

Rakli

Kiinteistönomistajat
ja rakennuttajat

Tulevaisuudenkestävät kaupunkikeskustat

Tulosraportti

kesäkuu 2023

Sisällys



Miksi klinikka kaupunkien keskustoista?	3
Mitkä muutosilmiöt voimistuvat ja miten ne näkyvät keskustoissa? Katse vuoteen 2030	4
Tilannekuva keskustoista 2023	7
Tilatarpeiden muutokset keskustoissa	10
Kivijalkatilojen koordinoitu hallinta: yhteistyön mahdollisuuksia?	14
Keskustojen vetovoima asiakasvirtatiedon valossa	17
Asiakasvirtatiedon hyödyntäminen	22
Asiakasvirran mahdollistaminen:	
liikkuminen keskustassa	24
Kaavoituksen ja maapolitiikan ratkaisuja investointien mahdollistamiseksi	25
Organisoitu keskustakehittäminen sekä julkisen ja yksityisen hankeyhteistyö	28
Liite 1 Työpajat ja osallistujat	30

Miksi klinikka kaupunkien keskustoista?

Kaupunkikeskustat ovat yhteiskunnallisen muutoksen intensiivisimpiä paikkoja. Keskustojen elinvoima määrittelee pitkälti kaupunkien ja yhteiskunnan tilaa. Toimintaympäristö on muutoksessa ja keskustoilta edellytetään riittävää uudistumiskykyä.

Rakli toteutti Tulevaisuudenkestävät kaupunkikeskusta -klinikan kevätkaudella 2023. Klinikka keskittyi ratkaisunhakuisesti kaupunkikeskustojen uudistumiskyvyn ja elinvoiman kasvattamiseen sekä kaupunkien ja keskeisten yksityisten toimijoiden yhteistyön tiivistämiseen. Mukana oli 12 kaupunkia, keskustayhdistyksiä sekä useita ammattimaisia kiinteistösijoittajia. Myös työ- ja elinkeinoministeriö oli mukana osarahoittajana ja aktiivisena keskustelijana.

Klinikassa käsiteltiin niin kaupunkien prosesseja ja kumppanuuksia kuin keskeisimpiä substanssikysymyksiä, kuten keskustojen liiketiloja, kaupan muutoksia, keskusta-asumista ja -liikennettä sekä täydennysrakentamisen välineitä.

Kaupunkikeskustojen kehittäminen on yksi Raklin strategisista painopisteteemoista. Haluamme olla mukana luomassa edellytyksiä keskustojen elinvoiman vahvistumiselle. Klinikatoiminta on Raklin pitkään käyttämä konsepti ratkaisujen ja suositusten löytämiseksi alan tunnistamiin kehittämistarpeisiin.

Lue lisää

Mitkä muutosilmiöt voimistuvat ja miten ne näkyvät keskustoissa? Katse vuoteen 2030

Klinikka käynnistyi ennakointityöpajalla. Työskentelyssä hyödynnettiin Futures Platformin vuorovaikutteista ennakointikarttaa, jonka avulla voidaan kuvata vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja tämän pohjalta luontevasti edetä esimerkiksi skenaariotyöskentelyyn.

Ennakointikartta rakentui kuudesta sektorista, joille oli valikoitu 70 kaupunkikeskustoihin liittyvää muutosilmiötä Futures Platformin ennakointiasiantuntijoiden ylläpitämästä yli 700 muutosilmiön kokonaisuudesta.

Ensimmäisessä työvaiheessa osallistajat priorisoivat pienryhmissä tärkeimpiä muutosilmiöitä ja täydensivät puuttuvia muutosilmiöitä. Lisäksi kommentoitiin muutosilmiöihin liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja toimenpiteitä kaupunkikeskustojen kehittämisen näkökulmasta. Työskentelyn tuloksena jalostui päivitetty versio ennakointikartasta jatkotyön pohjaksi.

Kuva 1. Ennakointipajassa tunnistetut priorisoidut muutosilmiöt

Katso kuva 1.

Kuva 2. Johtopäätöksiä ja toimenpiteitä kaupunkikeskustoihin ja kaupunkikeskustojen kehittämiseen

Katso kuva 2.

Toisessa työvaiheessa osallistujat rakensivat pienryhmissä tulevaisuuskuvia kotitalouksien ja keskeisten toimintojen muutoksista sekä syistä tulla ja viettää aikaa kaupunkikeskustoissa vuonna 2030.

Taulukko 1: Keskeisten toimintojen muutoksia 2030

Työ <ul style="list-style-type: none"> Hybridityöskentely on vakiintunut tietotyössä ➡ Työtä tehdään enemmän kotona ja kolmansissa sijainneissa – Keskustahakuisuus säilyy tietyillä aloilla 	Kauppa ja palvelut <ul style="list-style-type: none"> Kaupan merkitys keskustoissa on vähentynyt ja palveluiden merkitys vahvistunut. Päivittäistavarat tilataan jatkossa suoraan kotiin (verkkokauppa). Lähikauppa palaa takaisin? Kivijalkaliikkeet keskittyvät palveluihin ja elämyksiin; laatuvaatteiden kierrättäminen; vastuullisuus kuluttamisessa
Asuminen <ul style="list-style-type: none"> Uudet asumisen konseptit ovat lisääntyneet, esim. co-living, monitoimitilat, korttelityöpaikat/asumisratkaisut 	Muita <ul style="list-style-type: none"> Käynnissä olevat keskustojen isot projektit toteutuneet vuonna 2030 ➡ Enemmän tarjottavaa ihmisille – Konkreettisten muutoshankkeiden vaikutukset asiakkaiden arkeen ja saavutettavuuteen – Pystytäänkö huomioimaan tulevat tilatarpeet?

Johtopäätöksiä

- Hybriditilat lisääntyvät – eri toiminnot limittyvät jatkossa enemmän toisiinsa.
- Eläminen tulee lähemmäs – työ, asuminen ja vapaa-aika lähentyvät.
- Kaupunkikulttuurin edistäminen ja ”pehmeät” vetovoimatekijät korostuvat.



Tilannekuva keskustoista 2023

- Keskustojen kaavoitus on ollut aktiivista klinikassa mukana olleissa kaupungeissa 2000-luvulla.
- Keskustojen asukasmäärät 15 minuutin kävelyvyöhykkeellä ovat kasvaneet selvästi 2000-luvulla. Kehitys tukee ydinkeskustojen elinvoimaa, vaikka asukasmäärä ytimessä ei ole kasvanut samassa määrin kuin keskustan reunoilla.
- Keskustojen työpaikkamäärät ovat useimmissa klinikan kaupungeissa laskeneet 2000-luvulla.
- Tapahtumien ja ylipäänsä oleilun merkitys kasvaa keskustojen elinvoiman vahvistamisessa.
- Keskusta rytmittyy uudella tavalla kodin, työn ja vapaa-ajan suhteen.

Kaikissa kaupungeissa keskustan asukasmäärä on kehittynyt hyvin myönteisesti viimeisten noin 20–30 vuoden aikana. Samana aikana työpaikkojen ja kaupallisten palveluiden yksikkömäärä on kuitenkin vähentynyt johtuen monista toimintaympäristön muutosilmiöistä. Keskustojen elinvoima rakentuu entistä enemmän toimintojen tapahtumallisuuteen ja kulkijavilkkauteen. Asukasmäärän lisääntyminen ei automaattisesti paikkaa sitä elinvoimaa, jota toimistotyö ja kauppa ovat perinteisesti tuoneet, mutta

asuminen on kuitenkin yksittäisistä toiminnoista olennaisin keskustan elinvoimalle. *”Asukkaat ovat automaattisesti keskustan kaupallisten ja muiden palveluiden asiakkaita”*, kuten klinikan työpajassa todettiin.

Elinvoimamittauksissa tarkasteltavien kaupankäynnin ja liiketilojen rinnalle tarvitaan asukasmäärän, palvelujen, kulttuurilaitosten, tapahtumien ja oleilun tarkastelua, eli mittaristoa, joka ottaisi huomioon keskustojen muuttuvan roolin.

JLL on selvittänyt Helsingin kaupungille yksittäisten hankkeiden vaikutuksia keskustan elinvoimalle. Koko selvitys löytyy Helsingin nettisivulta. Klinikassa kuulumme aiheesta alustuksen. Tärkeimpiä havaintoja vaikutusten arvioinnissa ovat

- Saavutettavuus ja sen kokemus ovat elinvoiman perusta.
- Kävijämäärien ja kokonaisajanvieron arviointi kannattaa ottaa osaksi käyttötarkoitusten suunnittelua.
- Kohtaamispaikkojen luominen on tehokas tapa elinvoimavaikutusten parantamiseksi.
- Hyvätkin visiot jäävät suunnittelupöydälle, jos niitä ei ole luotu taloudelliset lähtökohdat huomioiden.

	Saavutettavuus			Aktiviteetit ja vetovoima				Kohtaamisten mahdollistaminen		Kokemus		
	Ulkoiset yhteydet	Saapujien sisäiset yhteydet	Nykykäyttäjien sisäiset yhteydet	Jalankulkija virta	Ajanvieron kokonaislisäys	Jalankulkija virran ajallinen jakauma	Tilojen monipuolisuus	Kohtaamispaikat	Julkinen ja puoli-julkinen tila	Turvallisuus	Kulku-kokemus	Vehreys
Kruunusillat-raitiotien päätepysäkki - vaihtoehto 1: Kaivokatu	0.5	0.8	-0.1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-0.5	-0.5	0.0
Kruunusillat-raitiotien päätepysäkki - vaihtoehto 2: Rautatientori	0.5	0.4	0.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0.0	0.0	-0.2
Kruunusillat-raitiotien päätepysäkki - vaihtoehto 3: Päätepysäkki muualla	0.5	0.8	-0.1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-0.5	0.0	0.0
Uusi Eliel	-0.2	-0.5	N/A	0.7	0.7	0.7	0.6	0.1	0.4	0.5	N/A	N/A
Sokoksen maanalainen laajennus	N/A	N/A	N/A	0.3	0.2	0.3	0.4	0.1	0.3	0.0	0.5	0.0
Hotelli Vaakunan laajennus	N/A	N/A	N/A	-0.1	-0.1	N/A	0.0	0.0	-0.4	0.0	0.0	0.0
Hotelli Grand Hansa	N/A	N/A	N/A	0.1	0.2	N/A	-0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
Kaisantunneli	N/A	N/A	0.5	0.0	0.0	N/A	0.4	0.0	0.1	1.0	0.5	0.0
Hotelli Scandic Rautatieasema	N/A	N/A	N/A	0.1	0.4	N/A	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rautatieaseman kehitys	N/A	N/A	N/A	0.2	0.2	N/A	0.2	0.1	0.3	0.5	0.5	0.2

19 | © 2023 Jones Lang LaSalle IP, Inc. All rights reserved.



Taulukko 2. JLL:n esimerkki hankkeiden elinvoimavaikutusten arviointimatriisista. Matias Järvinen 27.1.2023.

Keskustojen fyysisessä rakenteessa on isosti mahdollisuuksia, joiden tunnistaminen on tärkeää. Investointien näkökulmasta painopiste siirtyy koko ajan enemmän yksityisomisteisten tonttien kehittämiseen ja yhteistyön tiivistämiseen. Kaavoituksen ja maapolitiikan tulee luoda edellytyksiä keskustakohteiden täydennys- ja lisärakentamiselle sekä käyttötarkoituksen muutoksille.

Klinikan toimenpidesuosituksia:

- Jatkuva keskustan visiointi, johon kiinteistönomistajat ja yrittäjät osallistuvat ja johon päättäjät sitoutuvat
- Kehitysmahdollisuuksien jatkuva tunnistaminen kaupungin ja keskeisten sidosryhmien kesken.
- Määrätietoinen kehittämisen organisointi hankkeiden ym. aktiviteettien toteuttamiseksi, esimerkiksi kaupunginhallituksen alainen ohjelmaryhmä.
- Määrätietoinen toteutus visioon pohjautuen: strategiset toimenpidekokonaisuudet, investointihankkeiden edistäminen, pienet yksittäiset hankkeet ja keskusta tapahtumaympäristönä.
- Perinteisten kaavoitusinstrumenttien sijaan tai rinnalle tarvitaan kevyempiä välineitä vision toteuttamiseen (esimerkiksi keskustan suunnittelun periaatteet).
- Uusia avauksia yhteistyöhön – mm. kiinteistökehitykseen – joiden edistämiseen ketterää kaavoitusta ja luvitusta.
- Hankkeiden elinvoimavaikutusten arviointia lisää, esimerkiksi keskusta-alueiden täydennysrakennushankkeiden kustannukset vrt. hyödyt.

Katso myös

”Uusi normaali keskustoissa”, Elävät Kaupunkikeskustat ry, 2022.

Tilatarpeiden muutokset keskustoissa

Klinikkaan osallistuneiden näkemysten mukaan monikäyttöiset ja muuntojoustavat liiketilat ovat kasvussa. Niin kutsuttujen co-working-tilojen konsepti olisi näin ollen laajenemassa toimistoista muihin tiloihin. Yhtenä suuntauksena on vuokrasopimusten jouston lisääntyminen ja sopimusten keston lyheneminen.

Tilankäyttö toimistoissa tehostuu edelleen, mikä lisää vajaakäyttöisen tilan kasvun todennäköisyyttä ja näkyy keskustojen katukuvassa. Sujuvat käyttötarkoituksen muutokset parantavat mahdollisuuksia vastata muuttuviin tilatarpeisiin olemassa olevassa rakennuskannassa.

Niin liike- kuin toimistotiloilta haetaan nykyään elämyksellisyyttä, kuten Newsecin Janne Mäkelä totesi työpajassa. Yhä suurempi merkitys on myös sillä, mitä muuta tarjontaa kiinteistössä on oman työpaikan lisäksi ja etenkin, mitä työpaikan lähiympäristö tarjoaa työpäivän täydentämiseen. Tässä on kaupunkien keskustojen suuri vahvuus: työpäivään yhdistettävien palveluiden, tapahtumien ja viihtymisten mahdollisuudet!



Kuva 4: Janne Mäkelä, Newsec, toimistotrendeistä työpajassa 17.2.2023.

Kaupunkien haasteena on sekoittuneen rakenteen ylläpitäminen keskustoissa. Samanaikaisesti on huoli liike- ja toimitilojen korvautumisesta asumisella sekä tyhjän toimitilan määrän lisääntymisestä. Yhtenä polkuna varmistaa kiinteistöjen monipuolinen käyttö rakenne on lähteä kehittämään kokonaiskortteleita: hakemaan kokonaisvaltaista suunnitteluratkaisua, synergiaetuja toiminnoissa, tilanvarauksissa ja mitoituksessa. Isompi kehittämiskokonaisuus on toteuttajallekin houkuttelevampi kuin yksittäiset pienet kiinteistöt. Edellytyksenä kuitenkin on, että eri kiinteistöillä on samanaikaiset kehittämisen tarpeet ja valmiudet, riittävät yhteiset intressit uudistamiselle sekä ammattimaista osaamista kokonaisuuden koordinointiin.

Kaupungin tekemät julkisten palveluiden investoinnit keskustassa ovat tärkeä signaali, joka heijastuu liike- ja toimitilojen houkuttelevuuteen. Kun liikehuoneistot ja toimitilat ovat käytössä, tuovat käyttäjät asiakasvirtaa kaikkiin keskustan palveluihin. Julkisilla palveluilla on huomattava vipuvoima etenkin kaupallisesti haastavilla paikoilla. Kun alueelle kohdistuu luontevaa kulkua, alueen yleinen kiinnostavuus nousee.

Elinvoimaisessa keskustassa on toiminnan ja ihmisten intensiteettiä, tiiviyttä, eli paljon toimintaa pienillä alueilla ja lyhyillä etäisyyksillä. Vertaus kauppakeskukseen tai joulutoriin sopii tähän hyvin. Klinikkaan osallistuneet asiantuntijat kaipaavat katutilaan ja muuallekin julkiseen tilaan turvallisia kohtaamisen paikkoja, ihmisvirtojen ohjautumista kadulta liiketiloihin ja liiketoiminnan levittäytymistä kadulle. Toisin sanoen, raja-aitoja eri tilojen välillä pitää madaltaa.

Esimerkkejä:

Esimerkki: Lahdessa Aleksanterinkadun katu-tason "toimistotyyppiset" liiketilat vaihtuivat ravintoloiksi, kun kaupunki muutti katutilaa viihtyisämmäksi ja mahdollisti terassit.

Esimerkki: Turun "tapahtumamatot" on malli, joka mahdollistaa kaupunkitilojen, kuten katualueiden käyttöönoton eri aktiviteetteihin matalalla kynnyksellä.

Esimerkki: Kuopion kaupungin yrityspalvelun toimitilarekisteri, johon myös kiinteistönomistajat ja -välittäjät päivittävät tietoja vapaista toimitiloista.

Klinikan toimenpidesuosituksia:

- Asiakaslähtöiset prosessit, yhden luukun palvelut kiinteistönomistajille ja yrittäjille.
- Aikataulullinen etusija keskustahankkeiden prosesseille.
- Osapuolten yhteistyö, mm. yhteinen vuokrausportfolio ydinkeskustan liiketiloista.
- Tyhjien liiketilojen lyhytaikainen vuokraus ja hybridikäyttö (esim. luovat alat).
- Pop up -toiminta tukemaan peruskäyttöä.
- Kortteleiden ja katutilan managerointi.
- Katu- ja liiketilojen "integrointi": liiketilan levittäytyminen kadulle, katujen kattaminen, sisäpihojen hyödyntäminen.
- Kaupungin palveluita ja investointeja keskustaan. Yhteinen co-working hub, jossa etätyöntekijöitä, kunnan toimintoja ja paikallisia yrityksiä.
- Selkeät ja opastetut kulkureitit (mm. pysäköintikohteista kävelykadulle), sähköpotkulautojen pysäköinti, katettuja katuosuuksia ja sisäpihoja.

Kivijalkatilojen koordinoitu hallinta: yhteistyön mahdollisuuksia?

Kaupunkikeskustojen kivijalkaliiketilat ovat tyypillisesti keskinäisten asunto- tai kiinteistöyhtiöiden osakehuoneistoja. Omistajina voi olla taloyhtiötä, paikallisia piensijoittajia tai tiloissa toimivia yrittäjiä, eli liiketilojen omistajuus on vahvasti hajautunutta.

Yksittäisen huoneiston omistajalla on usein rajalliset taloudelliset resurssit osallistua keskustan kehittämistoimenpiteisiin. Lisäksi esimerkiksi vuokralaismixin muokkaaminen, kuten kauppakeskuksissa, on käytännössä mahdotonta. Samoin uusien toimijoiden houkutteleminen alueelle on vaikeaa.

Yhteistyön muotona käytetään yleisesti kauppiasyhdistyksiä, jotka järjestävät tapahtumia ja mahdollisesti toteut-

tavat yhteismarkkinointia. Selvää kuitenkin on, että hajainen omistusrakenne heikentää kaupunkikeskustojen kaupallista kehittämistä nykyisten tilojen puitteissa.

Entä jos liiketilojen omistus olisikin keskitetty kauppakeskusten tapaan? Muutamissa tunnistetuissa esimerkitapauksissa yhteisomistus on ratkaistu kahdella vaihtoehdoisella tavalla: Joko omistajana on lähtökohtaisesti julkisomisteinen erillisyhtiö, joka kerää alueen liiketilat

omistukseensa, tai omistajana on rahasto, johon alku-peräiset omistajat luovuttavat liiketilansa apporttina, ja saavat sitten vastineeksi luovutuksensa arvoa vastaavan osuuden rahastosta.

Olemassa olevan yhdyskuntarakenteen puitteissa rahastomalli on vaihtoehtoista toteuttamiskelpoisempi. Mallia on kotimaassa tuloksellisesti sovellettu korttelin sisälle rakennetun kauppakeskuksen omistusrakenteen eheyttämiseen. Erillisyhtiömalli sen sijaan sopii parhaiten keskitetyn omistusrakenteen järjestämiseen kokonaan uusilla alueilla, joissa pelisäännöistä voidaan sopia varhaisessa vaiheessa ja saada rakennuttajat sitoutumaan niihin.

Erityisesti rahastomalli nähtiin klinikan osallistujien keskuudessa kannatettavaksi ideaksi, jossa kunta voisi toimia alkuun panevana voimana. Malli toisi liiketilojen omistajille yhdenmukaiset intressit keskustan kehittämisen suhteen, kun esimerkiksi viereisen kadun yleisilmeen kohottaminen ei enää olisikaan oman taloudellisen edun vastaista. Liiketilojen keskitetty ammattimainen hallinnointi, vuokraus ja markkinointi, vartiointi sekä aukioloaikojen yhtenäistäminen voisivat parantaa keskustan kaupallista vetovoimaa merkittävästi. *”Kauppakeskusmaailman levittäminen kivijalkaliikkeisiin ja yhteistoimintaan tuo elinvoimaa ja ennustettavuutta keskustan kehittämiseen.”*

Rahastomallin keskeisenä haasteena nähtiin rahaston käynnistämiseen tarvittavan riittävän massan kerääminen.

Mallin edellytyksenä on riittävän tiheä ja laaja liiketilakeskittymä, mieluiten kävelykeskustan alueella. Liiketilojen luovuttaminen rahastolle apporttina on todennäköisesti mielekästä vain, jos luovuttavalla omistajalla on selkeä sijoitusintressi liiketilaansa, tai yksittäisen liikehuoneistojen omistaminen ei ole tälle muuten strategisesti keskeistä. Sen sijaan omistamisessaan tiloissa toimivilla yrittäjillä tai muilla käyttäjäomistajilla voi olla heikosti intressejä liittyä mukaan rahastoon. Oma selvitettävä erityiskysymyksensä ovat korkotukilain puitteissa toimivien taloyhtiöiden liiketilojen luovutuksiin liittyvät mahdolliset rajoitukset.

Keskustan elinvoimaa voi edelleen myös parantaa julkiset toimijat, kiinteistönomistajat ja yrittäjät kokoavien ydinkeskustayhdistysten pohjalta. Strateginen yhteistyö, keskustan visio- ja brändityö, sekä yhteiset markkinointiponnistukset voisivat tuoda merkittävästi nykyistä enemmän positiivisia tuloksia yhdistettynä datan keräämisen teknologiaan ja moderneihin tiedolla johtamisen menetelmiin.

Mahdolliset toimenpiteet kivijalkaliiketilojen yhteistyön tai -omistuksen lisäämiseksi kannattaa ajoittaa oikea-aikaisesti muiden keskustan elävöittämistoimenpiteiden kanssa. Paraskaan yhteistoiminta ei tuo toivottavia tuloksia, jos perustekijät eivät ole kunnossa: Klinikan keskusteluissa toistuvasti nousivat esille saavutettavuus, viihtyisyys ja turvallisuus.

Taulukko 3: Erilaisia lähestymistapoja kivijalkaliiketilöiden koordinoituun hallintaan. Klinikon osallistajat keskustelivat erityisesti rahastomallityypistä yhteenliittymästä.

yhteistyö	yhteenliittymä	erillisyhtiö
<ul style="list-style-type: none"> • Soveltaminen: kaupungin, liiketilöiden omistajien ja yrittäjien yhteistyö keskustan kortteleiden, julkisen tilan, kivijalkaliiketilöiden ilmeen kohentamiseksi ja sellaisten hankkeiden toteuttamiseksi, jotka eivät ole kaupungin perustehtäviä <ul style="list-style-type: none"> • Koordinointi esimerkiksi keskustan kehittämissuhteistuksella • Vrt. business improvement district, BID, jolla rahoitetaan yksittäisiä parannus-, kohennus- ja ylläpitoa hankkeita <ul style="list-style-type: none"> • BID-tietoa Maailmanpankin sivulla. Euroopasta esimerkkinä Hampuri, jossa kauppakamarilla merkittävä rooli • Vrt. Espoon Keran kehittämissuhteisuus maankäyttösopimuksessa: alueen kehittämisen tavoitteet ja toimet, joihin osapuolet yhteisesti sitoutuvat • Suosituksia: <ul style="list-style-type: none"> • Selvitetään vastaavan sopimisen ja sitoutumisen mallin soveltavuutta olemassa olevien keskustatilojen kehittämisessä • Laaditaan paikallisten toimijoiden yhteistyön pelisäännöt, yhteinen koordinointi (keskustayhdistys) • Laaditaan ohjeistukset liiketilöiden ja niiden ulkopuolisen katutilan elävöittämiseksi ja somistamiseksi • Brändätään keskustaa yhteistyössä • Benchmarking keskustakehittämisen yhdistysten kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahasto: liiketilöiden omistuksen siirtäminen apporttina toimijoiden yhteiselle rahastolle. Vastineeksi saa rahasto-osuuksia. • Soveltaminen: kivijalkaliiketilöiden keskittymän (esim. kävelykatujen) liiketilöiden hallinta edellä kuvatu mukaisesti, erityisesti lähtötilanteessa, jossa liiketilöitä taloyhtiöiden omistuksessa • Suosituksia: Edistetään/skaalataan rahastomallia kivijalkaliiketilöiden hallintaan (kävely)keskustassa <ul style="list-style-type: none"> • Lähdetään tarvittaessa liikkeelle pienemmillä ryhmillä ja laajennetaan rahastopohjaa myöhemmin • Kaupungin rooli rahaston/yhteisomistuksen perustamisessa välttämätön, mm. yrittäjäomistajien ja taloyhtiöiden tukeminen uudelleenjärjestelyn valmistelussa; osa keskustavisiota • Panostetaan mm. alueen saavutettavuuteen, pysäköintiin, markkinointiin, toiminnan tehostamiseen (kulujen pienentäminen per partneri) • Verkostotapaamisten käynnistäminen (kokemukset, skaalaaminen) • Rahastomalli sovellettavissa myös uusilla alueilla <ul style="list-style-type: none"> • Rahastojärjestely maankäyttösopimuksiin: "rahasto hankkii liiketilät" 	<ul style="list-style-type: none"> • Erillisyhtiö kadun/korttelin tai muun keskittymän kivijalkaliiketilöiden omistajana • Soveltaminen: uuden tai merkittävästi uudistettavan kaupunkialueen kivijalkaliiketilät, esimerkiksi entisen teollisuusalueen muutos kaupunginosaksi • Esimerkki: Kööpenhaminassa yksityinen sijoittaja on sitoutunut ostamaan aluerakentamishankkeen kivijalkaliiketilät • Esimerkki: Tampereella Hiedanrannan kehitys Oy on suunnitellut ostavansa kivijalkaliiketilät erilliseen yhtiöön, joka on tarkoitus myöhemmässä vaiheessa myydä sijoittajalle • Erityisen haastavissa tilanteissa myös mahdollista, että kaupunki ostaa liiketilöitä yksitellen erillisyhtiöön, joka voidaan myöhemmässä vaiheessa myydä sijoittajille

Keskustojen vetovoima asiakasvirtatiedon valossa

Tiedolla johtaminen on ”tietojohdamisen osa-alue, joka tähtää tietoperustaiseen päätöksentekoon ja sen mahdollistamiseen” (finto.fi). Samalla tiedolla johtaminen on monia teemoja läpileikkaava konsepti, joiden taustaa tunnistettiin klinikan ennakointityöpajassa priorisoituina muutosilmiöinä muun muassa yhteiskunnan hybridisaation ja reaaliaikaisen datan näkökulmista.

Kaupunkien keskustojen asiakasvirtatiedoista voidaan havaita, että käyntien määrä on edelleen selvästi pienempi koronapandemiaa edeltäneeseen aikaan verrattuna. Erityisesti isoissa kaupungeissa käynnit ovat vähentyneet merkittävästä ja myös jääneet alemmalle tasolle, kun taas keskisuurissa ja pienemmissä kaupungeissa tilanne on lähes normalisoitunut. Verrattaessa käyntejä vuosina 2019–22, Helsingissä vähennystä on tapahtunut -38 % ja Turussa -13 %.

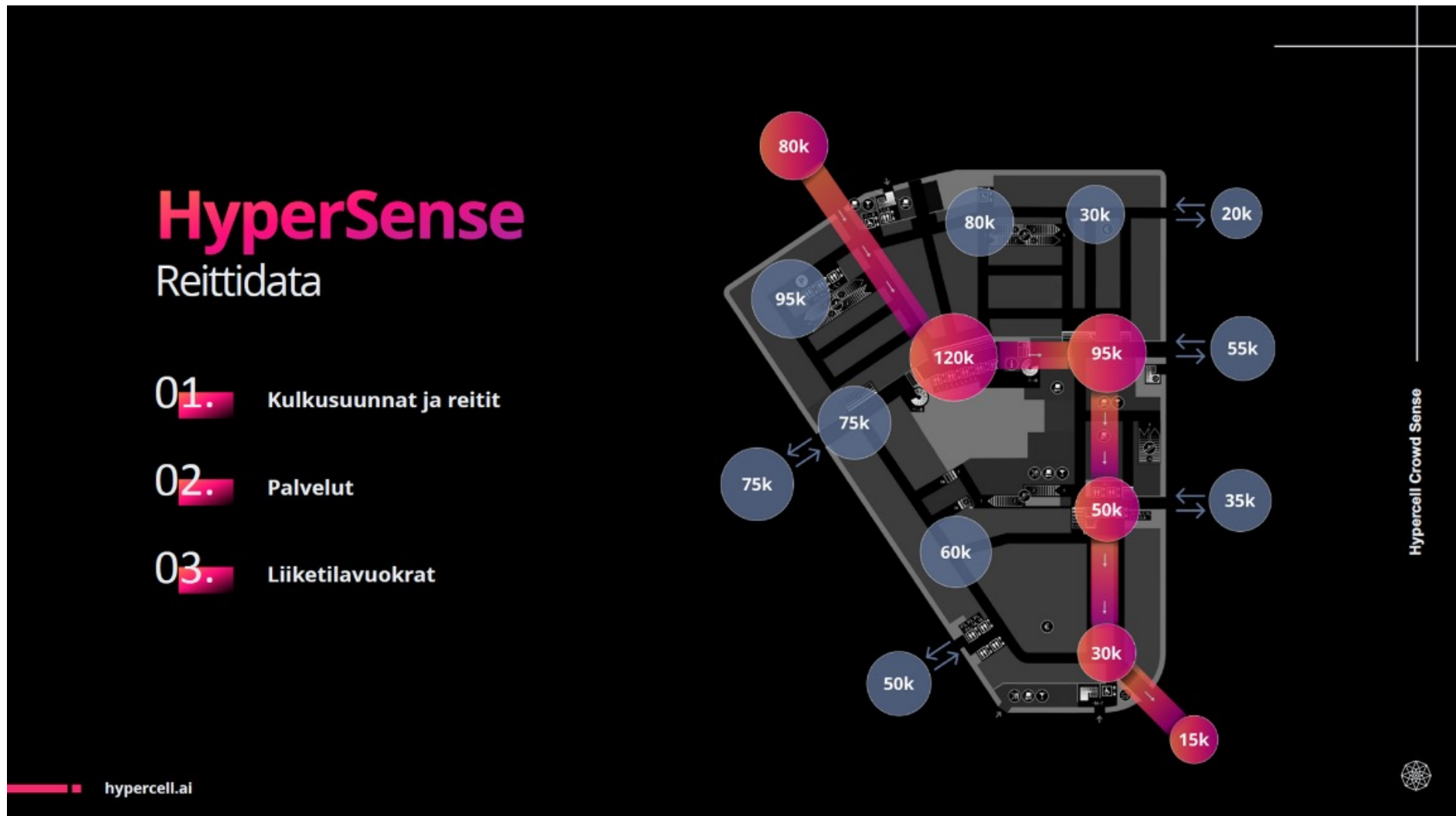
Keskusta-alueella asiointit, pois lukien asuminen ja keskustassa työssäkäynti, ovat jääneet myös selvästi alhaisemmalle tasolle aiempaan verrattuna. Asiointiviipymissä lyhytkestoiset käynnit yksittäisen asioinnin hoidossa ovat yleistyneet. Vastaavasti pitkät viipymiset keskusta-alueilla ovat hieman vähentyneet.

Tiedolla johtamista tukee teknologian kehittyminen, joka mahdollistaa datan laajemman ja monipuolisemman keräämisen sekä tiedon uudenlaisen soveltamisen.

Klinikan puheenvuoroissa tuotiin esille sekä mikro- että makrosijaintitarkkuuksien avaamia mahdollisuuksia. Hypercellin kehittämä teknologia mahdollistaa keskustävijöiden laaja-alaisen ja tarkan sijaintitiedon keräämisen, perustuen ensisijaisen mobiililaitteen bluetoothin tunnistamiseen keruusensorin läheisyydestä aina 50 metriin saakka. Esimerkkinä toimi Helsingin päärautatieasema, jossa rakennukseen sijoitetuilla sensoreilla pystytään tarkasti ja reaaliaikaisesti keräämään ohikulkijatietoja määrällisesti. Mikrotasolla tämä mahdollistaa ja tukee aseman palveluiden suunnittelua sekä kvantifiointia siten, että dataa hyödyntäen voidaan olemassa oleville ja potentiaalisille vuokralaisille havainnollistaa asiakasvirtatietoja. Kerätty sensoridata on GDPR-yhteensopivaa, mahdollistaen lisäksi vertailtavuuden ja pitempien aikasarjojen tarkastelun online-palvelussa.

Hypercellin palvelu auttaa Helsingin päärautatieasemaa kehittämään palvelujaan:

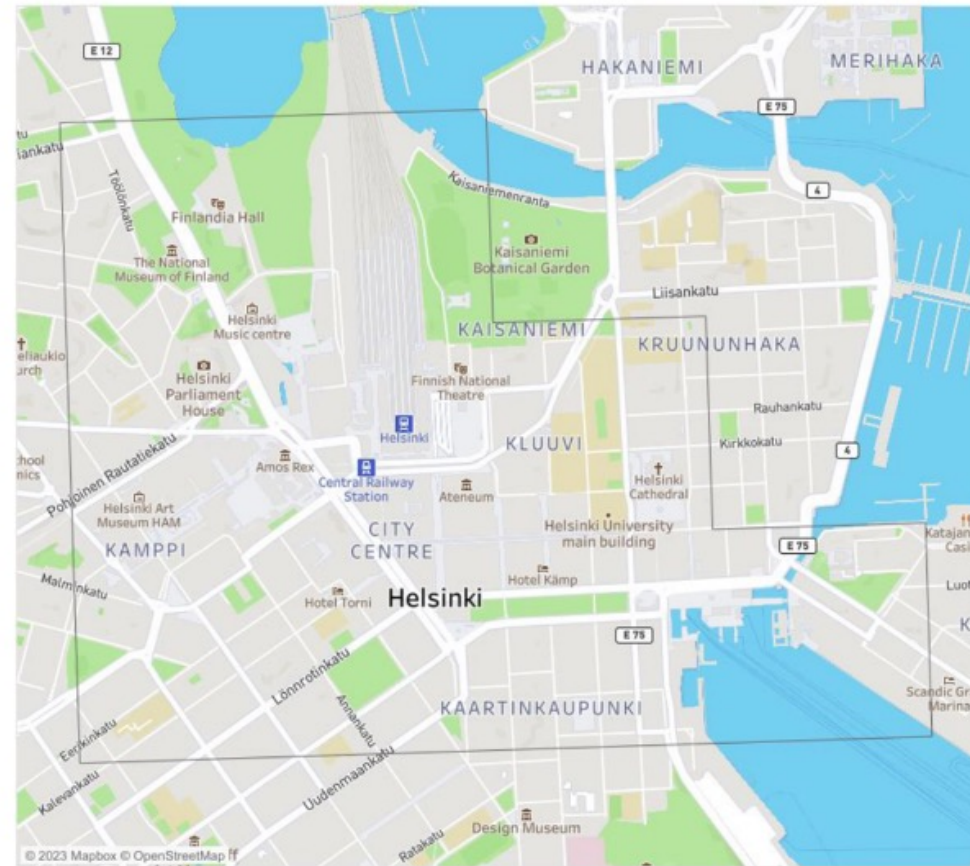
- kulkureittien suunnittelussa ja houkuttelevuudessa,
- eri kohteiden ja vetovoiman ymmärtämisessä ja arvottamisessa,
- aseman palveluiden suunnittelussa,
- kysynnän ennustamisessa, tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa kysynnän mukaan.



Kuva 5. HyperSense – kulkusuunnat ja -reitit, palvelut ja vuokrat. Janne Halmela, Hypercell, 17.3.2023.

Tarkasteluvu

- on määritelty ja rajattu yhdessä kaupungin edustajien kanssa
- kattaa kaupungin ydinkeskustan
- pidetään muuttumattomana vuodesta toiseen, mikä varmistaa tulosten vertailtavuuden eri ajanjaksojen välillä



Kuva 6. Norteconin Keskustan Elävyysindeksi, esimerkkinä Helsingin keskustan tarkastelualue. Heli Vainio, Nortecon, 17.3.2023.

Tarkastelun laajentamista makrotasolle tukee Norteconin kehittämä ja hyödyntämä koko mobiili-dataverkosta saatu ja aggregoitu tieto yhdistettynä 500 m tilastoruututasoille. Norteconin elävyyssindeksin avulla saadaan tarkempia tietoja muun muassa siitä,

- kuinka paljon ihmisiä liikkuu keskustassa,
- kuinka kauan he viettävät siellä aikaa,
- mistä he tulevat keskustaan,
- mihin kellonaikaan ihmisiä on eniten liikkeellä,
- miten eri viikonpäivät eroavat ihmisten käyttäytymisessä.

Pistemäistä ja laajempaa keskusta-aluedataa yhdistämällä pystytään muodostaan kokonaiskuva kävijämääristä, alueella viipyvistä kävijöistä sekä asiakasvirtojen muodostamista reiteistä, jotka yhdessä mahdollistavat paremman vertailtavuuden.

Asiakasvirtatiedon hyödyntäminen

Asiakasvirtatietoa on hyödynnetty kaupungeissa ja yrityksissä tähän saakka tarjolla olleista mahdollisuuksista erityisesti liikkumisen näkökulmasta. Viipyilytiedon hyödyntäminen on kasvussa.

- Liikennevirtoja seurataan perinteisesti ja hyödynnetään erityisesti liikennesuunnittelussa.
- Asiakasvirtojen seurantaan ja hyödyntämiseen liittyviä kehittämishankkeita on käynnissä, esimerkiksi Jyväskylässä open data kävelykadun kävijävirroista, Lahdessa tulossa viipyilyn seuranta ja uutta dataa mm. keskustan läpiajoliikenteestä.
- Pyöräliikenteen ja kävelyn väylien käyttäjämäärien mittaaminen käyttöasteen ja tärkeyden mittaamiseksi. Laskentaa tehdään reitin viereen asennetulla laskurilla, josta kulkija itsekin näkee päivän käyttäjämäärän.
- Danan merkitys päätöksenteossa tulee kasvamaan. Trendinä on tutkia tarkkaan, miten ja missä ihmiset liikkuvat ja kuinka se vaikuttaa keskustojen elävyyteen. Teknologia on olemassa, hyödyntäminen on monipuolistumassa.

Klinikkaan osallistujat korostivat viipyilyyn liittyvän tiedon merkitystä ja sen soveltamista palveluiden ja kaupunkiympäristön suunnittelussa sekä tapahtumien ym. toimintojen järjestämisessä. Mitä uutta dataa kaivataan?

- Tarkempaa dataa käyttäjävirroista suunnittelun ja seurannan pohjaksi sekä kaupunkisuunnittelun että liiketoiminnan käyttöön. Tilojen käyttötehokkuuden analysointi ja käyttötarkoitusten optimointi yhtenä olennaisena uutena avauksena. Parhaimmillaan toimisi kaikkien käytettävissä olevana avoimena datana.
- Dataa, josta selviää, millaisissa kaupunkiympäristöissä ihmiset viipyilevät ja viihtyvät. Näin voidaan perustellusti suunnitella ja kehittää kutsuvia ulkotiloja.
- Kaupan ja rahankäytön tunnuslukuja olisi hyvä yhdistää ajantasaiseen asiakasvirtadataan, jotta päästään kiinni taloudelliseen kannattavuuteen.
- Pyöräilyreittien vaikutuksen, kuten houkuttelevuuden, analysointi. Kuopiossa on toteutettu paljon kaupunkipyörän vaihtopaikkoja dataan nojautuen. Suuret jalankulkijoiden kulkureitit keskusta-alueella.
- Miten esimerkiksi taide vaikuttaa viipymiseen? Kulkureitin elämyksellisyys ja elvyttävyyys erityisesti kiireettömissä tilanteissa.
- Puistojen käytöstä ja tarpeellisuudesta on tuotettu verrattain vähän tietoa, jota voisi hyödyntää esimerkiksi kaupunkivihreän tärkeyttä perustellessa.
- Millaisissa ympäristöissä on viipymää, vaikka ei ole teatteria tai jotain muuta vetonaulaa? Mikä on esimerkiksi puiston tai ulkoalueen merkitys? Tiedolla pääsisi kiinni alueiden laatutekijöihin.

Tiedolla johtamisessa on otettava askeleita systemaattiseen tiedon hyödyntämiseen. Suunnittelu- ja päätösprosesseja on uudistettava, jotta data integroituu tehokkaammin kaupunkien toimintaan ja kokonaisvaltaiseen kaupunkikehittämiseen. Kaupunkien välistä vertailua ja yhteistyötä tulee hyödyntää yhteisten haasteiden ratkomisessa. Kaupunkien kannattaa jakaa havaintoja keskustojen elinvoimaa lisäävistä tapahtumista sekä tietoa siitä, millainen kiinteistöjen käyttötarkoituksijakauma tuo elinvoimaa keskusta.

Paikallisesti data tuo perustaa palveluiden ja matkailun kehittämiselle sekä investointien houkuttelulle. Dataa voi käyttää entistä luotettavammin hankkeiden perustelemissa, päätöksenteossa ja viestinnässä muun muassa kiinteistösijoittajille. Data on siis keskustavision rakentamisen ja päivittämisen, kehittämismahdollisuuksien tunnistamisen ja priorisoinnin sekä vaikutusten arvioinnin ja vetovoimakohteiden vertailun väline.

Datan tarkentuminen palvelisi sekä kaupunkien että yksityisen sektorin toimijoiden tarpeita. Tarkka ja yhteisin kriteerein kerätty data keskustojen kävijämäärästä ja viipymisestä mahdollistaisi eri kaupunkien ja vuodenaikojen vertaamisen sekä elinvoiman pitkäaikaisen seuraamisen. Vertailua voisi laajentaa keskustan, keskustan ulkopuolisen kaupan keskittymän sekä tapahtuma- ja virkistysalueiden välille.

Yksittäisistä datan hyödyntämisen esimerkeistä voidaan mainita liikkumisen palvelut ja niiden automatisointi: pysäköintidatan ja vapaiden pysäköintipaikkojen jakaminen asiakkaille, reittien ja kulkumuotojen tarjoaminen sekä päivittäisen liikkumisen/kuluttavan ympäristövaikutusten avaaminen ihmisille.

Asiakasvirran mahdollistaminen: liikkuminen keskustassa

Liikennejärjestelmä ja kulkemisen reitit muodostavat keskustan verisuoniston, joka mahdollistaa tai rajoittaa asiakasvirtoja. Klinikan tiivis keskustelu liikkumisesta voidaan kiteyttää seuraaviin temaattisiin kehittämistarpeisiin. Tarpeet painottuvat eri kaupungeissa eri tavoin, riippuen vallitsevista tilanteista ja resursseista. Osa tarpeista on suuria ja strategisia kokonaisuuksia, osa pienempiä operatiivisia toimia.

1. Liikkumisen vyöhykkeisyys: Keskustassa liikkumisen tilantarpeet muuttuvat. Jäsennetään liikkuminen vyöhykkeisiin, joissa läpikulkeva ajoneuvoliikenne siirretään reunoille, autoilla saapuminen ohjataan keskittyihin pysäköintilaitoksiin ja kadunvarren nopeaan pysäköintiin, ydinkeskustan ajonopeuksia lasketaan, toteutetaan shared space -tyyppisiä tasa-arvoisten kulkumuotojen katutiloja sekä jalankulkuvyöhykkeitä asiakasvirta- ja oleiludataa hyödyntäen.

2. Matkaketjujen sujuvuus: Tehdään selkeät reittiopastukset, mobiiliset ja fyysiset, yhdistettynä joukkoliikenteen aikatauluihin, vuokrapyöräseiniin ja kaupallisiin kohteisiin. Esimerkkinä reititys pysäköintilaitoksesta kävelykadulle. Poistetaan reittien epäjatkuvuuskohdat ja parannetaan viihtyisyyttä. Tehdään reittien kehittämisestä oma keskustakehittämisen teema.

3. Katutilan ja -ympäristön laatu: Sallitaan ketterät toimenpiteet ilmeen kohentamiseksi, viipyilyn ja viihtyisyyden lisäämiseksi ja liikkumisen turvallisuuden lisäämiseksi. Haetaan tarvittava poliittinen tuki kokeiluille, väliaikaisille järjestelyille ja pysyville muutoksille. Katuremonttien vaiheistaminen ja ripeä toteutus, talvikunnossapito, terassit, mainokset, sähköpotkulautojen käyttö ja pysäköinti ym.

4. Pysäköinti: Keskitetään autopysäköintiä maksullisiin P-laitoksiin ja muodostetaan niistä helposti lähestyttävä keskustapysäköinnin verkosto kokonaispalveluna. Tarpeen vaatiessa etupainotteinen alkuinvestointi kaupungin toimesta. Käytetään dynaamista hinnoittelua käyttöasteen ja tilankäytön tehostamiseksi. Tutkitaan yhteiskäyttöisyyden, asunto-, työpaikka- ja asiointipysäköinti, mahdollisuuksia ja toimitaan tulosten mukaisesti. Hyödynnetään laitospysäköinnin vapauttama tila sisäpihoilla tai katujen varrella muuhun, intensiteettiä lisäävään ja datan osoittamaan käyttöön. Huolehditaan huolto- ja logistiikkaliikenteen sujuvuudesta. Kehitetään pyörä- ja sähköpotkulautapysäköintiä: verkosto, latausmahdollisuus, turvavarmuus ja muut laatutekijät, huoltopalvelut ym.

Kaavoituksen ja maapolitiikan ratkaisuja investointien mahdollistamiseksi

Sijoittajat peräänkuuluttavat nykyistä joustavampaa kaavoitusta kaupunkien keskustojen investointien turvaamiseksi: väljempiä määräyksiä käyttötarkoituksista sekä sallivampaa suhtautumista käyttötarkoituksmuutoksiin ja lisärakentamiseen muuttuvan kysynnän tarpeisiin. Sujuvat prosessit kaavoituksessa ja rakennusluvissa ovat sijoittajalle a ja o.

Kaavoitukselta ja rakennuttajilta toivotaan ennakkoluulottomuutta hybridikiinteistöratkaisuihin, esimerkkinä hoivapalveluiden ja päivittäistavarakaupan yhdistäminen (shared buildings).

Yksi keskustan vetovoimaa lisäävä ratkaisu on kaupungin omien palvelujen tuominen osaksi hybridihankkeita.

Yhdistelmä parantaa rahoittamisen edellytyksiä ja tuo kaupunkilaisille helposti saavutettavia palveluita.

Keskustoissa sijaitsee monia erityiskäyttörakennuksia, kuten kouluja, kirjastoja, kirkkoja. Näiden käytön monipuolistaminen on haastavaa, mutta markkinavuoropuheluin ja ideakilpailuin on mahdollista hahmotella niihin uutta

elämää. Erityisrakennusten kehittäminen tulisi nähdä hyvänä asiana.

Keskustojen maankäytön ohjaamisessa olisivat visioon pohjautuvat suunnittelun periaatteet kaavoja kevyempi ja ketterämpi väline. Periaatteet tulisi laatia tiiviissä yhteistyössä kaupungin eri hallinnonalojen ja kiinteistönomistajien sekä muiden yritysten ja kansalaisten kesken.

Maankäyttösopimuksia tulisi monipuolistaa niin, että olisi sopimusmalleja erikokoisille toimijoille ja vaativuudeltaan erilaisille hankkeille. Sopimuksia tulee suhteuttaa sijaintiin ja vallitseviin markkinoihin. Esimerkiksi alennettu maankäyttökorvaus on yksinkertainen ja monissa tilanteissa hyvä täydennysrakentamisen kannustin. Esimerkiksi Oulun kaupunki soveltaa rajatuille alueille määräaikaista sopimuskannustimia, kuten alennettua sopimuskorvausta asumisesta ja toimitiloista. Alennus ei kuitenkaan yksistään riitä kannustimena sellaisissa tilanteissa, joissa rakennusoikeuden hinta on alhainen, koska alennuksen taloudellinen merkittävyys jää marginaaliseksi.

Mikäli toteutettava keskustatontti on sijainniltaan, tekniseltä toteutettavuudeltaan, käyttötarkoitukseltaan tai

kustannusriskiltään erityisen haastava, voisi kaupunki ja investoija neuvotella toisen tontin mukaan otosta samaan kokonaisuuteen. Esimerkiksi liiketilojen toivottu määrä tai maanalainen pysäköinti keskustakohteessa voi olla investoijalle suuri taloudellinen riski, mutta jos investoija saa samalla rakennusoikeutta toisesta, vähemmän haastavasta, kohteesta, voi kokonaisinvestoinnista muodostua riittävän turvallinen ja molemmat osapuolet voittavat. Tällaisista hankkeiden ”niputtamisesta” on kokemusta esimerkiksi Tampereen areenakannen maankäyttösopimuksissa.

Tontinluovutusehtoihin kaivataan keskustavisioon pohjautuvia ohjeita ja kannustimia, joita sovelletaan kaavaa ketterämmin.

Sijoittajat kaipaavat tontinluovutusmenettelyltä varmuutta kohteen suunnitteluun siten, että tontin hinta määrättäisiin ennalta ja että sijoittajalla (konsortiolla) olisi mahdollisuus suunnitella kohdetta yksinoikeudella sovitun määräajan puitteissa. Vastaavasti tontinluovutuskilpailujen laaturatkaisujen ja innovoinnin tulisi kantaa toteutukseen saakka.

Esimerkki: Tontinvarausmenettely Hampurin HafenCityssä. Hampurin HafenCityn maa-alueen (127 ha) uudistamista hallinnoi kaupunkiomisteinen kehitysyritys HafenCity Hamburg GmbH.

Kehitysyritys pyytää investoijilta tarjouksia tontin kehittämiseksi ja valitsee tarjousten joukosta investoijan, jolle tontti varataan. Tontinvarauksen yhteydessä lyödään lukkoon tontin hinta ja toteutuksen aikataulu tarkempine prosessisääntöineen ja toteutuksen sisältöohjeineen. Varaus on voimassa korkeintaan 18 kuukautta, jonka aikana investoija tarkentaa kaavallisen suunnitelman, järjestää arkkitehtuurikilpailun sekä kuvaa toteutusprosessin ja rahoitustavan. Kun rakennuslupa on myönnetty, investoijalla on neljä viikkoa aikaa maksaa tontti ja käynnistää rakentaminen.

HafenCityn yleiskaava muodostaa perustan tontinvarausmenettelylle ja yksittäisille toteutussopimuksille. Yksityiskohtaisempaan kaavoitukseen jää sopimuksellista pelivaraa ja tilaa

investoijien ratkaisuille. Tarvittava ohjaus tapahtuu neuvotteluin ja tontinvaraussopimuksin. Tämä eroaa selvästi tavanomaisesta hierarkkisesta kaavasunnittelusta Hampurissa.

Kehitysyritys ei neuvottele varauksen aikana muiden potentiaalisten investoijien kanssa tontista. Varauksen saaneella investoijalla on rauha keskittyä projektinsa suunnitteluun ilman kilpailua muiden kanssa. Lisäksi investoijalla on mahdollisuus panostaa suunnitteluun ilman, että sen tarvitsee vielä kiinnittää tonttiin rahaa. Raha liikkuu vasta rakennusluvan yhteydessä. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettei investoijan tarvitse maksaa kiinteistöstä veroja varauksen aikana.

Varausmenettelyllä vaikuttaa olevan selviä etuja sekä julkiselle että yksityiselle osapuolelle: laadunvarmistus arkkitehtuurikilpailuin, investointien koordinointi ja aikataulutus, nopea toteutuksen käynnistys, yksityisen toimijan riskien ja kustannusten hallinta sekä investointien tuoma alueen arvonnousu.

HafenCityn esimerkki kuvattu laajemmin julkaisussa Kaupunkien Saksa (toim. Tuomas Ilmavirta & Kaisa Schmidt-Thomé, 2015).

Klinikan toimenpidesuosituksia:

- Keskustan maankäytön suunnittelun ohjaaminen toimijoiden yhdessä muotoilluin periaattein.
- Maankäyttöprosessien sujuvoittaminen asiakaslähtöisesti.
- Maankäyttösopimusten ja tontinluovutuksen mallien monipuolistaminen, keskustaan "räätälöiminen".
- Lisärakentamisen helpottaminen mm. maankäyttökorvauksen alennuksin tai rakennusoikeuden joustoin keskustavision edellyttämin kriteerein.

Organisoitu keskustakehittäminen sekä julkisen ja yksityisen hankeyhteistyö

Klinikassa peräänkuulutettiin määrätietoista kehittämisen organisointia. Kaupungin hallintoon kannattaa muodostaa keskustan strategiseen ja operatiiviseen kehittämiseen keskittyvä asiantuntijaryhmä, jolla on mahdollisimman suora yhteys kaupungin ylimpään johtoon päätöksentekijöineen. Keskustavisio luo puitteet yksittäisille hankkeille ja kaupungin roolille. Se luo odotuksia ja viitekehyksen tulevasta kehityksestä sijoittajille, käyttäjille ja asukkaille..

Onnistumiset ruokkivat lisää onnistumisia. Kun päätöksentekijöille ja kansalaisille pystytään osoittamaan yksittäisen investointihankkeen tai tapahtuman tavoitteen mukainen toteutuminen, on seuraaville hankkeille suurempi mahdollisuus saada hyväksyntä. Samalla muodostuu rakentava ja positiivinen puhe keskustan elinvoimasta. Onnistumiset ja määrätietoisuus lisäävät myös investoijien luottamusta.

”Uskottavasta kehitysnäkymästä seuraa yksityisiä investointeja”, kuten klinikassa todettiin. Hankkeiden elinvoimavaikutusten arviointi, kuten klinikassa kuultu JLL:n arviointityö, auttaa tunnistamaan oikean suunnan ja asettamaan tavoitteet tuleville projekteille.

Isojen hankkeiden edistäminen ei riitä, tarvitaan erikokoisia, mukaan lukien ”arjen mittakaavan”, juttuja. Kaupungin

ja kiinteistönomistajien yhteisestä keskustavisiotyöstä on hyviä kokemuksia, joista esimerkkeinä Tampereen läntinen ydinkeskusta ja Jyväskylän Kauppakadun liikekorttelit. Keskusteluyhteyden ylläpitäminen kaupungin, yrityselämän ja kansalaisten kesken erilaisissa kehitysryhmissä on hyvin tärkeää jatkuvuuden varmistamiseksi, etteivät hyvät startit hyydy. Kun toimija vaihtuu, on tärkeää jatkaa viestintää ja vuorovaikutusta hankkeiden etenemisestä.

Yleiskuvassa tarvitaan systemaattisuutta, oikea-aikaisuutta, kehitysryhmiin ja sidosryhmiin mukaan tuloa sekä myös päätöksentekijöiden osallistumista.. Tämä ei välttämättä estä kaavavalituksia, mutta hankkeen sisältöön ja prosessiin voi vaikuttaa. Eri näkemysten ”ristiinpölytys” lisää tilanteiden ymmärrettävyyttä. Kun mennään yleisemmästä vuoropuhelusta yksittäisiin investointihankkeisiin, tarvitaan suunnittelu- ja toteutusvaiheen konsortioita jakamaan riskejä. Paikallinen toimija yhdessä ulkopuolisen kanssa, tiiviissä yhteistyössä kaupungin kanssa.

Klinikan toimenpidesuosituksia:

- Julkisen ja yksityisen sektorin keskusteluyhteyden ylläpitäminen hyvien ideoiden ja aloitteiden viemiseksi toteutukseen.
- Keskustan kehittämisen organisointi mahdollisimman suoralla yhteydellä kaupungin johtoon.
- Erikokoisten projektien valikoima - jotain on varmuudella etenemässä hiljaisempinakin hetkinä.
- Konsortioita investointien suunnitteluun ja rahoitukseen.

Liite 1 Työpajat ja osallistujat

Työpaja 1: Keskustojen tilannekuvat

- Keskustojen elinvoimaisuuskartoitukset, hankkeiden elinvoimavaikutukset
- Keskustojen kaavoitus 2000-luvulla, asukasmäärät

Työpaja 2: Tilojen kehittäminen

- Tilatarpeen ja toimintojen muutokset: joustot tilojen käytössä (prosessit), katutilan kehittäminen
- Liiketilat: koordinoitu hallinta

Työpaja 3: Tiedolla johtaminen, keskustojen vetovoima ja asiakasvirrat

- Asiakasvirtatieto ja sen hyödyntäminen
- Liikkuminen ja viipyminen keskustoissa

Työpaja 4: Maankäytön keinot ja keskustakehittämisen organisointi

- Kaavoituksen ja maapolitiikan porkkanat investointien mahdollistamiseksi
- Kumppanuuden hyvät käytännöt
- Keskustakehittämisen organisointi strategisella ja hankkeen tasoilla

Osallistujaorganisaatiot

Kaupungit

Jyväskylä
Kerava
Kuopio
Lahti
Lappeenranta
Mikkeli
Oulu
Porvoo
Tampere
Turku
Vaasa
Vantaa
Keskustojen kehittämissyhteisöt Kuopiosta, Lahdesta,
Oulusta, Tampereelta, Turusta ja Vaasasta

Kiinteistönomistajat ja -sijoittajat

A. Ahlström Kiinteistöt Oy
Avara Oy
Citycon Oyj
Keva
NCC Suomi Oy
Senaatti-kiinteistöt
S-Pankki Rahastoyhtiö Oy
Trevian Asset Management Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö