisyys säilyi. Kolmiulotteisessa hybridissä kehittämisvaiheen keskeinen tehtävä on määrittää omistus- ja käyttöoikeusrakenne, yhteisten tilojen ja järjestelmien vastuut, palvelutasot sekä tekniset liittymät riittävän täsmällisesti jo ennen markkinaehtoisen toteutuksen käynnistämistä. Samalla Union Square havainnollistaa, että liikennejärjestelmän synnyttäminen maan arvonnousu voidaan kytkeä yhteisten rakenteiden ja infrastruktuurin rahoitukseen, jolloin asema, kansirakenne ja kiinteistökehitys muodostavat yhden taloudellisen ja institutionaalisen kokonaisuuden. Tästä syystä Union Square on hybridikehittämisen kannalta merkittävä esimerkki siitä, miten kehitysoikeuden keskittäminen, yhteisten järjestelmien varhainen määrittely ja toteutuksen hallittu paketointi tukevat erittäin vaativan hybridikokonaisuuden etenemistä vaiheittain. (Farrells, n.d.; GovHK, 2012; Leong, 2016; ULI Case Studies, n.d.)

7.4 Case 4: Denver Union Station

Denver Union Station sijaitsee Yhdysvaltojen Coloradon osavaltion Denverin keskustassa Lower Downtownin ja Central Platte Valleyn kaupunginosien rajalla. Kehittämisen ankkurina toimii historiallinen Union Station -rautatieasema sekä siihen kytkeytyvä seudullinen ja valtakunnallinen joukkoliikennejärjestelmä. Yhdysvaltain liikenneministeriön Build America -investointiohjelman mukaan hanke kattoi noin 20 hehtaarin alueen. Alueeseen sisältyivät historiallinen asemarakenne, rautatiealueita ja ratakäytäviä, rakentamattomia tontteja, katualueita sekä alueen ulkopuolisiin rautatieyhteyksiin liittyviä käyttöoikeuksia.



Kuva 8: Denver Union Station (Koch, 2015; Ryan Dravitz)

Denverin seudullisen joukkoliikenneviranomaisen Regional Transportation Districtin (RTD) mukaan hankkeen kehittämisvaiheen lähtökohtana toimivat Denver Union Station Master Plan (yleissuunnitelma) vuodelta 2004 sekä sitä täsmentänyt vuoden 2008 päivitys. Master Planilla tarkoitetaan tässä koko alueen kehittämistä ohjaavaa strategista yleissuunnitelmaa, jossa määriteltiin asemaseudun maankäytön, liikennejärjestelmän ja julkisen tilan keskeiset periaatteet ennen yksittäisten hankkeiden toteutusta (U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d.; RTD, n.d.).



Kuva 9: Union Stationin alueen keskeiset kohteet (Road Inspired, n.d.)

Suunnitelman tavoitteena oli muodostaa liikennekeskus (intermodal transit hub), jossa useat liikennemuodot – kauko- ja lähijunat, alueelliset bussit sekä paikallinen joukkoliikenne – kytkeytyvät samaan vaihtokeskukseen. Samalla ohjelma sisälsi historiallisen asemarakennuksen uuden käytön (adaptive reuse) sekä laajan asemaseutuun tukeutuvan kiinteistökehityksen (transit-oriented development, TOD), jossa asuminen, työpaikat, palvelut ja julkinen tila sijoittuvat joukkoliikenteen solmukohtaan ympärille samaan kaupunkirakenteelliseen kokonaisuuteen ((U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d.; RTD, n.d.).

Taulukko 6: Denver Union Stationin perustiedot

Denver Union Station	
Sijainti	Denver, Colorado, Yhdysvallat
Kehittämisen ankkuri	Union Station -asema ja seudullinen intermodaalinen liikennehubi
Hybridin luonne	Alue- ja järjestelmätason hybridi: asema + liikennejärjestelmä + historiallinen rakennus + asemanseutukehitys
Laajuus	noin 20 ha
Keskeiset toiminnot	Kauko- ja lähijunaliikenne, bussiterminaali, julkinen sisätila, hotelli, ravintolat, vähittäiskauppa, toimistot, asuminen
Keskeiset toimijat	Denver Union Station Project Authority (DUSPA), City and County of Denver, RTD, CDOT, yksityiset kehittäjät
Omistus- ja kehitysrakenne	Julkisesti koottu toteutus- ja rahoitusrakenne + hankekohtainen yksityinen kiinteistökehitys
Integraatiovastuu	DUSPA
Toteutusmalli	Julkis-yksityinen kumppanuus (P3) + authority-malli + value capture -rahoitus
Aikajänne	2001–2014

Denver Union Station on hybridikiinteistökehittämisen näkökulmasta poikkeuksellisen kiinnostava kohde, koska se yhdistää samaan kokonaisuuteen vaativan liikenneinfrastruktuurin uudistamisen, historiallisen asemarakennuksen uusiokäytön sekä laajan, markkinaehtoisesti etenevän keskustauudistuksen.

Denver Union Stationin hybridiluonne perustuu siihen, että liikennejärjestelmä, historiallinen asemarakennus, jalankulkuyhteydet, julkinen tila ja ympäröivä asemanseutukehitys muodostavat yhden toiminnallisen kokonaisuuden. Asema muodostuu intermodaaliseksi keskuksiksi, jossa yhdistyvät lähijunat, kevyt raideliikenne, Amtrakin kaukoliikenne, alueelliset bussit, taksit, saattoliikenne sekä jalankulku- ja pyöräyhteydet. Maan alle toteutettu maanalainen bussiterminaalitila on 22-porttinen, noin 299 metriä pitkä terminaali, joka toimii samalla jalankulkukäytävänä eri liikennetoimintojen välillä. Tämän lisäksi historiallinen asemarakennus avattiin uudelleen julkiseksi kohtaamis- ja palveluympäristöksi, jonka yhteydessä toimii Crawford Hotel sekä ravintola- ja vähittäiskauppatoimintoja. Kohteen hybridisyys muodostuu liikenteen, julkisen tilan, asemarakennuksen uusiokäytön sekä asemanseudulle toteutettavan uuden asuin-, toimisto- ja palvelurakentamisen kytkemisestä samaan yhteiseen aluekehityskokonaisuuteen. (RTD, n.d.; SOM, n.d.; The Crawford Hotel, n.d.)

Kehittämisvaiheen toimijaverkostossa keskeiset julkiset toimijat olivat Denver Union Station Project Authority (DUSPA), City and County of Denver, Regional Transportation District (RTD) ja Colorado Department of Transportation (CDOT). Hanketta on julkis-yksityinen kumppanuushanke, jossa Denver Union Station Project Authority (DUSPA) toimi sekä hankkeen toteutus- ja rahoitusvastuullisena organisaationa että lainanottajana. DUSPA kokosi rahoituksen, teki lainasopimukset omiin nimiinsä ja vastasi hankkeen etenemisestä sekä lainojen takaisinmaksusta hankkeen tulovirroista DUSPA, Denverin kaupunki ja piirikunta, CDOT ja RTD tekivät aktiivista yhteistyötä hankkeen suunnittelussa, suunnittelunohjauksessa ja rakentamisen valmistelussa. Tässä rakenteessa DUSPA toimi kehittämisvaiheen integraattorina ja sen tehtävänä oli yhdistää liikennejärjestelmän, julkisen tilan, rahoituksen ja asemanseutukehityksen tavoitteet samaan kehittämisen ohjaukseen ((U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d.; RTD, n.d.).

Hankkeen omistus-, maa- ja kehitysoikeusrakenne perustui julkisten toimijoiden toteuttamaan omistusten, käyttöoikeuksien ja kehitysvastuiden kokoamiseen yhteisen hankekokonaisuuteen, johon sisältyivät asemarakennus, ratakäytävät, katualueet, rakentamattomat tontit ja käyttöoikeudet raiteisiin. Hankkeen rahoitusta ja toteutusta varten luotiin useita erillisiä oikeudellisia ja taloudellisia rakenteita, kuten DUSPA, Denver Downtown Development Authority (DDA) ja Denver Union Station Metropolitan Districts. Hankkeen omistuksellinen ja hallinnollinen koonti rakennettiin erityisten julkisten toteutus- ja rahoitusrakenteiden avulla. Näin yhteiset järjestelmät voitiin organisoida samassa kehityksessä samalla, kun yksityinen kehitys eteni hankekohtaisesti ympäröivillä tonteilla ((U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d.; University of Denver, n.d.).

Kehittämisvaiheen rahoituslogiikka perustui useiden rahoituslähteiden yhdistämiseen. Yhdysvaltain liikenneministeriön Build America -aineiston mukaan kyse oli julkis-yksityisestä kumppanuushankkeesta (public-private partnership, P3), jossa Denver Union Station Project Authority (DUSPA) toimi hankkeen toteutus- ja rahoitusvastuullisena organisaationa sekä lainanottajana. DUSPA otti hanketta varten liittovaltion TIFIA-rahoitusta (Transportation Infrastructure Finance

and Innovation Act), eli pitkäaikaista infrastruktuurilainaa, jota käytetään suurten liikenneinvestointien rahoittamiseen. ((U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d)

Rahoitusmalliin sisältyi myös verotulojen kasvuun perustuva rahoitus (tax increment financing, TIF). Tällä tarkoitetaan järjestelyä, jossa alueen kehittämisen seurauksena syntyvää kiinteistöveropohjan kasvua ohjataan takaisin hankkeen rahoitukseen. Lisäksi käytössä oli Denver Downtown Development Authorityn kaltaisia erityisiä kehittämis- ja rahoitusorganisaatioita sekä niin sanottuja metropolitan district -alueita. Näillä tarkoitetaan erityisalueita, joilla voidaan kerätä lisäveroja tai maksuja infrastruktuurin ja muiden yhteisten investointien rahoittamiseksi. ((U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d.; University of Denver, n.d.; Khokhryakova, n.d.)

Kehittämisvaiheen näkökulmasta olennaista oli, että yhteiset investoinnit, kuten terminaalit, julkinen tila, jalankulkuuhteudet ja muu yhteinen infrastruktuuri, rahoitettiin omalla ohjelmaston rahoitusmallillaan. Tämä tarkoitti sitä, että yhteisten järjestelmien kustannuksia ei jätetty yksittäisten rakennushankkeiden tai tonttien toteuttajien ratkaistaviksi, vaan ne koottiin erilliseen hanketta palvelemaan rahoituskehikseen. ((U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d) Tämä muistuttaa siinä mielessä King's Crossin logiikkaa, vaikka institutionaalinen rakenne oli erilainen.

Kehittämisvaiheen keskeiset haasteet liittyivät kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäinen haaste oli liikennejärjestelmän, historiallisen asemarakennuksen ja ympäröivän asemanseutukehityksen yhteensovittaminen samassa ohjelmassa. Tämä edellytti yhteisen perusrakenteen määrittelyä siten, että eri liikennemuodot, julkinen tila, asemarakennuksen uusi käyttö ja uusi kiinteistökehitys voitiin liittää samaan toiminnalliseen kokonaisuuteen. RTD:n ja Crawford Hotelin aineisto viittaavat siihen, että asemarakennuksen uusi käyttö oli olennainen osa hankkeen hyväksyttävyyttä ja alueellista identiteettiä. Toinen haaste liittyi rahoituksen kokoamiseen: yhteisten investointien toteuttaminen edellytti useita rinnakkaisia rahoitus- ja hallintarakenteita. Tulkintana voidaan esittää, että Denver Union Stationin kehittämisvaiheen keskeinen haaste liittyi yhteisten liikenne-, tila- ja teknisten ratkaisujen, rahoitusjärjestelyjen sekä toimijoiden vastuiden ja päätösvallan kokoamiseen yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. (RTD, n.d.; The Crawford Hotel, n.d.; University of Denver, n.d.)

Denver Union Stationin tapauksen mukaan asemanseutuun kytkeytyvän hybridihankkeen kehittämisvaihe hyötyy siitä, että integraatiovastuu keskitetään yhdelle toteutusorganisaatiolle. DUSPA:n rooli loi rakenteen, jonka kautta liikennejärjestelmän, rahoituksen, julkisen tilan ja kiinteistökehityksen tavoitteet voitiin käsitellä yhteisenä kokonaisuutena. Hankkeen eteneminen hyötyi myös siitä, että alueen yhteinen rakenneratkaisu, kuten vaihtoyhteudet, terminaalijärjestelmä, jalankulkureitit ja asemarakennuksen rooli, määriteltiin ennen yksittäisten osa-alueiden toteutusta. Lisäksi tapaus osoittaa, että kehittämisvaiheen rahoituslogiikka vahvistuu, kun yhteiset investoinnit sidotaan omiin hallinnollisiin ja rahoituksellisiin rakenteisiin. Tällöin liikennejärjestelmän ja ympäröivän kiinteistökehityksen väliset rajapinnat voidaan ratkaista samassa kehityksessä, ja yksittäiset rakennushankkeet voivat liittyä kokonaisuuteen valmiiksi määriteltyjen ehtojen kautta (U.S. Department of Transportation, Build America Bureau, n.d.; RTD, n.d.; University of Denver, n.d.).

7.5 Kehittämisvaiheen organisatoriset logiikat kansainvälisissä case-hankeissa

King's Cross Centralin, Amsterdam Zuidaksen, Union Squaren (Kowloon Station) ja Denver Union Stationin esimerkit osoittavat, että hybridikiinteistökehittämisen organisointi rakentuu useiden toisiinsa kietoutuvien rakenteellisten tekijöiden varaan. Näistä keskeisimpiä ovat maanomistus ja kehitysoikeudet, rahoitusratkaisut sekä johtamiskäytännöt, joiden avulla monitoimijainen kehitysympäristö voidaan muuttaa toiminnallisesti yhtenäiseksi ja päätöksentekokykyiseksi kokonaisuudeksi. Näiden tekijöiden keskinäinen suhde määrittää, voidaanko kehittämistä ohjata yhden toimijan sisäisenä prosessina vai edellyttääkö kokonaisuus laajempaa sopimus- ja yhteistyörakennetta, jossa useiden toimijoiden intressit sovitetaan yhteen yhteisten menettelyjen ja päätösketjujen kautta. Samalla nämä rakenteet vaikuttavat siihen, millä tavoin toteutus voidaan vaiheistaa, miten rahoitus järjestetään ja millä periaatteilla yksittäiset rakennus- ja tonttikokonaisuudet liitetään osaksi laajempaa kaupunkikehitysohjelmaa.

Ensimmäinen yhteinen havainto koskee alueen maanomistuksen ja kehitysoikeuksien merkitystä. King's Crossissa kehittämisen kannalta keskeiset omistus- ja hallintaoikeudet olivat suhteellisen harvojen toimijoiden hallinnassa, mikä mahdollisti niiden kokoamisen yhteiseen kumppanuusrakenteeseen. Union Squaressa kehittämisen lähtökohtana oli julkinen maanomistus ja keskitetty kehitysoikeus. Zuidasissa maanomistus, infrastruktuurivastuut ja kehitystoimijat olivat hajautuneet useille toimijoille, jolloin keskitetty omistusratkaisu ei ollut mahdollinen ja kehittämisen ohjattavuus täytyi rakentaa yhteisen ohjelmakehyksen varaan. Denverissä puolestaan kehittämisen ytimeksi muodostui julkisten toimijoiden kokoama toteutus- ja rahoitusrakenne. Näiden tapausten perusteella maanomistus tai kehitysoikeuden hallinta näyttää keskeisenä rakenteellisena muuttujana. Se vaikuttaa ratkaisevasti siihen, voidaanko kehittämistä ohjata yhden toimijan kautta vai rakennetaanko integraatio ohjelmaorganisaation, erityisen toteutusorganisaation tai sopimusjärjestelyjen avulla.

Toinen yhteinen havainto liittyy alueen yhteiseen rakenneratkaisuun. Kaikissa neljässä tapauksessa kehittämisvaiheessa täsmennettiin ne tilalliset, liikenteelliset ja tekniset järjestelmät, jotka loivat perustan myöhemmin eteneville rakennus- ja toteutuspaketeille. King's Crossissa tämä koski katuverkkoa, julkisia tiloja, keskeisiä jalankulku- ja liikenneyhteyksiä sekä infrastruktuurin periaatteita. Zuidasissa yhteinen rakenneratkaisu rakentui aseman, A10 Zuid -kehätien, jalankulun, julkisen tilan sekä infrastruktuuri- ja rakennusjärjestelmien rajapintojen ja teknisten kytkentöjen ympärille. Union Squaressa ratkaisevia olivat asema, kansirakenne, pystysuuntaisen liikkumisen järjestelmät, jalankulkureitit sekä tornien liittyminen samaan kokonaisuuteen. Denverissä yhteinen rakenneratkaisu muodostui eri liikennemuotojen vaihtoyhteyksistä, terminaalijärjestelmästä, jalankulkyhteyksistä, asemarakennuksesta ja sitä ympäröivästä julkisesta tilasta. Tapausten perusteella voidaan tulkita, että hybridikehittämisen kehittämisvaiheessa keskeistä on alueen yhteisen rakenneratkaisun asteittainen täsmentyminen osana laajempaa suunnittelu- ja toteutusratkaisua. Tämä jäsentää, miten liikennejärjestelmä, julkinen tila, tekniset järjestelmät ja yksittäiset rakennushankkeet voidaan sovittaa samaan toiminnalliseen kokonaisuuteen.

Kolmas yhteinen havainto koskee integraatiovastuuta. Tapausten välillä vaihteli se, mille toimijalle tai rakenteelle integraatiovastuu sijoittui, mutta integraatiovastuun selkeys näyttää kaikissa

kohteissa onnistumisen kannalta merkittävänä. King's Crossissa integraatiovastuu rakentui kehitysyhtiön ja pääkehittäjän varaan. Union Squaressa integraattorina toimi MTR, joka yhdisti kehitysoikeudet, liikennejärjestelmän ja kehityspakettien kilpailutuksen samaan rakenteeseen. Zuidasissa integraatiovastuu jakautui kaupungin Zuidas-organisaation ja Zuidasdok-yhteisorganisaation kesken. Denverissä integraatiovastuuta kantoi DUSPA, joka yhdisti liikennejärjestelmän, rahoituksen ja aluekehityksen. Näiden tapausten perusteella integraatiovastuun kysymys ei näytä täyty ensisijaisesti muodollisena organisaatiovalintana, vaan kykynä koota rajapintojen hallinta, vaiheistus ja päätöksenteko yhden johdonmukaisen ohjausmallin piiriin.

Neljäs yhteinen havainto liittyy kehittämisvaiheen rahoituslogiikkaan. Kaikissa tapauksissa yhteiset investoinnit, kuten infrastruktuuri, julkinen tila, asemajärjestelmät ja muut yhteiset järjestelmät, rahoitettiin erillisellä ohjelma- tai hanketasolla. Rahoitusmallit kuitenkin vaihtelivat kohteittain. King's Crossissa infrastruktuuri ja julkinen tila rahoitettiin yhteisen kehittämisrakenteen kautta. Union Squaressa arvonnousun talteenotto, kehitysoikeudet ja ratainvestointi muodostivat Rail + Property -mallin. Zuidasissa rahoitus rakentui julkisen ohjelmarahoituksen, aluekehityksen ja infrastruktuuri-investointien yhdistelmänä. Denverissä yhteiset investoinnit sidottiin erityisiin rahoitus- ja hallintarakenteisiin, kuten DUSPA:an, veropohjan kasvuun perustuviin järjestelyihin ja erityisalueisiin. Tapausten perusteella kehittämisvaiheen rahoituslogiikan keskeinen tehtävä oli mahdollistaa yhteisten järjestelmien toteuttaminen ennen yksittäisten rakennushankkeiden markkinaehtoista etenemistä. Julkisen rahoituksen rooli vaihteli kohteittain, mutta kaikissa tapauksissa yhteiset investoinnit ankkuroitiin yksittäisiä rakennushankkeita laajempaan rahoituskehikseen.

Viides yhteinen havainto koskee sopimus- ja menettelyarkkitehtuuria sekä päätösportteja. Tapausten oikeudelliset välineet ja hallinnolliset menettelyt vaihtelivat, mutta kaikissa hankkeissa toteutusvalmius rakentui vaiheittaisen lukituslogiikan kautta. King's Crossissa tätä toteuttivat yleispiirteinen toteutuslupa, Section 106 -maankäyttövelvoitteet ja rakennuskohtaiset tarkentavat hyväksymispäätökset. Zuidasissa vastaavan roolin sai linjauspäätösmenttely ja sen pohjalle rakentuva ohjelmallinen päätöksenteko. Union Squaressa keskeiset päätösportit liittyivät kehitysoikeuden myöntämiseen ja kehityspakettien kilpailutukseen. Denverissä toteutusvalmius rakentui yleisuunnitelman, kaavoituksen, DUSPA-rakenteen ja rahoitusinstrumenttien yhteisvaikutuksesta. Näiden tapausten perusteella toteutusvalmius näyttää vaiheittain rakentuvana tilana, jossa alueen yhteinen rakenneratkaisu, vastuut, rahoitus ja toteuttajien liittymisehdot täsmentyvät ennen rakennuskohtaista toteutusta.

Kokonaisuutena tarkastellut tapaukset osoittavat, että hybridikiinteistökehittämisen onnistuminen rakentuu kehittämisvaiheessa tehtyjen organisatoristen, oikeudellisten ja rahoituksellisten ratkaisujen varaan. Keskeistä on, että liikennejärjestelmä, kiinteistökehitys, julkinen tila ja muut yhteiset järjestelmät sovitetaan samaan kehittämiskehikseen. Tällöin alueen yhteinen rakenneratkaisu voi täsmentyä vaiheittain, integraatiovastuu pysyy selkeänä, yhteiset investoinnit ankkuroidaan niitä vastaavaan rahoituslogiikkaan ja yksittäisten toteutuspakettien liittymisehdot voidaan määritellä ennen rakennuskohtaista toteutusta. Näin myös pitkälle vaiheistettu hanke voi edetä ilman, että kokonaisuuden toiminnallinen yhtenäisyys heikkenee.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Hybridihankkeita luonnehtivat suuri mittakaava, korkea kompleksisuus ja useille tasoille ulottuvat keskinäisriippuvuudet. Tässä raportissa hybridihankkeilla viitataan erityisesti investointivolyymiltaan suuriin ja rakenteeltaan vaativiin kaupunkikehityshankkeisiin, jotka voivat muodostua joko yksittäisestä rakennuskokonaisuudesta tai laajemmasta, sekoittuneeseen maankäyttöön perustuvasta aluekehityshankkeesta. Näissä hankkeissa tekniset, toiminnalliset, taloudelliset, omistukselliset ja hallinnolliset kysymykset kytkeytyvät toisiinsa tavallista tiiviimmin, mikä lisää kokonaisuuden ohjauksen ja toteutuksen vaativuutta. Tiivis kaupunkirakenne, toimintojen yhteensovittaminen ja useiden toimijoiden samanaikainen osallistuminen vahvistavat tätä riippuvuusrakennetta ja tekevät hankkeiden hallinnasta poikkeuksellisen vaativaa.

Hybridihankkeiden haastavuus aiheutuu paitsi laajuudesta ja kompleksisuudesta, niin myös siitä, että ne myös poikkeavat toteutukseltaan alan institutionaalisista toimintamalleista, jotka ovat rakentuneet pitkälti yhden käyttötarkoituksen hankkeiden toteutusmallien varaan. Alan sopimus-, rahoitus-, ohjaus- ja toteutusjärjestelmät on pääosin kehitetty hankkeisiin, joissa omistus, käyttötarkoitus, kassavirta ja vastuurakenne ovat suhteellisen selkeärajaisia. Hybridihankkeissa nämä ulottuvuudet kietoutuvat toisiinsa tavalla, joka ylittää vakiintuneen institutionaalisen toimintalogiikan ja edellyttää siksi tavanomaisesta poikkeavia yhteensovittamisen, riskienjaon ja päätöksenteon malleja.

Tutkimuksen keskeinen havainto on, että hybridikiinteistökehittämisen menestys rakentuu ennen kaikkea hankkeen kehitysvaiheessa muodostettavan yhteisen toteutuskehyksen varaan. Ratkaisevaa on, pystytäänkö monitoimijaisen ja institutionaalisesti hajautuneen kokonaisuuden taloudelliset, toiminnalliset, juridiset ja organisatoriset riippuvuudet jäsentämään riittävän varhain yhteisen ohjauksen piiriin. Haastattelu-, kysely- ja työpaja-aineisto korostavat erityisesti toimijoiden välisen koordinaation, rahoitus- ja sopimuslogiikan yhteensovittamisen, selkeästi määritellyn integraativastuun sekä riittävän osaamisen merkitystä. Myös kansainväliset esimerkkikohteet tukevat tulkintaa, jonka mukaan hankkeen toteutuksen onnistuminen riippuu vahvasti siitä, miten ohjausrakenne, vastuut, riskit ja vaiheistus määritellään jo valmisteluvaiheessa.

Tutkimuksen perusteella hybridihankkeen toteutus on tarkoituksenmukaista organisoida omaksi hallinnalliseksi kokonaisuudekseen, jonka johtaminen edellyttää tavanomaisista hankkeista poikkeavaa ohjauslogiikkaa. Tällainen järjestely voi rakentua joko kaupungin sisäisen organisaation varaan tai ulkoistettujen toteutusmallien kautta, kuten kaupungin kokonaan tai osittain omistaman yhtiön vastuulle. Usean maanomistajan hankkeissa korostuu lisäksi tarve sellaisille sopimuksellisille ja institutionaalisille rakenteille, joilla koordinoitivastuu voidaan ankkuroida selkeästi ja osapuolten välistä yhteistyötä ohjata systemaattisesti.

Ensimmäinen keskeinen johtopäätös on, että hybridihankkeen kriittisin haaste on institutionaalinen. Hankkeen onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin eri toimijoiden tavoitteet, riskikäsitykset ja päätöksentekologiikat saadaan sovitettua yhteiseen toteutuskehykseen. Empiirinen aineisto osoittaa, että tilanteissa, joissa integraativastuu jää hajanaiseksi tai epäselväksi, päätöksenteko pirstoutuu ja valmistelu etenee rinnakkaisten oletusten varassa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa yksittäiset osaoptimoinnit heikentävät kokonaisuuden toteutettavuutta tai jopa estävät sen.

Toinen johtopäätös koskee rahoitusta ja kannattavuutta. Hybridihankkeen toteutettavuus rakentuu viime kädessä sen varaan, että hankkeen taloudellinen yhtälö on uskottava koko toteutusketjun näkökulmasta. Aineisto korostaa investointilaskelmien herkkyyttä sekä sitä, että muutokset kustannus- ja tuotto-oletuksissa voivat muuttaa hankkeen edellytyksiä olennaisesti. Erityisen vaativia ovat yhteiset tilat, infrastruktuuri ja muut toiminnot, joiden tuotto realisoituu välillisesti. Näille tarvitaan oma rahoituslogiikka, julkista osallistumista tai muu selkeä toteutusmalli. Samalla hankkeen alkuvaiheessa on varmistettava, että markkina mahdollistaa rakennuskustannuksiltaan vaativamman kohteen toteutuksen. Vuokra- ja myyntipotentiaalin tulee vastata hybridihankkeiden korkeampaa kustannusrakennetta.

Kolmas johtopäätös liittyy kompleksisuuden hallintaan. Hankkeen johtamisen kantava periaate on riippuvuuksien systemaattinen tunnistaminen, jäsentäminen ja hallinta. Kun toimijat ymmärtävät hankkeeseen sisältyvät riippuvuus-suhteet ja niiden vaikutukset, hankkeen ohjaus voidaan rakentaa hallittavammaksi. Keskeinen tavoite on vähentää tarpeettomia sidoksia eri osa-alueiden välillä ja arvioida kriittisesti kaikki ratkaisut, jotka lisäävät toteutuksen keskinäisriippuvuutta. Tältä pohjalta osittelu ja vaiheistus nousevat keskeisiksi hallinnan välineiksi. Ne ovat samalla toteutusratkaisuja ja riskienhallinnan mekanismeja. Laajat hybridikokonaisuudet etenevät hallitummin, kun ne voidaan jakaa toisiaan tukeviin osakokonaisuuksiin, joiden toteutus nojaa yhteiseen perusrakenteeseen mutta säilyttää riittävän toiminnallisen ja taloudellisen itsenäisyyden.

Neljäs johtopäätös koskee sopimus- ja vastuurakenteita. Hybridihankkeissa sopimukset muodostavat käytännössä koko toteutuksen ohjausmekanismien. Ne määrittävät, miten riskit jakautuvat, miten muutostilanteita käsitellään ja miten eri toimintojen väliset riippuvuudet näkyvät käytännössä. Aineiston perusteella kriittiset kysymykset liittyvät erityisesti sopimusten taloudellisten vaikutusten ymmärrettävyyteen, niiden soveltamiseen hankkeen eri vaiheissa sekä siihen, kuinka selkeästi vastuut on ankkuroitu eri toimijoille. Täsmällinen sopimuslogiikka vahvistaa hankkeen toteutusvarmuutta ja tukee päätöksenteon johdonmukaisuutta.

Viides johtopäätös liittyy julkisen ja yksityisen sektorin työnjakoon. Näiden toimijoiden roolit ovat hybridihankkeissa toisiaan täydentäviä. Julkinen sektori määrittää hankkeen reunaehdot, mahdollistaa maankäytön ja osallistuu usein yhteisten investointien rahoitukseen. Yksityinen sektori vastaa toteutuksesta ja markkinariskin kantamisesta. Tutkimus osoittaa, että erityisesti rahoittajien ja sijoittajien kytkentä kehitysvaiheeseen jää usein liian ohueksi. Tällöin hankkeen rahoitettavuus voi heikentyä myöhemmissä vaiheissa, vaikka suunnitteluratkaisu olisi muuten toimiva. Aineisto nostaa esiin myös tavoitteiden avoimuuden merkityksen. Hybridihankkeiden onnistumista tukee yhteistoiminnallinen toimintamalli, jossa osapuolet tunnistavat ja avaavat omat tavoitteensa riittävän varhain ja rakentavat niiden pohjalta yhteisen tavoitetilan hankkeen ohjaukselle.

Kaupunkien näkökulmasta tutkimus korostaa tarvetta siirtyä siilomaisesta ohjauksesta kokonaisuuden keskitettyyn ja koordinoituun ohjaamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa kaavoituksen, tontinluovutuksen, rakennusvalvonnan ja investointipäätösten kytkemistä toisiinsa siten, että kaupungille muodostuu yksi yhteinen tavoitetila hankkeen toteutuksesta. Tällainen toimintatapa vahvistaa päätöksenteon johdonmukaisuutta ja parantaa kykyä hallita monitoimijaisia toteutusprosesseja. Kaupunkien tiivistyessä eritasoisten hybridihankkeiden määrä ja merkitys kasvavat, mikä

lisää myös tarvetta vahvistaa julkisen sektorin osaamista erityisesti rahoituksen, sopimusjärjestelyjen ja toteutusmallien osalta.

Kiinteistökehittäjien näkökulmasta keskeinen implikaatio on, että hybridihanketta kannattaa tarkastella järjestelmänä, jossa eri toiminnot, investoinnit ja vastuut muodostavat toisiaan ehdollistavan kokonaisuuden. Tämä korostaa varhaista panostusta integraatorakenteen suunnitteluun, yhteisten investointien rahoitusmalleihin, vaiheistukseen ja sopimuslogiikkaan. Samalla hankkeen suunnittelua ja mahdollisia kilpailuehdotuksia on tarkoituksenmukaista ohjata niin, että toteutusedellytykset tulevat arvioiduiksi jo varhaisessa vaiheessa ja voidaan varmistaa hankkeen toteuttavuus aikaisessa vaiheessa hanketta.

Sijoittajien näkökulmasta tutkimuksen tärkein havainto liittyy hybridihankkeiden rakenteelliseen epälikviditeettiin ja monimutkaisuuteen. Sijoituskelpoisuus vahvistuu silloin, kun omistus- ja vastuurakenteet ovat selkeitä, kassavirrat läpinäkyviä ja riippuvuudet muihin toimintoihin hallittuja. Tämä korostaa sijoittajien osallistumista hankkeen kehitysvaiheeseen nykyistä varhaisemmassa vaiheessa, jotta sijoittajien vaatimukset voidaan ottaa huomioon hankkeen rakenteellisissa ratkaisuissa.

Tutkimus nostaa esiin myös useita jatkotutkimustarpeita. Ensinnäkin tarvitaan syvempää analyysia hybridihankkeiden rahoitus- ja omistusmalleista, erityisesti siitä, millä tavoin yhteiset investoinnit voidaan tehdä sijoituskelpoiksi samalla kun hankkeen toiminnallinen integraatio säilyy. Toiseksi hybridihankkeiden elinkaarivaiheeseen liittyvä tutkimus kaipaa vahvistamista, erityisesti ylläpidon, hallinnan ja omistusrakenteiden pitkäaikaisen toimivuuden näkökulmasta. Kolmanneksi tarvitaan tarkempaa ymmärrystä siitä, miten eri toimijoiden institutionaalisia logiikoita voidaan yhteensovittaa systemaattisesti hankkeen kehitysvaiheessa. Lopuksi tutkimus osoittaa tarpeen kehittää käytännön työkaluja, joilla hankkeiden taloudellista toteutettavuutta, riskienjakoa ja vaiheistusta voidaan arvioida kokonaisuutena jo valmistelun alkuvaiheessa.

Tutkimuksen johtopäätökset kohdistuvat erityisesti suuriin, monitoimijaisiin ja kompleksisiin kaupunkikehityshankkeisiin, joissa eri käyttötarkoitukset, omistusmuodot ja toteutusvastuut limittyvät vahvasti toisiinsa. Tässä rajauksessa tutkimus osoittaa, että hybridikiinteistökehittäminen on ennen kaikkea järjestelmätason hallintakysymys. Sen onnistuminen rakentuu kyvylle jäsentää omistus, rahoitus, sopimuslogiikka ja yhteistyö yhdeksi toteutuskelpoiseksi kokonaisuudeksi jo hankkeen kehitysvaiheessa.

9. LÄHTEET

- Adams, D & Tiesdell, S. (2013). *Shaping Places: Urban Planning, Design and Development*. 9. painos, Routledge, Lontoo.
- Al-Kodmany, K. (2018). *The Vertical City: A Sustainable Development Model*. WIT Press, Southampton.
- Arcadis (2024). Arcadis secures renewed framework contract for Dutch Zuidasdok program. Lehdistöiedote, 12.9.2024. Saatavissa: <https://www.arcadis.com/en/news/europe/netherlands/2024/9/arcadis-in-renewed-zuidasdok-framework-contract>. Viitattu: 15.3.2026.
- Argent St George, London and Continental Railways and Exel (2001). *Principles for a Human City*. Saatavissa: https://www.kingscross.co.uk/media/Principles_for_a_Human_City.pdf. Viitattu: 15.1.2026.
- Atherton, E., French, N. & Gabrielli, L. (2005). Decision Theory and Real Estate Development: A Note on Uncertainty. *Journal of European Real Estate Research*, 1(2), 1–25.
- Bell, J. (2004). A Mixed-Use Renaissance. *Mortgage Banking*, 64(8), 66–74.
- Benoy (n.d.) Elements Mall, Kowloon, Hong Kong. Saatavissa: <https://www.benoy.com/projects/elements-mall/>. Viitattu: 16.3.2026.
- Boanada-Fuchs, A. & Boanada Fuchs, V. (2022). The Role of Real Estate Developers in Urban Development. *Geoforum*, 134, 173–177.
- Cadigan, J., Schmitt, P., Shupp, R. ja Swope, K. (2011). The holdout problem and urban sprawl: Experimental evidence. *Journal of Urban Economics*, 69(1), 72–81.
- Cadman, D. & Topping, R. (1995). *Property Development*. 4. painos, Spon Press, Lontoo.
- Camden Council (n.d.) About Planning Obligations (Section 106). Saatavissa: <https://www.camden.gov.uk/about-planning-obligations>. Viitattu: 15.1.2026.
- Caputo, A. (2013). Systemic Stakeholders' Management for Real Estate Development Projects. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 66–82.
- Cheah, C. Y. J. & Tan, K. S. (2005). Mixed-Use Project Development Process: Features, Pitfalls and Comparisons with Single-Use Projects. 1st International Conference on Construction Engineering and Management (ICCEM), Soul. 16–19.
- Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213–232.
- The Crawford Hotel (n.d.). A Celebrated Denver Landmark. Saatavissa: <https://www.thecrawford-hotel.com/our-story/history/>. Viitattu: 10.3.2026.
- Eagle, S. J. (2010). *Assembling land for urban redevelopment: The case for owner participation*. Julkaisussa: Benson, B. L. (2010). *Property Rights*. The Independent Institute, Oakland, Kalifornia, 7–26.
- Egan, J. (2002). *Accelerating Change: Consultation Paper by Strategic Forum for Construction*, Lontoo.

- ETH Zürich (n.d.) King's Cross. Future Cities Laboratory, ETH Zürich. Saatavissa: <https://fcl.ethz.ch/research/fcl-phase2/high-density-cities/grand-projet/case-studies/kingscross.html>. Viitattu: 10.3.2026.
- Farrells (n.d.) Kowloon Station Development. Saatavissa: <https://farrells.com/project/kowloon-station-development>. Viitattu: 16.3.2026.
- Gehner, E. (2008). Real Estate Development Strategies and Their Consequences. Julkaisussa: Proceedings of the CIB International Conference.
- Geva, Y. & Siemiatycki, M. (2024). Finding Mutual Benefit in Urban Development: Lessons from Toronto's Creative Mixed-Use Real Estate Partnerships. *Journal of the American Planning Association*, 90(1), 144–158.
- GovHK (2012) LCQ11: Study on the Construction of the MTR Siu Sai Wan Extension. Lehdistötiedote, 7.11.2012. Saatavissa: <https://www.info.gov.hk/gia/general/201211/07/P201211070229.htm>. Viitattu: 16.3.2026.
- GovHK (2021). LCQ3: Developing Topside Properties at Railway Stations. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region. Lehdistötiedote, 14.7.2021. Saatavissa: <https://www.info.gov.hk/gia/general/202107/14/P2021071400527.htm>. Viitattu: 16.3.2026.
- GVB (2026). Zuidasdok Construction Works. Saatavissa: <https://www.gvb.nl/en/zuidasdok>. Viitattu: 12.3.2026.
- Healey, P. (1991). Models of the Development Process: A Review. *Journal of Property Research*, 8(3), 219–238.
- Heijmans (2020). Government decides to re-tender the remainder of the Zuidasdok project. Lehdistötiedote, 27.3.2020. Saatavissa: https://www.heijmans.nl/media/documents/637/2020-3-27-ENG_Government_decides_to_re-tender_the_remainder_of_the_Zuidasdok_project.pdf. Viitattu: 16.3.2026.
- Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) (n.d.). International Commerce Centre: Exemplar Ultra High-Rise in Hong Kong. Saatavissa: <https://www.hktdc.com/ncs/ires/en/s/InternationalCommerceCentre.html>. Viitattu: 16.3.2026.
- Infrastructure and Projects Authority (UK) (2021). Gate 2 Review: Delivery Strategy. IPA, Cabinet Office and HM Treasury, Lontoo.
- Jaakonaho, M. & Bergman, Z. (2025). Development Agendas Governing the Common Good – Unfolding Planning Approaches: A Case Study of Vantaa, Finland. *Cities*, 156, 105581.
- Jauregui-Fung, F. (2022). Land Value Capture and Transit-Oriented Development: Funding Railway Systems with the Hong Kong Rail + Property Model. German Institute of Development and Sustainability, Germany. Saatavissa: <https://coilink.org/20.500.12592/mj6vcv>. Viitattu: 17.3.2026
- Jones, D. H. (2003). Financing for Mixed Use / Planned Development Projects. *The Real Estate Finance Journal*, 18(4), 33–37.
- Kaleva, H., Oikarinen, E. & Soutamo, M. (2017). Kiinteistösijoittaminen. KTI Kiinteistötieto Oy, Helsinki.
- Khokhryakova, A. (n.d.) Financing of the Denver Union Station. University of Denver. Saatavissa: <https://www.law.du.edu/sites/default/files/2023-11/Khokhryakova%2C%20Anastasia%20%E2%80%93%20Public%3APrivate%20Partnership%20Case%20Study-%20Denver%20Union%20Station.pdf>. Viitattu: 16.3.2026.

- Kiiras, J. & Tammilehto, S. (2014). *Kiinteistökehitys*. Kiinteistöalan Kustannus Oy, Helsinki.
- The King's Cross Group Limited Partnership. (n.d.). About the Development. Saatavissa: <https://www.kingscross.co.uk/about-the-development>. Viitattu 17.3.2026.
- King's Cross (n.d.). Estate management. Saatavissa: <https://www.kingscross.co.uk/estate-management>. Viitattu: 15.3.2026.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. (2012). *Moderni rahoitus*. 6. painos, SanomaPro, Helsinki.
- Koch, D. (2015). Denver's Beautiful Union Station Mixes Old and New. Greater Greater Washington. Artikkel, 30.7.2015. Saatavissa: <https://ggwash.org/view/38850/denvers-beautiful-union-station-mixes-old-and-new>. Viitattu: 17.3.2026.
- Kohlhepp, D. B. & Kohlhepp, K. J. (2018). *Real Estate Development Matrix*. 1. painos, Routledge, Lontoo.
- Krigsholm, P. (2024). Characterising the ultimate ends of municipal land policy: An analysis of land policy aim setting in Finnish municipalities. *Planning Theory & Practice*, 25(5), pp. 660–676.
- Kössi, R. (2025). Rahoituksen haasteet hybridikiinteistökehityshankkeissa. Kandidaatintyö, Tampereen yliopisto, Rakennetun ympäristön tiedekunta.
- Lehtimäki, M. (2025). Legal Structures and Contractual Frameworks in Hybrid Real Estate Development: A Finnish Perspective. *Journal of Property, Planning and Environmental Law*. 18(1), 1–19.
- Leong, L. (2016). The 'Rail plus Property' model: Hong Kong's successful self-financing formula. McKinsey & Company. Kommentti, 2.6.2016. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-rail-plus-property-model>. Viitattu 16.3.2026.
- Levine, J & Inam, A. (2004). The Market for Transportation-Land Use Integration: Do Developers Want Smarter Growth than Regulations Allow?. *Transportation*, 31(4), 409–427.
- London and Continental Railways (LCR) Property (2019). *Kings Cross – A Holistic Approach To Placemaking*. Saatavissa: <https://lcrproperty.co.uk/portfolio/kings-cross/>. Viitattu: 16.3.2026.
- London Borough of Camden and London Borough of Islington (2004) *King's Cross Opportunity Area Planning & Development Brief*. London: London Borough of Camden and London Borough of Islington. Saatavissa: <https://www.camden.gov.uk/documents/20142/3797089/King%27s%2BCross%2BOpportunity%2BArea%2BPlanning%2Band%2BDevelopment%2BBrief.pdf/c11edd6b-a2e4-8f7a-083b-00b6a4c04b86>. Viitattu: 15.3.2026.
- Majoor, S. (2006). Conditions for Multiple Land Use in Large-Scale Urban Projects. *Journal of Housing and the Built Environment*, 21(1), 15–32.
- Maria-Liliana, M. (2022). Enhancing the Efficiency of the Management of Real Estate Companies through Organizational Structures. *Open Journal of Applied Sciences*, 12(10), 1687–1697.
- Metzinger, J. (2021). Differences in Experiences with the Development of Mixed-Use Projects from 2004 and 2017. *Frontiers in Built Environment*, 7, 734149.
- Miles, M.E., Netherton, L. M. & Schmitz, A. (2015). *Real Estate Development: Principles and Process*. 5. painos, Urban Land Institute, Washington D.C.
- Mitrofanova, M. (2025). Taloudelliset ja rahoitukselliset riskit hybridikiinteistökehityshankkeissa. Diplomityö, Tampereen yliopisto, Rakennetun ympäristön tiedekunta.

- Mualam, N., Salinger, E. & Max, D. (2019). Increasing the Urban Mix through Vertical Allocations: Public Floorspace in Mixed Use Development. *Cities*, 87, 131–141.
- Mäntysalo, R., Saglie, I. L. & Cars, G. (2011). Between Input Legitimacy and Output Efficiency: Defensive Routines and Agonistic Reflectivity in Nordic Land-Use Planning. *European Planning Studies*, 19(12), 2109–2126.
- Nakamura, S., Peiser, R. & Torto, R. (2018). Are There Investment Premiums for Mixed-Use Properties?. *Journal of Real Estate Research*, 40(1), 1–40.
- New Zealand Treasury (2023). *Gateway Investment Reviews: Guidance for Agencies*. New Zealand Government, Wellington.
- Niemira, M. P. (2007). The Concept and Drivers of Mixed-Use Development: Insights from a Cross-Organizational Membership Survey. *Research Review*, 4(1), 53–56.
- Olsson, N. O. E., Sörensen, A. Ö. & Leikvam, G. (2015). On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments. *Procedia Economics and Finance*, 21, 524–531.
- Pollard, J. (2023). Real Estate Developers: Coordinating Actors in the Production of the City. *Julkaissussa: Globalization and Dynamics of Urban Production*, ISTE Ltd, 27–45.
- Queensland Treasury and Trade (2013). *Gateway Review Guidebook: for Project Owners and Review Teams*. Queensland Government, Brisbane.
- Rabianski, J., Gibler, K., Tidwell, O. A., & Clements III, J. S. (2009). Mixed-Use Development: A Call for Research. *Journal of Real Estate Literature*, 17(2), 205–230.
- Rantanen, A. & Rajaniemi, J. (2020). Urban Planning in the Post-Zoning Era: From Hierarchy to Self-Organisation in the Reform of the Finnish Land Use and Building Act. *Urban Analytics and City Science*, 47(2), 321–335.
- Regional Transportation District (RTD) (n.d.) Union Station TOD Project. Saatavissa: <https://www.rtd-denver.com/about-rtd/projects/denver-union-station>. Viitattu: 16.3.2026.
- Related Argent (2024). King's Cross: The Traffic-Free Oasis in the Heart of London. Saatavissa: <https://relatedargent.co.uk/places/kings-cross>. Viitattu: 17.3.2026.
- Rijkswaterstaat (n.d.) A10 Zuid/Zuidasdok: Betere Bereikbaarheid Amsterdam en Noordelijke Randstad. Saatavissa: <https://www.rijkswaterstaat.nl/wegen/projectenoverzicht/a10-zuidzuidasdok-betere-bereikbaarheid-amsterdam-en-noordelijke-randstad>. Viitattu: 15.3.2026.
- Road Inspired (n.d.). Map of Union Station Denver. Saatavissa: <https://roadinspired.com/map-of-union-station-denver/>. Viitattu: 17.3.2026.
- Robin, E. (2022). Performing Real Estate Value(s): Real Estate Developers, Systems of Expertise and the Production of Space. *Geoforum*, 134, 205–215.
- Robin, E. & Brill, F. (2018). The Global Politics of an Urban Age: Creating 'Cities for All' in the Age of Financialisation. *Palgrave Communications*, 4(3), 1–5.
- Rowley, A. (1996). Mixed-Use Development: Ambiguous Concept, Simplistic Analysis and Wishful Thinking?. *Planning Practice & Research*, 11(1), 85–98.

Ryckewaert, M., Zaman, J. & De Boeck, S. (2021). Variable Arrangements between Residential and Productive Activities: Conceiving Mixed-Use for Urban Development in Brussels. *Urban Planning*, 6(3), 334–349.

Siemiatycki, M. (2015). Mixing Public and Private Uses in the Same Building: Opportunities and Barriers. *Journal of Urban Design*, 20(2), 230–250.

Skidmore, Owings & Merrill (SOM) (n.d.). Denver Union Station. Saatavissa: <https://www.som.com/projects/denver-union-station-hub-transit-oriented-development/>. Viitattu: 16.3.2026.

Tuominen, J. (2024). Hybridikiinteistökehityshankkeiden rahoitusvaihtoehdot. Kandidaatintyö, Tampereen yliopisto, Rakennetun ympäristön tiedekunta.

ULI Case Studies (n.d.). Elements at Kowloon Station. Urban Land Institute. Saatavissa: <https://casestudies.uli.org/elements-kowloon-station/>. Viitattu: 17.3.2026.

University of Denver (n.d.). Denver Union Station. Saatavissa: <https://www.law.du.edu/sites/default/files/2023-11/Barrett%2C%20Diane%20-%20Public%3APrivate%20Partnership%20Case%20Study-%20Denver%20Union%20Station.pdf>. Viitattu: 15.1.2026.

Urban Land Institute (2014). ULI Case Study: King's Cross–London, United Kingdom. Saatavissa: <https://europe.uli.org/uli-case-study-kings-cross-london-united-kingdom/>. Viitattu: 17.3.2026.

ULI UrbanPlan (n.d.). King's Cross: Project Summary. Saatavissa: <https://urbanplan.uli.org/resources/overview/project-snapshots/kings-cross/>. Viitattu 14.3.2026.

U.S. Department of Transportation, Build America Bureau (n.d.). Denver Union Station. Saatavissa: <https://www.transportation.gov/buildamerica/projects/denver-union-station>. Viitattu: 17.3.2026.

Valtonen, E., & Falkenbach, H. (2025). Land Policy in Finland: Public Land Development Still Standing Strong, Even on Brownfield Land. *Julkaisussa: Hartmann, T., Hengstermann, A., Jehling, M., Schindelegger, A. & Wenner, F. (2025). Land Policies in Europe: Land-Use Planning, Property Rights, and Spatial Development, Springer, 91–104.*

Volden, G. H. & Andersen, B. (2018). The Hierarchy of Public Project Governance Frameworks. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 174–197.

Wardner, P. (2014). Explaining Mixed-Use Developments: A Critical Realist's Perspective. 20th Annual Pacific Rim Real Estate Society Conference, Christchurch.

Wilkinson, S. & Reed, R. (2008). *Property Development*. 5. painos, Routledge, Lontoo.

Witteveen+Bos (2024). Witteveen+Bos and Arcadis part of renewed framework agreement for Zuidasdok. Uutinen, 19.9.2024. Saatavissa: <https://www.witteveenbos.com/news/witteveenbos-and-arcadis-part-of-renewed-framework-agreement-for-zuidasdok>. Viitattu: 17.3.2026.

Wong & Ouyang (HK) Ltd (2001). Union Square Developments, Hong Kong. Saatavissa: <https://www.wongouyang.com/projects/union-square-developments/>. Viitattu: 17.3.2026.

Wood, P. (2007). *Project Finance, Securitisations, Subordinated Debt*. 5. painos, Sweet & Maxwell, Lontoo.

Zuidas (n.d.-a) Decision making Zuidasdok. Saatavissa: <https://zuidas.nl/en/theme/decision-making-zuidasdok/>. Viitattu: 15.3.2026.

Zuidas (n.d.-b) The History of Zuidas. Saatavissa: <https://zuidas.nl/en/the-history-of-zuidas/>. Viitattu 15.3.2026.

Zuidas (2021) Plans to expand WTC Amsterdam. Blogi, 1.4.2021. Saatavissa: <https://zuidas.nl/en/blog/2021/04/01/plans-to-expand-wtc-amsterdam/>. Viitattu: 15.3.2026.

Zuidas South Axis (n.d.). High End Business District in Amsterdam Zuid. Saatavissa: <https://www.amsterdamsights.com/about/zuidas.html>. Viitattu: 13.3.2026.

Tampereen yliopisto
Rakennustekniikka
Kiinteistökehittäminen
PL 600
33014 Tampereen yliopisto

Tampere University
Civil Engineering
Real Estate Development
P.O.Box 600
FI-33014 Tampere University

ISBN 978-952-03-4549-5 (verkkojulkaisu)
ISSN 2669-8838 (verkkoaineisto)