



## Osaava omistaminen alueellisen kiinteistöstrategian osana

Timo Sneck, Kaj Mäntylä

# **Osaava omistaminen alueellisen kiinteistöstrategian osana**

Timo Sneck  
Kaj Mäntylä

Tekijä VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

ISBN 952-5004-47-3

# Esipuhe

Osaava kiinteistönomistus ja toimitilapalvelujen tarjonnan kehittäminen (Oskito) kytkee toisiinsa useita erilaisia aihepiirejä. Omistamisen luonteen muutosta haettiin oletuksella, että ”osaava omistaja on sellainen ammattimainen kiinteistöalan toimija, joka saa omistuksen kohteesta taidoillaan paremman tuoton kuin muut toimijat”. Lähtökohtana työlle oli Vaasa 2010 Action plan, jossa luotiin perusta uudelleenlaiselle elinkeinojohtamisen ja kiinteistöliiketoiminnan yhdistelmälle.

Tutkimus toteutettiin vuosina 1999-2003. Johtoryhmän puheenjohtajina vuorottelivat elinkeinojohtaja Jorma Pitkämäki Vaasasta ja toimitusjohtaja Pekka Ruotsalainen Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:stä. Lisäksi johtoryhmään kuuluivat teknologia-asiantuntija Tiina Tanninen-Ahonen TEKESistä, elinkeinojohtaja Jari Iisakkala Porista, tilajohtaja Ilkka Ojala Tampereelta, johtaja Seppo Lehto Kapiteeli Oy:stä, johtaja Jussi Palmu Catella Oy:stä, hankejohtaja Olavi Niemi Jyväskylästä, kiinteistöjohtaja Jouko Turto Turusta, johtaja Juha Olkinuora Merita kiinteistöistä, REMBRAND –teknologia-ohjelman ohjelmapäälliköt Kaj Hedvall ja Kaisa Leiwo RAKLIsta, aluejohtaja Jorma Kivimaa NCC Finland Oy:stä ja johtaja Pekka Nuutinen Josek Oy:stä.

VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikasta johtoryhmään kuuluivat työn alkuvaiheessa tutkimuspäällikkö Tapio Koivu ja loppuvaiheessa ryhmäpäällikkö Leena Sarvaranta. He toimivat työn vastuullisina johtajina. Projektipäällikkönä toimi erikoistutkija Timo Sneck ja tutkijoina Kaj Mäntylä, Johanna Nummelin sekä Seppo Teerimo. Loppuraportin ovat kirjoittaneet Timo Sneck ja Kaj Mäntylä.

Työn rahoittivat TEKES, Tampereen kaupunki, Porin kaupunki, NCC Finland Oy, Josek Oy, Turun kaupunki, Merita kiinteistöt, Jyväskylän kaupunki, Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy sekä Catella Oy. Lisäksi rinnakkaisprojektien muodossa työhön osallistuivat Kotkan - Haminan seutu sekä Hämeenlinnan seutu. Kokoonpano oli kattava, johtoryhmä edusti kaupunkia, kiinteistöalan yrittäjiä sekä rahoittajia ja rakentajia. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka kiittää johtoryhmää sekä rahoittajia saamastaan asiantuntevasta tuesta vaativan työn loppuun saattamisessa.

Itse työssä teoreettisen perustutkimuksen avulla kehitettiin ennakoivaa ohjantaa kiinteistötoimialalla hyödynnettävään muotoon. Omistamisen luonteen muutosta tarkasteltiin lähtien omistajien vallitsevista asenteista. Tämän osuuden tulokset on esitetty Johanna Nummelinin (2001) diplomityössä. Ennakoivan ohjannan avulla kehitettiin menetelmiä (esitetty Sneckin (2002) väitöskirjassa), joilla kiinteistöjen arvo saadaan mah-

dollisimman hyvin seuraamaan niissä tapahtuvan liiketoiminnan kannattavuutta. Kun kannattavuutta puolestaan voidaan tukea uusilla elinkeinojohtamisen välineillä, vuokralaisriski pienenee. Itse asiassa siirrytään yksittäisten yritysten arvioimisesta klusteroituvien toimialalausekottavuuden arviointiin. Samalla kiinteistöliiketoiminnasta poistuu turhia suhdannevaihteluja ja osaava omistaminen saa tukea.

Osallistuneiden kaupunkiseutujen elinkeinoelämän muutostekijöiden analysointia varten työssä kehitettiin aikaisemmasta poikkeava systematiikka. Menetelmän avulla voitiin ensi askeleena yhdistää seutujen strategia-asiakirjat, kasvua luovien toimijoiden valmiudet ja aiheet sekä käytettävissä olevat toimialakohtaiset kehitysennusteet sekä väestö- ja työvoimatilastot. Toisessa vaiheessa asetelmaan kytkettiin tutkittavien alueiden toimitilakiinteistökanta ja arvio toimitilojen tarpeesta uusiutuvissa oloissa. Työssä syntyi lähtökohdat luoda sellainen alueellisen kiinteistöstrategian käsitteistö, joka menee toimijoiden “taakse” ja luo realistisen kuvan seudun elinkeinoelämän toimijoiden tavoiteloista ja niiden toteuttamisen mahdollisuuksista.

Espoossa 10.12.2003

Timo Sneck

## Tiivistelmä

Kiinteistöklusterin Rembrand - Palveleva kiinteistöliiketoiminta - on Tekesin ensimmäinen palvelualalle keskittyvä teknologiaohjelma. Ajatuksena on yhdistää tilaan liittyviä toimintoja sellaiseksi palvelutuotteeksi, jossa erilaiset yhdistelmät tuovat kiinteistön käyttäjälle sekä vuokralaiselle lisäarvoa. Näistä asetelmista on tietoja suurimmista keskuksista, mutta kasvun siirtyessä keskisuuriin ja pieniin keskuksiin edessä on uusia ongelmia. Osaava kiinteistönomistus ja toimitilapalvelujen kehittäminen (Oskito) -tutkimushankkeessa erityishuomio kohdistuu pääkaupunkiseudun ulkopuolella tapahtuvaan toimitilarakentamiseen, jonka synnyttämisessä ja rahoittamisessa kokonaistarvetta vastaavaksi elinkeinoelämän ohuus tuo omia rajoitteitaan. Oskitoon osallistuvien osapuolet edustavat kaupunkeja, niiden kehitysyhtiöitä, rakennusalaä sekä kiinteistöalan palveluyrityksiä. Tämä kuvaakin, että uutta kasvua avaavien elinkeinoelämän alojen toimitilarakentamisesta selviytyminen edellyttää monimutkaista omistusprosessia, ennen kuin tarkoituksenmukainen pitkäaikainen omistajataho löytyy.

Projekti jakautuu kolmeen haaraan. Työn empiirisen osuuden tuloksena on laadittu osallistuneiden alueiden elinkeino- ja työpaikkakehityksen tavoitteurat, joiden perusteelta on johdettu on alueellinen toimitilatarve. Kirjallisuustutkimuksena on laadittu kuvaus omistamisen erilaisista vaihtoehdoista sekä erilaiseen omistamiseen liittyvästä rahoitusmahdollisuuksista. Alueellisen kiinteistöstrategian sekä elinkeinojohtamisen toteutusalojien teoria on kehitetty väitöskirjatyössä. Tämä raportti yhdistää tehdyt tarkastelut ja määrittää osaavan omistamisen toteuttamisen ehdot ja välineet.

Osallistuneiden kaupunkiseutujen ongelmat edustavat melko hyvin Suomessa eteen tulevia haasteita. Elinkeinoelämässä tarvitaan kaikilla paikkakunnilla entistä enemmän innovaatioihin perustuvia uuden taloudellisen kasvun avauksia. Niiden liikkeelle lähdön epävarmuuden takia yritysten tarvitsemien toimitilojen kehittämiseen sisältyy riskinottoa. Ongelmana on saada riittävän muuntuvat omistusrakenteet tuosta riskistä selviämiseksi. Perusvaatimuksena on kaupunkiseudun elinkeinojohtamisen välineistö, joka ennakoivan ohjannan kautta osaa suhteuttaa riskit alueensa tulevan elinkeinoelämän takaisinmaksukykyyn. Vain tulevaisuuden hallinnan menetelmien näkyvä käyttö luo edellytyksiä kehittää tarvittaessa jopa 250 000 tietoyhteiskunnan toisen sukupolven työntekijälle uuden omistajuuden kautta toimitilat seuraavan kymmenen vuoden aikana. Nykyiset toimintamallit johtavat helposti yhteiskunnan velkaantumiseen ja paikallisten toimitilamarkkinoiden toimimattomuuteen.

Kaupunkiseutujen on kyettävä saamaan kiinteistöalan toimijat yhdessä ratkomaan kehittämisen eri tehtäviä. Näin syntyy käsitys eri tyyppisen omistuksen sopivuudesta eri tehtävien läpivientiin sekä siitä tietotuesta, joka kussakin tapauksessa tarvitaan. Toimintamalli toimii kaksiportaisesti. Ensin näytetään toimijoille ennakoivan ohjannan keinoin, miten toimijaa tuetaan kehittämisen eri vaiheissa ja näin saadaan toisessa vaiheessa valikoitumaan hankkeisiin mukaan tahoja, jotka kykenevät hoitamaan vastuulleen tulevia tehtäviä. Vaiheittain sitten omistamisen rooli ja vastuu siirtyvät sen mukaan, mitä uudet ongelmatilanteet ovat ja minkälaiset toimijakokonaisuudet tarvitaan kiinteistökohteiden kehittämisen hallinnassa.

Elinkeinojohtamisen ja toimitilastrategioiden paremmalla yhteensopivuudella Suomen maahoukuttelevuus voidaan kehittää kansainvälisiä sijoittajia kiinnostavaksi. Jos alueellisten strategioiden toteuttaminen hallitaan, lisääntyvät mahdollisuudet kotimaisen rahoituksen voimin toimia aikaisempaa laajemmalla rintamalla uutta kasvua avaavien hankkeiden läpiviemisessä myös toimitilapalvelujen osalla.

# Sisällysluettelo

Esipuhe

Tiivistelmä

1. Johdanto .....	7
1.1 Oskito tutkimuskokonaisuutena .....	7
1.2 Uudistuvan elinkeinoelämän haasteet toimitilarakentamiselle .....	8
1.3 Oskiton tutkimusstrategia .....	12
2. Alueuskottavuuden luonti kiinteistömarkkinoilla.....	15
2.1 Ennakoiva ohjanta .....	15
2.2 Ennakoivan ohjannan työvälineet elinkeinojohtamisessa .....	16
2.3 Ennakoivan ohjannan varautumismekanismit ja toimitilamarkkinoiden ongelmatilanteiden väistö.....	20
3. Alueellisen elinkeinokehityksen ja tilatarpeen tavoiteura .....	22
3.1 Elinkeinoskenaarion ja toimitilan tarvearvion muodostaminen .....	22
3.2 Työpaikkojen määrät kaupunkiseutujen elinkeinoskenaarioissa.....	25
3.3 Kaupunkiseutujen väestön ja työvoiman määrien muutokset .....	27
3.4 Toimitilojen tarpeen muutos elinkeinoskenaarion pohjalta .....	30
4. Alueellinen kiinteistöstrategia .....	33
4.1 Alueellisen kiinteistöstrategian tehtävät.....	33
4.2 Osaava omistus.....	35
4.3 Kohti tarkoituksenmukaista pitkäaikaista omistajaa .....	38
4.4 Alueellinen kiinteistöstrategia.....	42
5. Kehittämisehdotuksia.....	46
6. Yhteenveto .....	53
Lähdeluettelo .....	54

Liite A. Tutkimuksen kohdeseudut

Liite B. Vuokralaisyrittysten tulot kiinteistöjen omistajien pääoman muodostajana

# 1. Johdanto

## 1.1 Oskito tutkimuskokonaisuutena

Osaavalla omistamisella kiinteistöliiketoiminnassa tarkoitetaan sitä, että omistajalla on omistuksen kohteen liiketoimintaan liittyvää ydinosaamista, jonka hyödyntäminen tuottaa muita mahdollisia omistajia paremmat pääomatulot. Osaavalla omistajalla on kyky kiinnittää menestystekijöitä luovaa aktiviteettia kiinteistöomistukseensa.

Osaava omistaminen kiinteistöliiketoiminnassa –projekti sisälsi kolme osuutta. Osallistuneiden kaupunkiseutujen tavoitteelliset elinkeinoskenaariot ja niistä johdetut toimitilaratpeet esitettiin erillisinä raportteina (Mäntylä 2002a-e ja 2003a-c). Tämä osuus määrittelee seuduittaiset lähtökohdat kiinteistöjen kehittämiseksi eri toimialojen sekä tulevan työvoiman muuntuviin tarpeisiin. Osuus toimii muiden tarkastelujen empiirisenä perustana. Lisäksi osuus tarkentaa niitä perusteita, joilta kaupunkiseutujen strategiat on laadittava.

Omistamista kiinteistöalalla käsiteltiin Nummelinin (2001) diplomityössä. Tämä työ selvittää, miten omistamista on kiinteistöliiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa käsitelty. Tältä perustalta Nummelin hahmotteli omistajatyypologiat eri tyyppisillä kaupunkiseuduilla. Ne on tässä raportissa kiinnitetty kohdeseutujen kiinteistöstrategioihin. Samoin tässä raportissa tyypologioita on kehitetty osaavan omistamisen näkökulmaa palvelevaan muotoon.

Osaavan omistamisen näkökulman edellyttämä teoria muodostettiin Sneekin (2002) väitöskirjassa. Käsillä oleva loppuraportti perustuu em. osuuksien tuloksiin. Raportissa esitellään uusia välineitä ja ajattelutapoja, joita käyttäen alueellinen kiinteistöstrategia osaltaan edistää uuden leinkeinoitoiminnan menestystä. Uudella käsitteistöllä ei tarkastella kiinteistösijoittamista, vaan alueellisen kiinteistöstrategian kykyä pitää markkinat mahdollisimman vakaina sekä luoda pienillekin seuduille toimivat kiinteistömarkkinat.

Käsillä oleva loppuraportti keskittyy osoittamaan ongelmatilanteita ja niitä välinekokonaisuuksia, joilla eri tyyppisillä seuduilla ongelmista selvittää. Eräänlainen läpimurtoidea kiinteistöstrategioiden laadinnassa on elinkeinojohtamisen yhdistäminen valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuraan. Osaavan omistamisen ideat on yhdistettävä alueellisten kehittämishaasteiden ja -rakenteiden mukaan. Vaiherakennelmaa kuvaa hyvin itse omistamisenkin jaottelu alkuvaiheen, välivaiheen sekä tarkoituksenmukaisen pitkäaikaisen omistuksen mukaan.

Suomen talous oletetaan menestyvän kansainvälisessä vaihdannassa, mikä johtaa mittavaan toimitilakannan tuottamistarpeeseen. Työllistämiskyvyn, valtakunnallisen talouskasvun sekä hyvinvointiyhteiskunnan tulevan rahoitusperustan luomisen edellytyksenä on elinkeinoelämän rakenteiden uusiminen. Elinkeinoelämän innovatiiviset toimintamallit aiheuttavat toimitilatarjonnan lisäämistä



myös nykyisten suurimpien kasvukeskusten ulkopuolella. Tätä kaupunkiseutujen toimintaympäristön haastekokonaisuutta hallintaan ottavat elinkeinostrategiat edellyttävät samanaikaista uutta kasvua mahdollistavien avausten tekoa sekä toimitilarakentamista. Kaupunkiseuduittain on kehitettävä sekä uusia elinkeinojohtamisen välineitä että toimitilojen omistusratkaisuja muutoinkin syklisyyden rasittamalla kiinteistö- ja rakennusklusterilla.

Suomessa on ajankohtaista luoda usealle kaupunkiseudulle kyky saada menestystuotehakuinen, kestäväan työllistämiseen kykenevä liiketoiminta sekä toimitilojen rakentaminen etenemään toisiinsa tukien seuraavien 10 vuoden aikana. Muutoin Suomen erinomaisia asetelmia tietoyhteiskunnan tarjoamien työpaikkojen luomisessa ei kyetä hyödyntämään vaan ko. työpaikat syntyvät muualla maailmassa. Oskito -projektin kohteena ovat seuraavat kaupunkiseudut: Jyväskylä, Pori, Tampere, Turku, Joensuu, Imatra sekä Kotka-Hamina ja Hämeenlinna.

Työn tarkoituksena on luoda osallistuville kaupunkiseuduille ja niillä toimiville ammattimaisille omistajille, kiinteistöjen käyttäjille, rakennuttajille, rakentajille, rahoittajille ja alueen kunnille käsitteistö, jonka avulla ne kykenevät toimimaan yhtenäisen alueellisen kiinteistöstrategian ohjaamina. Näin edesautetaan tilannetta, jossa uutta kasvua luovien, menestyshakuisten yritysten käynnistämä työpaikkarakentaminen saadaan toteutumaan oikea-aikaisesti sekä tilaratkaisut ovat tarkoituksenmukaiset.

## 1.2 Uudistuvan elinkeinoelämän haasteet toimitilarakentamiselle

Kiinteistöstrategioiden rakentamisessa on näytettävä vuokralaisten kyky menestykselliseen toimintaan. Jotta Suomi puolestaan säilyttäisi kyvyn hyvinvointiyhteiskunnan rahoitusperustan ylläpitoon, tarvitaan valtakunnallinen kyky ohjata työvoima globaalissa kilpailussa menestyviin tehtäviin (Sneck 2002, Sneck 2003). Siksi Suomeen ajatellaan tulevan 2012 mennessä n. 250.000 uudentyyppistä tietoyhteiskunnan toisen sukupolven työpaikkaa (Sneck 2002). Ajatuskoe muuntaa osapuilleen 10 % koko n. 2,3 miljoonan työssä käyvän väestön ”heikoimmista työpaikoista” tuottavimpien joukkoon. Siirtymistä globaalissa vaihdannassa kilpailukykyisintä innovaatioihin perustuvaa työpaikkarakennetta kohti tavoitellaan neljän periaatteen varassa:

- ? Uuden kasvun mahdollistavat megahankkeet ja avaukset (nano-, bioteknologia ym.)
- ? Vanhan kasvun ylläpito (ICT-tuotteet, ohjelmat ja sisällöt)
- ? Liiketoiminnan tuottavuuden lisäys, kuten e-liiketoiminta (ICT-tuotteiden avulla)
- ? Hajautettu alihankinta ja reuna-alueiden teknologiaperusta.

Oskiton kohdealueiden talous kasvaa ja elinkeinorakenne saadaan sitä kestävämmäksi, mitä kilpailukykyisempi koko Suomen elinkeinoelämä tulevaisuudessa on. Yllä olevat nimikkeet ovat siis valtakunnallisia haasteita, joiden hallinnasta saatavat kokonaisuudet kannattaa hyödyntää joka paikassa. Näin voidaan ohjata taulukossa 1 (Oskito -tutkimuksen kaupunkiseudut on alleviivattu) esitettävää kokonaisuutta edullisimpaan asemaan globaalissa vaihdannassa.

*Taulukko 1. Uuden kasvun avauksiin ja työvoiman porrasmallin perustuva elinkeinostrategia tietoyhteiskunnan toisen sukupolven työtehtävinä kaupunkiseuduittain (Sneck 2002).*

Uuden kasvun avaus Kaupunkiseutu	Uuden kasvun mahdollistavat (bio-, nano- ym.) avaukset	Vanhan kasvun ylläpito (ICT, tuotteet, ohjelmat, sisällöt)	Liiketoiminnan tuottavuuden lisäys	Hajautettu alihankinta	Yht.
Helsingin seutu	18000	14000	14500	500	47000
Oulu	5000	12000	5000	1000	23000
<u>Tampere</u>	5000	14000	5800	200	25000
<u>Turku</u>	9000	8500	6200	1300	25000
<u>Jyväskylä</u>	5000	5500	5500	1000	17000
<u>Vaasa</u>	2000	3000	2400	600	8000
Kuopio	1000	3800	4500	1700	11000
<u>Joensuu</u>	2000	3700	4300	1000	11000
<u>Pori</u>	1000	2900	3100	1000	8000
Seinäjoki	300	1100	1400	700	3500
Lappeenranta	1400	3300	2300	1000	8000
Salo	300	1700	1500	1000	4500
Lahti	900	2000	2200	1900	7000
<u>Hämeenlinna</u>	200	2100	2200	2000	6500
Rovaniemi	500	1500	1500	2000	5500
Kouvola	500	900	900	1000	3300
Mikkeli	800	1400	1600	1200	5000
Varkaus	500	1700	1500	1300	5000
<u>Kotka</u>	500	1300	1400	1800	5000
<u>Imatra</u>		600	600	800	2000
muut pienet	1100	0	1600	22000	24700
Kaikki yhteensä	55000	85000	70000	45000	255000

Kaupunkiseuduttaisen elinkeinorakenteen uusimista varten on hallittava mm:

- seudulla toimivien yritysten kasvun ajoitusasema elinkeinoelämän kannattavuutta kuvaavien taitojen (uuden kasvun perusta, vanhan ylläpito ICT, työelämän tuottavuuden lisääminen esim. sähköisen liiketoiminnan avulla sekä hajautettu alihankinta) suhteen,
- alueen kyky ylläpitää verkostoissa tapahtuvaa innovaatiotoimintaa,
- elinkeinohoidon valmius käyttää uusia työvälineitä (esim. työvoiman porrasmallin, VTT MoneyProP) ennakoitakseen työvoimalta edellytettävät osaamiskokonaisuudet
- resurssit luoda uusia kasvun mahdollistavia megahankkeita.

Valtakunnallisen työvoimastrategian kehittämissä (Työministeriö 2003, s. 87) tietoyhteiskunnan toisen sukupolven työpaikkojen edellyttämät erityisosaamista vaativat työpaikat on viety toimialatasolle. Näin taulukosta 2 voidaan edetä toimialoittaisiin osaamisvaatimuksiin sekä tavoiteltaviin koulutusrakenteisiin. Ennakoivan ohjannan välineistä tarjoaa keinot muutosten hallintaan.

*Taulukko 2. Tietoyhteiskunnan toisen sukupolven työpaikkojen edellyttämät erityisosaamista vaativat työpaikat toimialoittain (Työministeriö 2003) sovitettuna valtakunnallisen työvoima 2020 tavoiteuraan.*

Toimiala	Lisäys vuoteen 2010 henkeä				
	Uuden kasvun mahdollistavat (bio-,nano- ym.) avaukset	Vanhan kasvun ylläpito (ICT, tuotteet, ohjelmat, sisällöt)	Liiketoiminnan tuottavuuden lisäys	Hajautettu alihankinta	yht
Maatalous	2000	1000	3000	2000	7000
Metsätalous	1000				1000
Teollisuus	14000	5000	4000	7000	30000
metsäteollisuus	5000	3000	3000	3000	14000
metalli	4000	1000		3000	8000
muu teollisuus	5000	1000	1000	1000	8000
Rakennustoiminta	1000	2000	6000		9000
Kauppa					0
Liikenne	1000	1000	1000		3000
Rahoitus	1000	500	500		2000
Liike-elämää palv. toim.	10000	10000	10000		30000
Julk.palv.					24000
Muut palvelut		1			1000
Koko talous					118000
Alkutuotanto pl. kaiv.	3000	1000	3000	2000	8000
Jalostus					31000
Palvelut					71000

Valtakunnallisessa työvoimastrategiassa ns. tavoitteellinen kehitysvaihtoehto tuo perusvaihtoehtoon nähden n. 120 000 työpaikkaa enemmän v. 2012 mennessä. Nämä työpaikat ovat ns. porrastetun ajattelussa kärki, joka muilla elinkeinojohtamisen toteutusaloilla käynnistää välittömän nousun muiden taulukossa 1 esitettävien n. 130 000 työtehtävien osalla. Nousun kärjet on taulukossa 2 eritelty toimialoittain (Työministeriö 2003). Näistä lähtökohdista voi jokainen kaupunkiseutu arvioida toimialoittain, minkälaista erityisosaamista vaativia työpaikkoja se lähtee kehittämään edetessään kohti tarkoituksenmukaisinta ja työllistäväntä elinkeinorakennetta v. 2012. Kun valtakunnallisen ja kaupunkiseutujen elinkeinostrategioiden välillä vallitsee yhteensopivuus, kiinteistösiioittajaa palvelee valtakunnallinen ennakoiva ohjantajärjestelmä. Kaupunkiseuduittain on sitten ennakoivalla ohjannalla eriteltävä, mitkä ja miksi tietyt innovaatiot kasvattavat yritysten liiketoimintaa sekä kättä ja työvoiman tuottavuutta.

Useilla kasvupaikkakunnilla kiinteistömarkkinoiden toiminta poikkeaa viime vuosien kasvukeskusten markkinamekanismeista. Kiinteistöliiketoiminnan uusilla muodoilla on merkittävä osuus tulevan Suomen kehityksen onnistumisessa. Jos suoraan muunnetaan nuo kokeiluskenaarion/työvoiman tavoiteuran 250 000 uutta tietoyhteiskunnan toisen sukupolven työpaikkaa rakentamistarpeeksi olettaen tilatarpeen olevan 30 – 40 m<sup>2</sup>/henkilö, tarvitaan Suomessa n. 7,5 – 10 milj. krsm<sup>2</sup> uusia toimitiloja noin 10 vuoden aikavälillä. Sen tuottamiskustannukset ovat olettamalla ra-

kentamiskustannusten olevan n. 1 500 €/krsm<sup>2</sup> suuruusluokkaa 10-15 mrd. € Alueellinen kiinteistöstrategia joutuu osaavan omistamisen välineistöllä pääättelemään omistusten ajoitukset, tukemaan kasvua avaavien yritysten muuntumisen vakiintuneiksi yrityksiksi erilaisten rahoitusmallien ja markkinoiden toimivuusrajoitteiden keskellä.

Elinkeinostrategiset valinnat sanelevat seuduittaisen tarpeen ottaa kiinteistöstrategioissa käyttöön uusia omistamisen malleja. Näiden kehittämiseksi tutkimuksessa arvioidaan aluksi osallistuvien kaupunkiseutujen kasvualojen sekä työvoiman määrällisiä ja laadullisia kehittämistavoitteita. Alueellisessa kiinteistöstrategiassa sitten kytketään painopistevalintojen aiheuttamat toimitilarapet erilaisiin omistumahdollisuuksiin.

Osaava omistus edellyttää usean toimijan yhteistyötä, jonka kautta löytyy tarkoituksenmukaisin omistaja tilanteittain. Tulevaisuuden osaava omistaja ennakoi seudullista kehitystä sekä käyttää yhdessä muiden toimijoiden kanssa ennakointiin perustuen omistamisen myöhemmin kuvattavia työkaluja. Valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuran ja usean keskuksen kasvun mallissa kiinteistöliiketoiminta joudutaan kehittämään vailla historiatietoa kysynnän ja tarjonnan kehityksestä. Siksi tutkimuksessa käsiteltäviä peruskysymyksiä ovatkin

- ? miten kyetään yleensä osoittamaan, että kiinteistötoimialan kannattaisi laajemmin kiinnostua seuduista, joille se ei ole ollut aikaisemmin halukas menemään ja
- ? minkä kokoisella seudulla on edellytyksiä edullisen ulkopuolisen rahoituksen saamiseen, mitä ominaisuuksia ennakoivan ohjannan välineillä eri kokoisille seuduille voidaan kehittää?

Kytettäessä kaupunkien ja seutujen kokonais- ja toimialakohtaisista elinkeinoelämän kehitysohjelmiin väestöä, työvoimaa sekä toimitiloja koskevat määrälliset arviot, vastuutoimijat sekä alueen yleinen kehitysympäristö innovaatiojärjestelmien ja kaupunkiseutujen kehittämisen painopisteet, saadaan esiin alueellisen elinkeinokehityksen tavoiteura. Tavoiteuran pohjalta johdetaan ja ajoitetaan toimitilarapen suuruusluokan muutokset vuoteen 2010. ”Ohuilla kiinteistömarkkinoilla” isojen keskusten ulkopuolella elinkeinojohtamisen toteutusalojen merkitys alueellisen kiinteistöstrategian tukena korostuu. Jotta pienissä keskuksissa ja ohuilla työmarkkinoilla kiinteistösijoittajat saavat tarvitsemansa vakuuden alkavien yritysten kasvun kestävydestä, elinkeinojohtamiseen tulee kehittää sellainen välineistö, joka ylläpitää toimitilojen kestävä kysyntää. Ilman tätä vakuutta rakentaminen ei käynnisty tai lainojen korot nousevat niin suuriksi, ettei toimitilojen rakentaminen ole mahdollista.

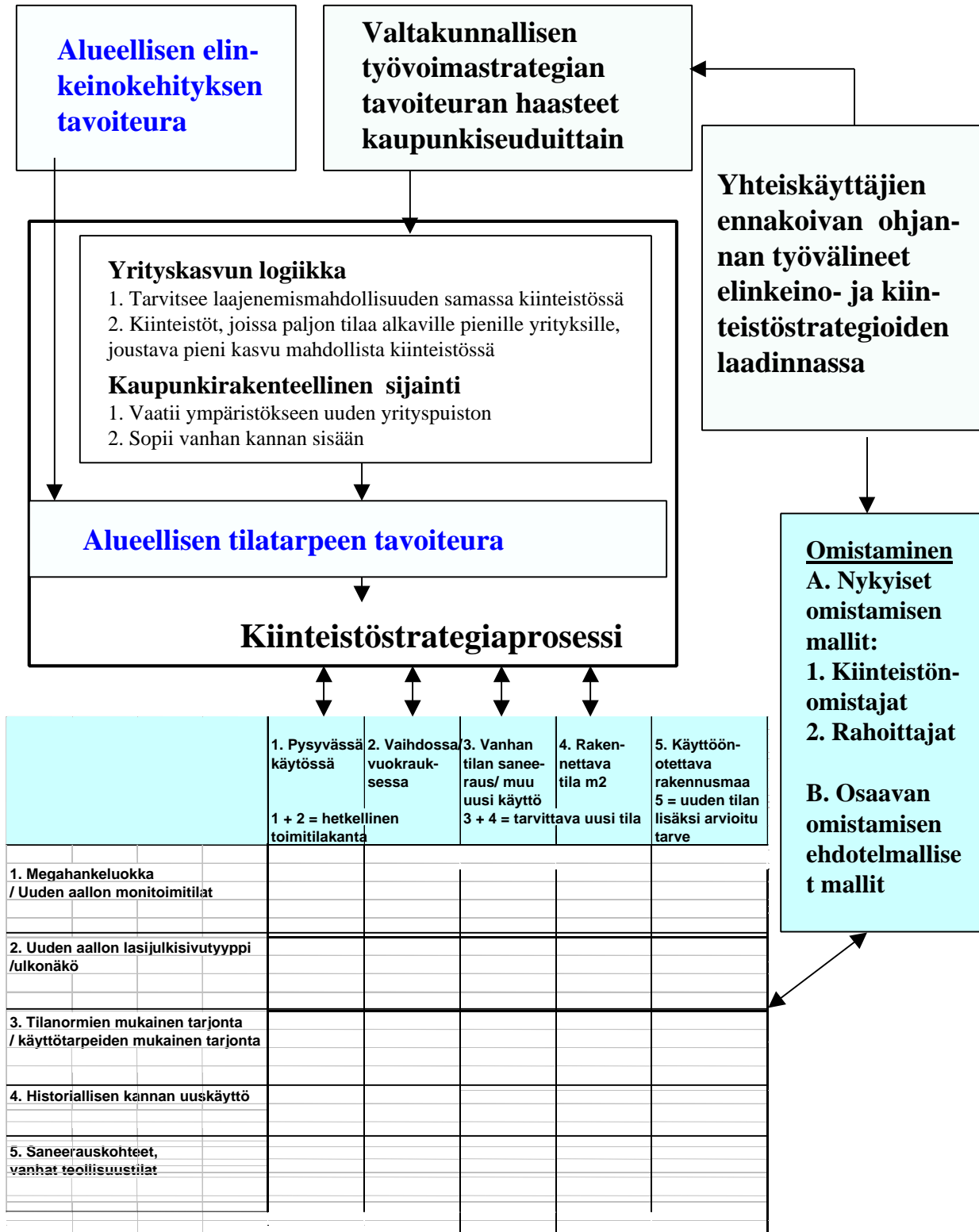
### 1.3 Oskiton tutkimusstrategia

Valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuran ja usean keskuksen kasvun mallissa kiinteistöliiketoiminta joudutaan kehittämään vailla historiatietoa kysynnän ja tarjonnan kehityksestä. Siksi tutkimuksessa käsiteltäviä kysymyksiä ovat

- ? Mikä on elinkeinoelämän kasvun luonne seuduittain, miten kyetään yleensä osoittamaan, että kiinteistötoimialan kannattaisi laajemmin kiinnostua seuduista, joille se ei ole ollut aikaisemmin halukas menemään?
- ? Mikä on toimitilojen kysynnän määrä seuduittain?
- ? Miten elinkeinoelämän toimialakohtainen sekä kiinteistöalan osaaminen sidotaan kasvuun?
- ? Keitä ovat kiinteistöstrategian laadinnan osapuolet?
- ? Minkä kokoisella seudulla on edellytyksiä edullisen ulkopuolisen rahoituksen saamiseen, mitä ominaisuuksia ennakoivan ohjannan välineillä eri kokoisille seuduille voidaan kehittää?
- ? Mitkä ovat mahdolliset ja tarvittavat uuden tyyppisen rahoituksen muodot?

Vastauksena joudutaan alueittain luomaan synteettiset toimitilamarkkinat, joiden kehitystä pitää kiinni alueellinen kiinteistöstrategia. Kiinteistöstrategian kehittämisessä on osapuolia aikaisempaa enemmän, osapuolilla tiukat erikoisosaamista edellyttävät roolit. Erityisen tärkeitä on osoittaa tekniset mahdollisuudet muuttaa uusien kohteiden omistuksia. Tässä tarvittava osaava omistus edellyttää usean toimijan yhteistyötä, jonka kautta löytyy tarkoituksenmukaisin omistaja eri tilanteissa. Määritelmällisesti tulevaisuuden osaava omistaja ennakoi seudullista kehitystä sekä käyttää yhdessä muiden toimijoiden kanssa ennakointiin perustuen omistamisen työkaluja.

Kuviossa 1 esitettävä tutkimusstrategia joka yhdistää elinkeinojohtamisen välineet alueellisen kiinteistöstrategian laadintaan. Sama asia esitetään kuviossa 2 pelkistetympin. Niillä tyydytetään kestävä kasvun toimitilatarpeet, jotka on johdettu alueellisen elinkeinoelämän kehityksestä. Jo työn alussa oli selvää, että ”ohuilla kiinteistömarkkinoilla” isojen keskusten ulkopuolella elinkeinojohtamisen toteutusalojen merkitys alueellisen kiinteistöstrategian tukena korostuu. Jotta pienissä keskuksissa ja ohuilla työmarkkinoilla kiinteistösijoittajat saavat tarvitsemansa vakuuden alkavien yritysten kasvun kestävydestä, elinkeinojohtamiseen tulee kehittää sellainen välineistö, joka ylläpitää toimitilojen kestävä kysyntää. Ilman tätä vakuutta rakentaminen ei käynnisty tai lainojen korot nousevat niin suuriksi, ettei toimitilojen rakentaminen ole mahdollista.



Kuvio 1. Oskito-hankkeen tutkimusstrategia.

Uutta kasvua mahdollistavien avausten teko on väistämätöntä, joten käytännössä julkinen sektori joutuu ottamaan varsin aktiivisen roolin alueellisen kiinteistöstrategian toimijana. Julkinen sektori

tarvitsee uusia elinkeinojohtamisen välineitä tasapainoillessaan uutta kasvua tuovien yritysten toimitilojen rahoittamisessa. Julkiset omistukset eivät voi ylittää sellaista kyllästymiskäyrää, minkä jälkeen yksityiset omistajat eivät enää alueesta kiinnostu. Ihannetapauksessa julkinen sektori kykenee luomaan tilanteen, missä erilaisia kohteiden rahoitustilanteita varten on instrumentteja, joita käyttäen yksityinen sektori kykenee tuottamaan ja ottamaan omistukseensa tarvittavat tilat.

Tampereella käydyissä keskusteluissa testattiin jo työn aloitusvaiheessa tehtyä omistamisen luonnehdintaa alku-, väli- ja tarkoituksenmukaisen pitkäaikaisen omistamisen malliin. Näin päästiin kiinni siihen, mitä osaava omistaminen kussakin mainituista vaiheista tarkoittaa. Esimerkiksi Tampereella voi pohtia, keitä ja mitkä organisaatiot ovat ne ehkä kuusi tarkoituksenmukaisinta uutta pitkäaikaista omistajaa, joiden käsissä ovat rakennettavat 1,5 milj. uutta krs<sup>m</sup>2 vuonna 2010. Näin kiinteistöstrategiaprosessissa tilatarvearvio puretaan vuosilaskelmaksi, joissa esitetään

- ? käytettävissä olevat tilat
- ? karkea tilojen tilan käyttötarkoituksen luonnehdinta vuosi kerrallaan
- ? yrityksen luonteen ja
- ? halutun tilan tason mukaan eriteltyinä.

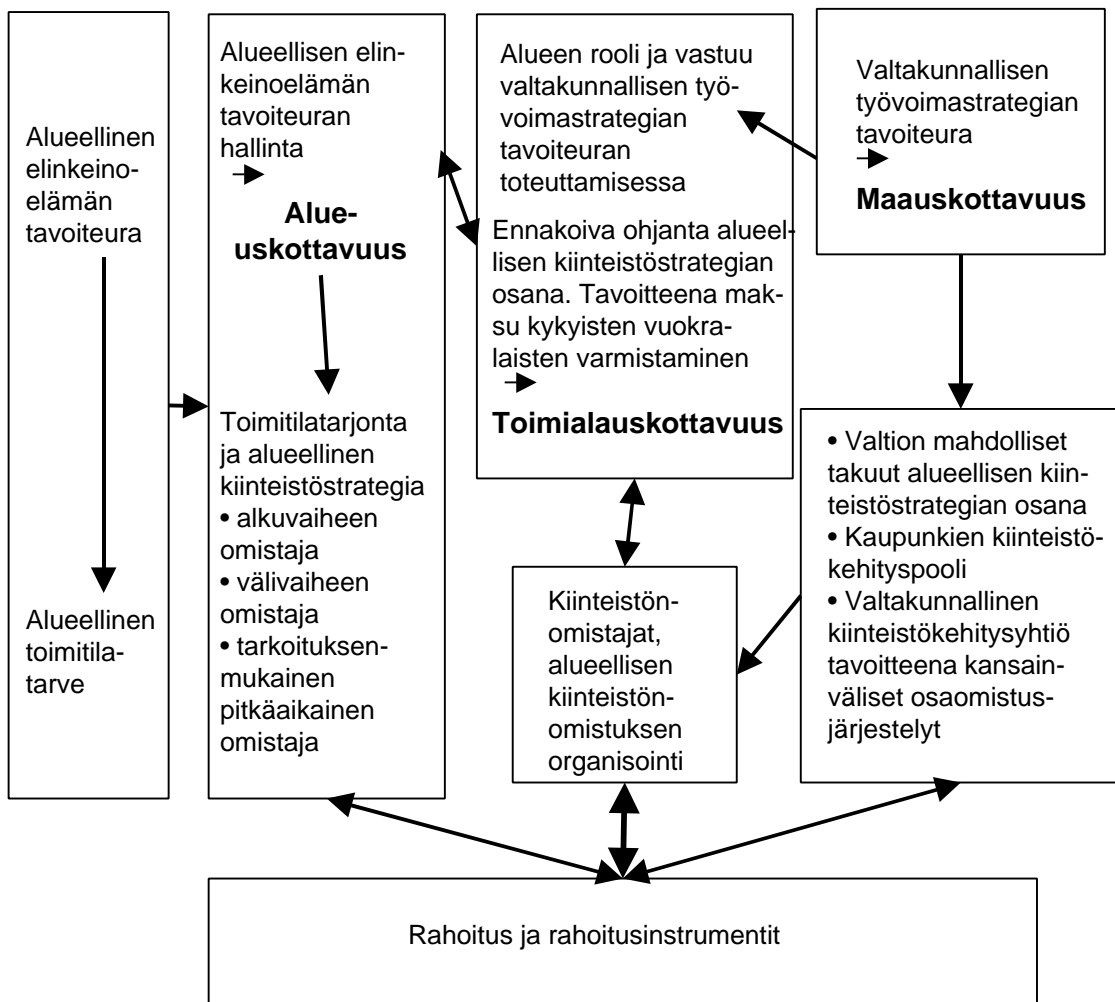
Työvoimalta tulevaisuudessa vaadittavat osaamiskokonaisuudet ja niiden tuottaminen poikkeavat alueittain oleellisesti. Siksi osallistuneista seuduista pienimmän eli Imatran kohdalla muodostuu keskeisimmäksi asiaksi pohtia ja kehittää niitä välivaiheen omistamisen taitoja, jotka paikallisessa pitkäaikaisessakin toimitilamistuksessa kykenevät säilyttämään ja kehittämään vuokralaisyritysten kykyä selviytyä markkinoilla.

Yleisestikin tällaisten ohuiden markkinoiden kohdalla voidaan esittää kysymys, voiko valtiolta joillain toimenpiteillä niiden toimitilamarkkinoiden kestävyyttä. Vaikka tällaisen seudun väliaikaisen omistajuus onnistuisikin kehittämään toimitiloja sekä niissä toimivia yrityksiä henkilöstöineen yhdessä, voi yritys väsyä eikä korvaajaa saada markkinoilta. Kehitetty ennakoiva ohjanta tarjoaa jatkossa työmenetelmiä laskea kyseiset riskit riittävän tarkasti. Tässä siirtymisessä vuokralaisriski-ajattelusta alueuskottavuusajatteluun toimii apuna liitteellä B kuvattu VTT MoneyProP –menettely, jolla voidaan selvittää erityistuen ehtoja.

## 2. Alueuskottavuuden luonti kiinteistömarkkinoilla

### 2.1 Ennakoiva ohjanta

Alueellisen elinkeinoelämän tavoiteurien hallinnassa tarvittava elinkeinojohtaminen ja kiinteistöstrateginen ajattelu kytketään toisiinsa kuviossa 2. Uusien toimijoiden kyvyistä riippuu, miten valtakunnalliset kehityksen tavoiteurat ja kaupunkiseutujen tavoiteurat sopivat toisiinsa. Tämä yhdistely on käynnissä monilla tavoilla. Yhteenvedona kiinteistöalan näkökulmasta kehityksen hallinta perustuu kuvion 2 oikeassa yläkulmassa esitettävän valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuraan (Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi 2003), josta on johdettu maakunnittaiset tavoitteet Suomi 2020 –tutkimuksessa (Sneck 2003). Näin *maauskottavuudesta* edetään *alueuskottavuuteen*.



Kuvio 2. Osaava omistaminen työvoimastrategiaa ja alueellista kiinteistöstrategiaa yhdistämässä.

Alueellinen kiinteistöstrategia puolestaan muotoilee tasapainoisia kiinteistömarkkinoita. Ennakoidun ohjannan (Sneck 2002) sisältämällä elinkeinojohtamisen työvälineillä varmistetaan kasvun edellyttämää kiinteistöjen vuokralaisten toiminnan pysyvyyttä, alue- ja toimialauskottavuutta.



Kiinteistönomistajien saadessa uudenmuotoista tukea alueen elinkeinojohtamiselta avautuu samalla tilaa uusille toimijoille alueellisen kiinteistönomistuksen organisoinnissa. Asetelmaa havainnollistetaan kuvion 2 keskiosassa nimikkeellä *toimialauskottavuus*.

## 2.2 Ennakoivan ohjannan työvälaineet elinkeinojohtamisessa

Ilman osaavaa omistamista on vaikeata samanaikaisesti käynnistää toimitilaan tulevien yritysten toimintoja sekä sovittaa itse toimitila kaupunkiseudun toimitilamarkkinoiden osaksi. Toimitilapalvelujen kustannusten on käynnistysvaiheessa oltava alhaiset. Alueellisen elinkeino- ja kiinteistöstrategian yhdistelmä osoittaa toimitilamarkkinoiden kehittämisen rakenteelliset ongelmatilanteet. Kuhunkin ongelmatilanteeseen on kehitettävä omistamisen muodot, joita elinkeinojohtamisen toteutusaloilla voidaan tukea. Tällainen ennakoiva ohjanta luo kiinteistöalan toimijoille valmiuksia reagoida aina ajankohtaistuvaan kysyntään mahdollisimman hallituin riskein. Rakentamista kun ei voida aloittaa ennen kuin suurimpaan osaan tiloista on saatu vuokralaiset. Pienemmissä kaupungeissa riskejä lisää jälkimarkkinoiden puute, josta johtuen hankkeiden toteuttamisen mahdollistavan korkotason saavuttaminen on vaikeata.

Alueellisen kiinteistöstrategian toteuttaminen edellyttää eri osapuolille yhteistä ennakoivaa ohjantajärjestelmää työkaluineen ja menettelytapoineen. Pääosa välineistä tarvitaan ennakoitaessa uutta kasvua tuottavien avausten pitävyys ja seuraukset kiinteistöliiketoiminnan kannalta. Kiinteistöstrategian osapuolille saadaan käyttöön jatkuvasti tarkentuva arvio uutta kasvua luovien panostusten aluetaloudellisesta tehosta sekä kiinteistöjen vuokralaisyriyten liiketulojen kasvusta. Yritystulojen kasvu osoittaa, minkä suuruisille kehityspanostuksille löytyy takaisinmaksukyky. Laskettaessa yritysten kasvun edellyttämä työvoimatarve, voidaan prosessiin suhteuttaa aikuiskoulutuspanostukset. Elinkeinostrategisesti kärkenä toimivien uutta kasvua luovien avausten onnistuminen on muiden toimialojen vahvistumisen edellytys. Tästä piiristä varmentuvien liiketoimintojen tilatarve ratkaistaan sitten luvussa 4 esitettävillä osaavan omistamisen keinoilla.

Maakunnittain haasteet saavuttaa valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuran ehdot tarkistettiin tutkimuksessa Suomi 2020 (Sneck 2003) tekemällä niille kehityspolut maakuntien esittämien megahankkeiden varaan. Maakunnat tarvitsevat uusia elinkeinojohtamisen toteutusaloja tavoiteuralla pysyäkseen. Kiinteistöalan kannalta maakuntien alueuskottavuutta lisätään muutamalla tyyppiratkaisulla sen mukaan, mikä ote vie kutakin maakuntaa tehokkaimmin kasvuun. Pienimpien maakuntien kaupunkiseuduilla elinkeinojohtamisen välineistön toimivuus korostuu, koska niissä kiinteistöihin sijoittavat tahot pohtivat toimialakohtaisia menestystekijöitä. Sijoitukset kohdistuvat usein suoraan kiinteistöön ja siinä toimivaan yritykseen. Tällöin rahoitusasetelmatkin poikkeavat rahastojen tekemistä passiivista sijoituksista. Seuraavassa ”alueuskottavuusryhmittelyssä” alleviivatuista maakunnista osallistui jokin kaupunkiseutu Oskitoon:

1. Uusien innovaatioiden tuotanto strategisena toimintamallina, jolloin talouselämä uusiutuu klusteri kerrallaan, kokeiluesimerkkinä toimi Tampere:

Pohjois-Pohjanmaa

Pirkanmaa

Varsinais-Suomi

Keski-Suomi

2. Kun tulevaisuuden yritystulot kehittämistoimen rahoituslähteenä –periaate kytetään alueelliseen kiinteistöstrategiaan, saadaan kiinteistöliiketoiminta kestäväälle perustalle Joensuun tapaan  
Pohjois-Savo  
Pohjois-Karjala

3. Megahankkeilla aikaansaatava työvoiman porrastus Imatran tapaan ja innovatiivinen teknologiaperusta uusii osaamisperustaa niin, että toimitilojen kysyntä saadaan kestäväälle perustalle  
Etelä-Karjala  
Lappi

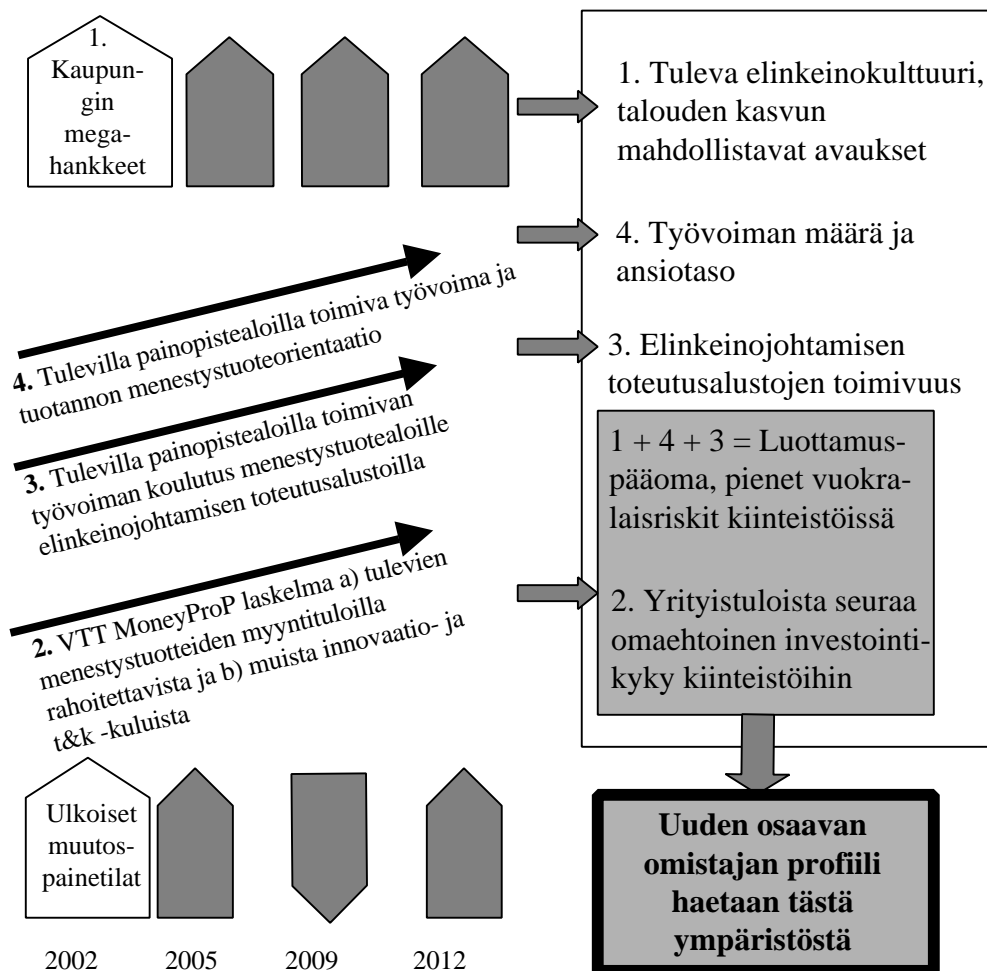
4. Kansainvälistävä elinkeinostrateginen toteutusohjelma eri tyyppisiä yritysverkostoja myöten Vaasan “action plan” –periaatteen mukaan, jossa menestystuotekäytökseen yritystoimintaan liitetty työvoiman porrastus  
Pohjanmaa  
Etelä-Pohjanmaa  
Etelä-Savo  
Kainuu

5. Usean ohuen kärjen kehittämisstrategia toimii Porin seudulla, sen sovellus toimiva ratkaisu myös muissa maakunnissa  
Satakunta  
Keski-Pohjanmaa  
Kanta-Häme  
Päijät-Häme  
Kymenlaakso

Valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuraan kytkeytyvät kaupunkiseudun elinkeinojohtamisen uudet toteutusalueet ovat kiinteistösijoittajan näkökulmasta välineistö, jonka toimivuus poistaa alueen aktiivisuuden ylläpidolta riskejä. Välineistön läpinäkyvyys ja alueen mahdollisuus itse hallita riskejä kehityspanostusten ennakoivalla kohdennuksella on välttämätöntä tietoutta kiinteistösijoittajille, jotta he voivat muodostaa käsityksen kohdealueen markkinoiden kestävydestä. Tämä nostaa alueen kiinteistömarkkinoiden rahoituksen saatavuutta niin, että voidaan ylipäätään kehittää uuden riskirahoituksen saantia toimitilatuotantoon. Lisäksi tämä sidonnaisuus antaa mahdollisuuksia poh-

tia uusissa kasvukeskuksissa mahdollisesti tarvittavien tukuiden muotoja, kun alueiden kehittämisen valtakunnallinen merkitys on jatkuvassa seurannassa.

Osaavan omistamisen toimintakenttä avautuu kuviossa 3 esitettävällä tavalla, kun ensimmäisessä vaiheessa kaupunki asettaa uutta kasvua mahdollistavat kehittämisen painopisteensä, megahankkeensa. Elinkeinoelämän uutta kasvua avaavat hankkeet ja tarvittavien tukitoimintojen kehittäminen, jotka on erillisraporteissa (Mäntylä 2002a-e ja 2003a-c) kuvattu kaupunkiseutujen täsmällisiin tarpeisiin, ovat siis osaavan kiinteistönomistuksen käynnistävä kokonaisuus. Nämä uutta kasvua luovat avaukset sisältyvät luvussa 3 esitettäviin arvioihin kohdealueiden työpaikka- ja toimitilakäynnästä vuoteen 2010. Alueellisen kiinteistöstrategian tehtävänä on mitoittaa toimitilatuottaminen kaupunkiseudun tavoitteellisen kehittämisen uraan eli varmistaa kuvion 9 (s. 31) laskelmien toteutuminen.



Kuvio 3. Kaupunkiseudun kehityksen ennakoiva ohjanta elinkeinojohtamisen uusilla välineillä.

Perinteisen strategisen ajattelutavan työvälineillä kasvua mahdollistavien avausten luonne nähdään eteenpäin 4-5 vuotta, minkä jälkeen näköpiiri hämärtyy. Ennakoivan ohjannan avulla voidaan koko ajan tarkistaa sitä ajankohtaa, jolloin innovaatioaihiot ovat ”kypsiä” määrätietoisen tuotekehitystyön aloittamisen näkökulmasta (Sneck 2002).

Kiinteistöstrategian tuottaminen yhdellä menetelmällä muotoutui ratkaisuvaihtoehdoksi. *Ennakoivan ohjannan perusidea on tuottaa toimijoille yhtenäinen näkemys mahdollisista muutosrakenteista ja mahdollisuuksista edetä niitä myöten haluttaviin tulevaisuuden tiloihin yhteisiä kehitystä ohjaavia toteutusaloja käyttäen. Näin saadaan mahdollisimman monet toimijat keskinäisiin win-win-win – rakenteisiin, mikä motivoi yhteistoimintaa.* Verkostotalous edellyttää paikallista yhteen toimivaa verkostoa. Kuitenkin menettelytavan on tuotettava alueelle näkemys niistä panostuksista, joilla se kykenee kansainväliseen kilpailuun.

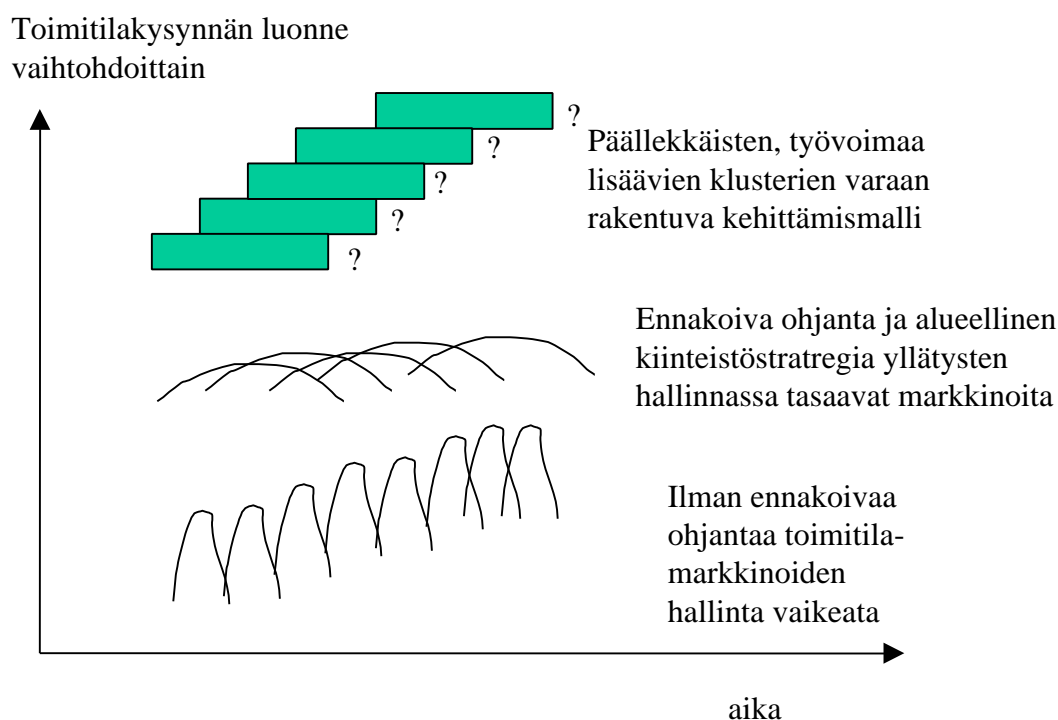
Kuvion 3 osuus 2 eli VTT MoneyProP –menettely laskee suhteen tulevien menestystuotteiden myyntitulojen sekä niiden edellyttämien innovaatio- ja tuotekehityskustannusten välille. Näin välittuihin megahankekokonaisuuksiin (Sneck 2003) voidaan yhdistää osuus 3 eli innovaatioihin perustuva, korkea katetta ja suhteellisen kestävä työllisyyttä tuottavan toimintapolitiikan edellyttämä ennakoiva (työvoima)koulutus toteutusaloineen. Sen tehtävänä on arvioida osaavan työvoiman riittävyys talouden kasvaessa. Näin alueellisen kiinteistöstrategian edellyttämä tietoperusta avautuu VTT MoneyProPin kaksitasoisen (alue- ja yritysten liiketoiminta) analyysin yhdistelmien kautta, mikä on edelleen kuvion 3 vaiheessa 4 vietävissä yksittäisen kiinteistökohteen tasolle.

Vaiheessa 3 elinkeinojohtamisen tehtävänä on varmentaa tulevilla painopistealoilla tarvittavan työvoiman määrä. Vaihe 4 sitten kehittää riittävästi koulutettua työvoimaa valmistamaan ennakoituja tuotteita ja palveluja, tarvittava koulutus toteutetaan työvoiman porrastomallin avulla. Lopputuloksena prosessi ennakoii, millä toimiala- tai klusterikohtaisilla innovaatioihin perustuvilla yksittäisillä tuotteilla ja palveluilla on paras hyödyntämishetki markkinoiden avautumisen sekä kaupunkiseudun kannalta. *Kokonaisuutena vaiheet 1, 4 ja 3 paljastavat sen luottamuspääoman, minkä varaan kiinteistöalan toimijoiden on päätöksensä tehtävä. Näin Oskitossa tehdään ammattimaisille kiinteistönomistajille ja sijoittajille tilaa toimia myös pienillä paikkakunnilla kuvion 3 osoittamalla tavalla uudentyypin omistamisen eri vaiheissa tarkoituksenmukaisilla rahoitusmenettelyillä.*

Periaatteessa tarvitaan näkemys oikeasta suhteesta teknologiatyöntöperiaatteella markkinoita luovien hankkeiden takaisinmaksuriskien sekä varmempiin asiakasodotuksiin sopiviin ja siten suuremmalla varmuudella aukeavien markkinoiden välille. Kuitenkin pelkkä elinkeinojohtamisen välineiden suhteutus laadittuihin VTT MoneyProp –profileihin lienee osaavan kiinteistönomistuksen pelikentän muodostumisen kannalta riittävää. Teknologiatyön käytön laajuus paljastaa, onko kasvukeskusten innovaatioiden tuottokoneisto kehittymässä liian suureksi markkinaodotuksiin nähden sekä tarpeen myydä innovaatiokoneiston tuotteita globaaleilla markkinoilla. Kiinteistöliiketoiminnan näkökulmasta toteutusalojen ominaisuuksilla tulee voida pienentää riskipreemiota lisäämällä vuokralaisyrityksen liiketoiminnan tukea verkostotaloudessa.

## 2.3 Ennakoivan ohjannan varautumismekanismit ja toimitilamarkkinoiden ongelmatilanteiden väistö

Toimitilamarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan tasapainon ylläpitämiseksi on kaupunkiseudun luotava kuva mittavien hankkeiden keskinäisestä ajoittumisesta ja toisiinsa sopivuudesta. Jos elinkeinojohtamisen toteutusalueet ”huolletaan” valtakunnallisen strategian osana, tämä vakaa myös alueellisen kiinteistöstrategian ennakoivaa ohjantakykyä. Kasvukeskuksissa on ajateltu klusteri kerrallaan etenevän kasvun toteutuvan edelleenkin. Tietotekniikan ja media-alan kehitystyö ei kuitenkaan enää työllistä tämän klusterimallin mukaan. Näin ollen ilman ennakoivaa ohjantaa tuotesukupolvien lyhyys heijastuu toimitilamarkkinoille suurena epävarmuutena, koska myös yritysten elinkaaret riipuvat tuotteiden elinkaarista. Kuvion 4 asetelman taustateoria (Sneck 2002) kuvataan luvussa 4.4.



*Kuvio 4. Toimitilakysynnän luonne kehitettäessä elinkeinoelämää klusteri kerrallaan, ennakoivan ohjannan välineillä tai ilman ennakoivaa ohjantaa.*

Jos edellisen klusterin kasvu loppuu yllättäen, asetelma heilauttaa kiinteistömarkkinoita. Osaavaan omistukseen kuuluukin taito ennakoivalla ohjannalla hallita tilanne. Ennakoiva ohjanta antaa kaupunkien elinkeinojohtajalle kyvyn luoda kiinteistömarkkinoille tilanteita, joissa sijoittajalla on näkemys uusista yrityksistä, joita tulee sijoittajan kiinteistöön siinä tapauksessa, että vanhat yrittäjät väsyvät tai siirtyvät toisiin tiloihin esim. strategisesti tärkeän vuokrasopimuksen loppuessa. Pienemmillä paikkakunnilla elinkeinojohtajien on osoitettava sijoittajille, että uusia yrityksiä syntyy varmulla, muutoin paikkakunta ei kiinnosta.

Kohdealueittain voi tarkastella tasoittain tulevaa toimitilakysyntää ja sen tyydyttämistapoja. Tampereella ja Turussa voidaan ”lukea” elinkeinostrategiasta klusteri kerrallaan, mikä kaupungin elinkeinoelämää aina uusivan klusterin toimitilararve on. Myös Jyväskylä etenee vastaavasti, vaikka oleellisesti edellisiä pienempänä kaupunkina mittakaava on toisenlainen sekä uuden toiminnan mahdollistaviin avauksiin että tuotettaviin toimitiloihin (vrt. kuvio 9 s. 31).

Kanta-Hämeen osalla ollaan siirrytty siihen aikakauteen, jossa vanhat paikkakunnan perinteiset isot yritykset ulkoistavat kiinteistöjään omistuksen ja hoidon suhteen. Sama koskee Kotka-Haminan seutua. Porissa on eteen tulossa tilanne, missä vanhojen, tyhjinä olevien kiinteistöjen muunto uusiin käyttötarkoituksiin ei enää tyydytä kaikkea toimitilakysyntää. Porin osalla elinkeinostrategia on onnistunut avaamaan useita uusia kasvualoja, mikä osaltaan tiheyttää ja vakaa toimitilamarkkinoita. Yritykset on kyetty tuomaan toimitilamarkkinoille niin valmiina, että yksityinen omistus on järjestynyt. Kotka-Haminan seudulla liikutaan Poria ohuemmalla kärkihankeperustalla, mutta saman linjan mukaan. Joensuussa painopistealueet ovat selvästi määrittymässä lähivuosina. Kaikilla näillä seuduilla tarvitaan uusia omistamisen malleja.

Imatrallakin on nähtävissä uusien tietoyhteiskuntaa ja vanhojen teollisuusprosessein uusimiseen liittyvää toimitilakysyntää. Toisaalta alueella on suurena ongelmana muuntaa hajanaisen pienteollisuuden toimitilararpeet verkostotalouden aikakaudelle. Tätä hallinnoiman on kehitetty usean kunnan alueella seudun kehitysyhtiön alaisuudessa Yritystoimitilat Oy. Jos alueen elinkeinojohtamisen toteutusaloja kehitetään siten, että kaikkien Yritystoimitiloissa toimivien yritysten kasvustrategia ja kannattavuuden nosto perustetaan niiden työvoiman osaamistason nostoon, syntyy aivan uudenlainen kiinteistökehitysyhtiön profiili. Tätä varten TE-keskuksen on räätälöitävä yritysten toimintalogiikan nosto-ohjelma, johon puolestaan yhdistetään henkilöstön työurien kehitysohjelmat. Yhteensovittaminen ja uusien taitojen markkinointi tapahtuu ”brändäämällä” yhtiö. Näin Imatran seutu kykenisi hallinnoimaan Yritystoimitilat Oy:n kautta jopa 1200 työntekijän tulevaisuudessa tapahtuvan toimitilararpeen sekä työllisyyden kestävyuden. Samaa ideaa voi soveltaa esimerkiksi Lapissa.

Kuvioissa 3 ja 4 esitettiin, miten ennakoiva ohjanta auttaa elinkeinokehittämistä vakaamaan kiinteistömarkkinoille tilan, minkä piirissä osaava omistaja kykenee toimimaan. Käytännössä kuitenkin kunta hyvin usein toimijana joutuu kehittämään edullisia rahoituksen malleja ja tuottamaan osan tarvittavista toimitiloissa. Tavoitteena on erilaisilla rahoitusyhdistelmillä tuottaa tarvittavat tilat, mutta ilman että kunnan muu toiminta saa rasitteita. 5-10 vuoden tähtäimellä sitten pitäisi löytää toimitiloille markkinaperäinen tarkoituksenmukainen omistaja. Lopputuloksena syntyy ristipainetila: yhtäältä on kehitettävä alueen kehitykselle välttämättömiä talouskasvua mahdollistaville yrityksille toimitiloja, mutta jos toimitiloihin sijoitetaan liikaa, se karkottaa yksityisen toimitilarajonnan.

### **3. Alueellisen elinkeinokehityksen ja tilatarpeen tavoiteura**

#### **3.1 Elinkeinoskenaarion ja toimitilan tarvearvion muodostaminen**

Luvussa 3 muodostetaan alueellisen elinkeinokehityksen ja toimitilojen tarpeen tavoiteura. Käsitys elinkeinoelämän ja toimitilojen tarpeen kehityksestä on osa tulevaisuussuuntautuneesta aineistosta, jota jalostamalla ja yhdistämällä muodostetaan alueellinen kiinteistöstrategia. Ennakoiva ohjanta alueellisen kiinteistöstrategian apuvälineenä lähtee liikkeelle alueellisen elinkeinokehityksen päälinjoista ja niiden pohjalta johdetusta toimitilojen tarvekartoituksesta. Ilman elinkeinotoimintojen läpinäkyvyyttä ei tulevaisuuden kiinteistösijoittamisen edellyttämää alueuskottavuutta synny.

Toimitilojen kehitys kytkeytyy alueen elinkeinoelämän rakenteeseen, kokoon ja muutossuuntiin. Tältä kannalta on perusteltua, että kohdealue kattaa kokonaisen talousalueen. Käytännössä kiinteistöstrategia taustaselvityksineen on hyvä laatia sellaiselle alueelle, jota kunnat ja muut seudun organisaatiot muutoinkin kehittävät kiinteässä yhteistyössä. Kohdealueiden ytimiksi otettiin tutkimukseen osallistuneet kaupungit eli Hämeenlinna, Imatra, Joensuu, Jyväskylä, Kotka, Pori, Tampere ja Turku. Ne ovat myös talousalueiden keskuksia. Kohdeseudut on rajattu pääasiassa alueellisten yhteistyöverkostojen ja työssäkäyntivirtojen perusteella. Kustakin seudusta on laadittu kattava aluekehitysselvitys (Mäntylä 2002a-e ja 2003a-c), joka sisältää analyysit elinkeinoelämän, väestön ja toimitilojen kehityspiirteistä sekä skenaariolaskelmat nähtävissä olevista määrällisistä muutoksista vuosina 2001-2010. Kohdeseudut kuvataan lyhyesti liitteellä A.

Alueellisen elinkeino- ja työpaikkaskenaarion ja tilatarvearvion laadinta koostuu kolmesta pääosasta. Ensin selvitetään elinkeinoelämän kehittämisen perusteet seudulla. Seuraavaksi tehdään elinkeinoelämän sekä väestön ja työvoiman muutosarviot seudulla esimerkiksi vuoteen 2010 asti. Lopuksi laaditaan toimitilan tarvearvio seudulla vastaavalla ajanjaksolla. Elinkeino- ja työpaikkaskenaarion laadintaperusteet ja rakenneosat sekä sen kytkentä tilatarvearvioon esitetään kuviossa 5.

Seudun elinkeinoelämän kehittämisen perusteiden osalta muodostetaan käsitys elinkeinoelämän keskeisistä rakenteista (mm. laajuus ja monipuolisuus) ja muutospiirteistä. Elinkeinoelämän kehitysmahdollisuuksien selvittämisessä kiinnitetään erityistä huomiota alueen veturitoimintoihin ja painopistealoihin. Tärkeitä tietolähteitä ovat alueen yleiset ja elinkeinoelämän erityiset kehitystavoitteet ja strategiat (mm. kuntien ja seutujen kehittämisohjelmat, osaamiskeskus- ja aluekeskusohjelmat, teknologiastrategiat) ja resurssit. Niistä nähdään, mihin suuntaan ja millä keinoin elinkeinoelämää aiotaan kehittää. Elinkeinoelämän toimintaympäristön osalta kiinnitetään huomiota organisaatioihin ja järjestelmiin, joiden toiminnan tuloksena seudun kehittämisen edellytykset ja kasvuperustat vahvistuvat. Toimintaympäristön resursseja ovat erilaisten toimijoiden, väestön ja työvoiman määrät, ominaisuudet ja kyvykkyys sekä alueen fyysiset rakenteet ja erilaiset sijaintitekijät.



Kuvio 5. Elinkeino- ja työpaikkaskenaarion rakennesosat ja kytkentä toimitilojen tarvearviioon.

Keskeisiä tukioorganisaatioita ovat alueelliset ja toimialakohtaiset elinkeinojen kehittämissyhtiöt, teknologia- ja osaamiskeskukset sekä koulutuslaitokset. Edellä mainittujen toimijoiden lisäksi alu-



een innovaatiojärjestelmän osia ovat mm. yritykset, tutkimus- ja kehittämissyksiköt, kunnat ja muut julkiset kehittäjäorganisaatiot sekä (riski)rahoittajat. Seudun innovaatiojärjestelmän koordinoitu ja tehokas kytkentä alueen kehittämiseen näkyy myös toimitilamarkkinoilla.

Toisessa päävaiheessa muodostetaan skenaario elinkeino- ja työpaikkakehityksestä. Siinä mitoitetaan painopistealojen kasvumahdollisuudet ja kerrannaisvaikutukset sekä seudun muiden muutosten vaikutukset tulevaan elinkeinorakenteeseen. Muutostekijät tiivistetään arvioksi elinkeinoelämän muutoksista päätoimialoittain työpaikkojen määrällä mitattuna. Lopuksi arvioidaan tuottavuuden muutosten ja koko työpaikkakannassa tapahtuvan uusiutumisen vaikutuksia työpaikkoihin toimialoittain.

Elinkeino- ja työpaikkamuutoksista kootut skenaariot pohjautuvat kunkin seudun nähtävissä oleviin elinkeinoelämän kasvuperustoihin, seudun toimijoiden asettamiin tavoitteisiin sekä arvioihin seudun kyvystä tukea eri tavoin elinkeinoelämän tavoitteellista kehitystä (mm. työvoima, koulutus, innovaatioiden teko ja hyödyntäminen, palvelut, muut uusiutumisen tukijärjestelmät). Skenaarioiden toteutumisen yleisenä reunaehtona on oletus, että Suomen talous- ja yhteiskuntakehityksessä ei tapahdu dramaattisia yllätyksiä tällä vuosikymmenellä.

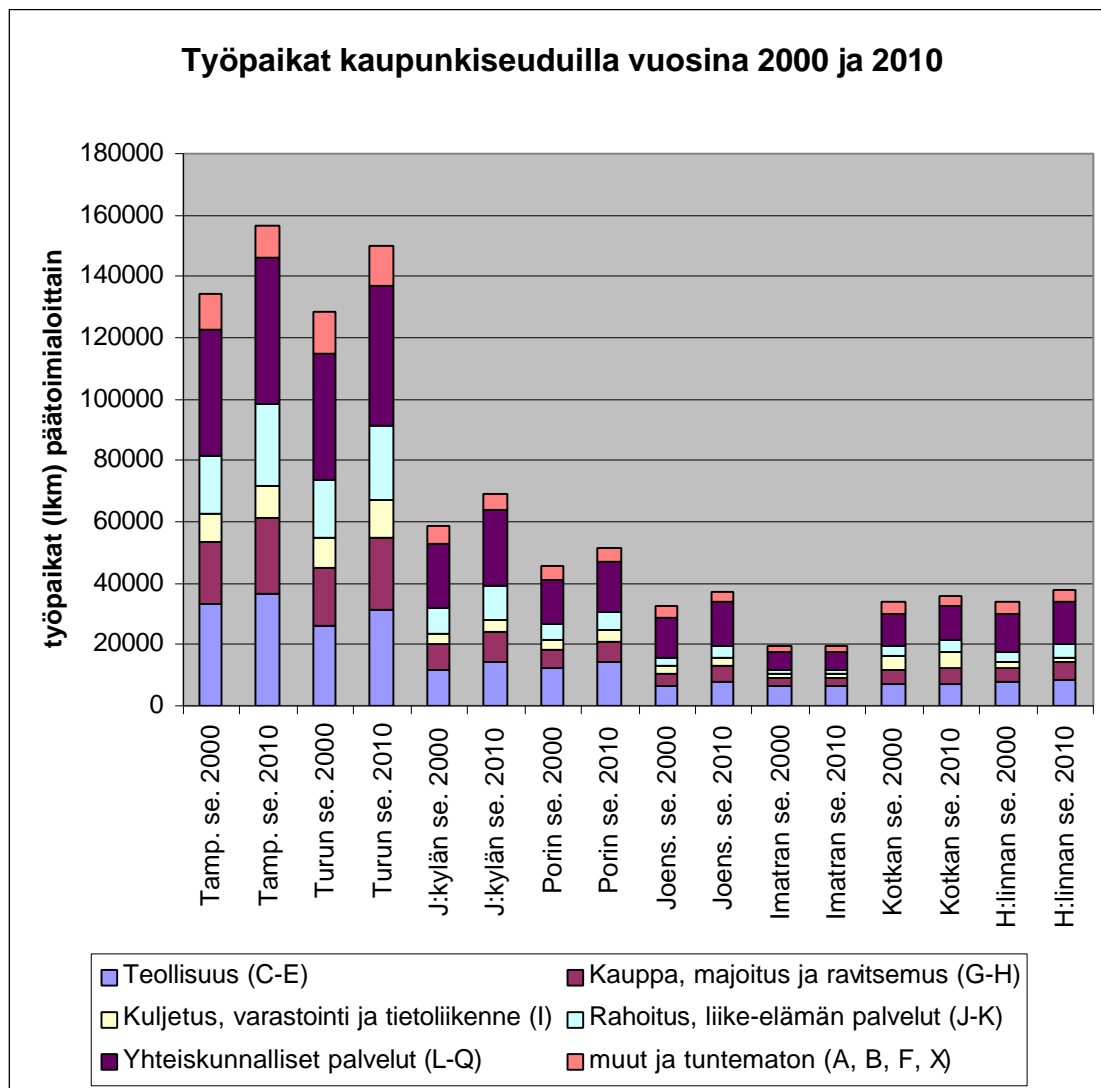
Elinkeinoskenaarioiden rinnalla on arvioitu väestön, työvoiman ja työllisten määriä jatkossa. Väestöarvioiden perustana ovat seudun elinkeinoelämän vetovoima, muuttovirrat ja muut demografiset perusmuuttujat, väestösuunnitteet sekä toteutunut väestökehitys 90-luvulla. Väestön ikärakenteen ja työvoimaan osallistumisen perusteella on laskettu työvoiman määrä jatkossa. Työvoima-analyysi selvittää työpaikkakehityksen toteutumisen reunaehdoja, eli missä määrin työvoiman tuleva tarjonta seudulla vastaa elinkeino- ja työpaikkaskenaarioiden osoittamaa tarvetta.

Kolmannessa päävaiheessa arvioidaan ja mitoitetaan toimitilan tarpeen kasvun suuruusluokka kohdealueella. Perustana ovat skenaarion kuvaama tavoitteellinen työpaikkakehitys toimialoittain (pois lukien maa- ja metsätalous), tuottavuuden muutosten ja työpaikkojen uusiutumisen vaikutukset, alueen rakennuskantatiedot, toimitilamarkkinoiden ominaisuudet sekä tilankäytön tehokkuus eri toimialoilla ja eri seuduilla (m<sup>2</sup> per työpaikka keskimäärin) nykyisin ja jatkossa. Rakennuskannan sisältämistä tiloista toimitiloiksi on tulkittu tässä tutkimuksessa seuraavat pääluokat: liike-, toimisto-, teollisuus-, varasto-, kokoontumis- ja opetusrakennukset, liikenteen ja hoitoalan rakennukset sekä ryhmä muut rakennukset.

Työpaikkamuutokset ja työpaikkakohtaiset keskimääräiset tilatarpeet kytketään toisiinsa. Tuloksena on laskennallinen arvio toimitilojen tarpeen kasvun määrästä ja luonteesta tarkasteltavalla ajanjaksolla. Tilatarvearvio tuottaa perusteita kysynnän mitoitukselle toimitilamarkkinoilla. Toimitilojen laskennallisen tarpeen muutos ei ole kuitenkaan sama asia kuin toimitilojen toteutuva, maksukykyinen kysyntä.

### 3.2 Työpaikkojen määrät kaupunkiseutujen elinkeinoskenaarioissa

Yhteenveto arvioiduista työpaikkojen määrän muutoksista elinkeinoelämän eri päätoimialoilla tutkimuksen kohdealueilla (seututasolla) on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Työpaikat päätoimialoittain kaupunkiseuduilla vuonna 2000 ja arvio vuodelle 2010.

Kohdeseudut voidaan jakaa neljään ryhmään vuosina 2001-2010 tapahtuvan työpaikkojen määrän muutoksen suhteen. Tampereen ja Turun seudulla on arvioitu olevan noin 22 000 työpaikkaa enemmän vuonna 2010 kuin vuonna 2000, eli kasvu olisi 16-17 % näillä seuduilla. Jyväskylän seudulla työpaikkojen määrän on arvioitu kasvavan ajanjaksolla lähes 11 000 eli 19 %. Porin, Joensuun ja Hämeenlinnan seuduilla muutos on maltillisempi, eli näillä seuduilla kasvu on 3500 - 5800 työpaikkaa (10-14 %). Muilla seuduilla kokonaismuutokset ovat pieniä. Kotka-Haminan seudulla kas-

vuoksi on arvioitu vajaat 2000 työpaikkaa (5 %), ja Imatran seudulla työpaikkojen määrän on arvioitu vähenevän noin 600 (-3 %) vuoteen 2010 mennessä.

Työpaikkarakenne määräytyy seudun nykyisen elinkeinoelämän koostumuksesta ja erilaisten toimintojen painoarvoista. Elinkeino- ja työpaikkarakenteen muutokset riippuvat yhtäältä kunkin seudun nykyisestä tilasta ja lähtökohdista ja toisaalta elinkeinoelämän uusiutumiskyvystä, kehittämisen painopisteistä ja ns. veturitoimintojen kasvukyvystä. Muutos syntyy aluekohtaisten muutostekijöiden yhteisvaikutuksesta. Siten seutujen skenaariot poikkeavat toisistaan määrällisesti sekä rakenteellisesti osin hyvinkin selvästi. Rakenteelliset erot vaikuttavat mm. toimitilatarpeeseen, koska toimitiloilta vaadittavat ominaisuudet ja toimitilan määrä työpaikkaa kohti keskimäärin ovat hyvin erilaisia eri toimialoilla. Kuviosta 6 nähdään työpaikkamuutosten kohdentuminen elinkeinoelämän eri päätoimialoihin kullakin seudulla. Kohdeseudut yhteen laskien määrällisesti eniten kasvavat liike-elämän palvelut ja rahoitus (päätoimialat J-K) sekä yhteiskunnalliset palvelut (päätoimialat L-Q). Jonkin verran edellisiä vähemmän kasvavat työpaikkojen määrät teollisuudessa (päätoimialat C-E) sekä kaupan, majoituksen ja ravitsemuksen aloilla.

Työpaikkojen määrä jakautuu varsin samalla tavalla seudun keskuksen ja ympäristökuntien välillä kullakin kohdeseudulla. Keskusten osuus seutujen työpaikkamäärästä oli välillä 62-76 % vuonna 2000. Seutujen sisäisessä työpaikkarakenteessa on oletettu tapahtuvan melko pieniä muutoksia vuoteen 2010 mennessä. Suurimmilla seuduilla keskuksen osuus seudun työpaikkamäärästä pienee, mutta keskisuurilla ja pienemmilla seuduilla keskuksen osuus työpaikoista kasvaa.

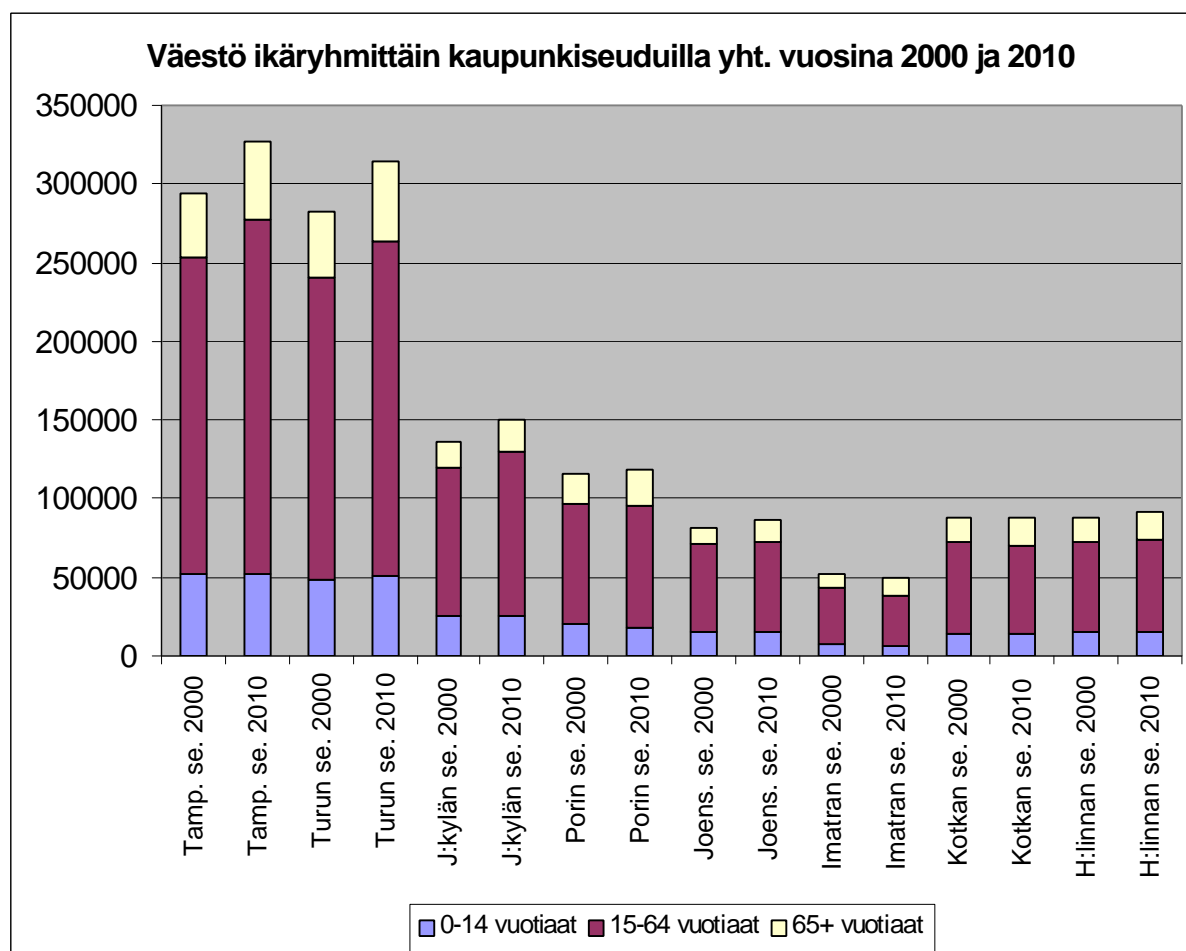
Työssä ei selvitetty koko maan elinkeino- ja työpaikkarakenteen muutoksia siten kuin kohdealueilla tehtiin. Koko maan mahdollisesta työpaikkakehityksestä voidaan kuitenkin muodostaa karkea yleiskuva käyttäen apuna työvoima- ja työllisyysmuutoksia koskevia oletuksia. Niiden perusteella työvoiman määrä Suomessa on noin 2,52 miljoonaa vuonna 2010. Jos työttömyysaste on tällöin 7-9 % (12,5 % vuonna 2000), on työllisten määrä 2,29 - 2,34 miljoonaa vuoden 2010 lopussa. Työllisten määrän voidaan tulkita kuvaavan samalla työpaikkojen määrää koko maan tasolla. Siten työpaikkojen kokonaismäärä Suomessa olisi 66 000 - 116 000 (noin 3-5 %) suurempi vuonna 2010 kuin se oli vuonna 2000.

Koko maan kehityskuvaan suhteutettuna elinkeinoelämän kehitys ja työpaikkojen kokonaismäärän kasvu Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduilla on hyvin suuri, ja myös Joensuun, Porin ja Hämeenlinnan seuduilla kasvu on suuri. Skenaarioiden perusteella työpaikkojen määrä näillä kuudella seudulla kasvaa 69 000 vuoteen 2010 mennessä. Mainittujen seutujen osuus koko maan työpaikoista olisi lähes 22 % vuonna 2010, kun vastaava osuus oli 19,5 % vuonna 2000. Seutujen elinkeinoelämän kehityspotentiaalit ja monipuoliset tukitoiminnot kasvattavat niiden painoarvoa muihin alueisiin verrattuna. Kotkan - Haminan seudulla työpaikkojen kokonaismäärän kasvu on samaa luokkaa kuin koko maassa keskimäärin, mutta Imatran seudulla kehityskuva on heikompi.

Työpaikkojen kokonaismäärä hahmottaa osaltaan työpaikkamuutoksia. Lisäksi on huomioitava toimipaikkojen uusiutuminen sekä työvoimatarpeen aleneminen vanhoissa työtehtävissä. Eri toimialoilla syntyy uusia työpaikkoja paljon enemmän kuin työpaikkojen kokonaismäärien muutokset osoittavat. Yksityiskohtaisemman toimialaluokituksen käyttö skenaarion laadinnassa antaisi terävämmän kuvan tulevista muutoksista. Sen perusteella voisi todennäköisesti arvioida elinkeinokehityksen vaikutuksia tilatarpeisiin syvemmällä tarkkuustasolla kuin nyt on tehty. Alueellista kiinteistöstrategiaa kehitettäessä olisi hyvä selvittää, mitä etuja tarkemman toimialaluokituksen käyttö toisi suhteessa työn vaatimiin lisäpanostuksiin.

### 3.3 Kaupunkiseutujen väestön ja työvoiman määrien muutokset

Väestön määrän ja ikärakenteen muutokset kohdealueilla eriteltiin kuntakohtaisesti ja johdettiin niiden perusteella arviolaskelmat kunnittain. Kuntatiedot yhdistämällä saatiin kuviossa 7 esitettävä käsitys väestökehityksestä kohdeseuduilla.



Kuvio 7. Väestö ikäryhmittäin kaupunkiseuduilla vuonna 2000 ja arvio vuodelle 2010.

Kohdeseudut voidaan jakaa neljään ryhmään vuosien 2001-2010 väestökehityksen suhteen. Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduilla väestön määrän odotetaan kasvavan runsaasti eli 10-11 % ajanjaksolla yhteensä. Joensuun ja Hämeenlinnan seuduilla kasvuvauhti on 4-5 %. Porin ja Kotka-Haminan seuduilla väestön kokonaismäärät muuttuvat vähän eli (-1)-2 %. Imatran seudulla väkimäärä vähenee jatkossakin selvästi eli noin 6 % vuoteen 2010 mennessä.

Ikäryhmät	tilanne v. 2000	ennuste v. 2010	muutos lkm	muutos %
0-14 v	936333	851482	-84851	-9,1 %
15-64 v	3467584	3501398	33814	1,0 %
65+ v	777198	915069	137871	17,7 %
yhteensä	5181115	5267949	86834	1,7 %

*Taulukko 3. Koko maan väestöennuste vuodelle 2010 ja muutokset ikäryhmittäin vuodesta 2000. Lähde: Väestöennuste 2001-2030 (Tilastokeskus 2001).*

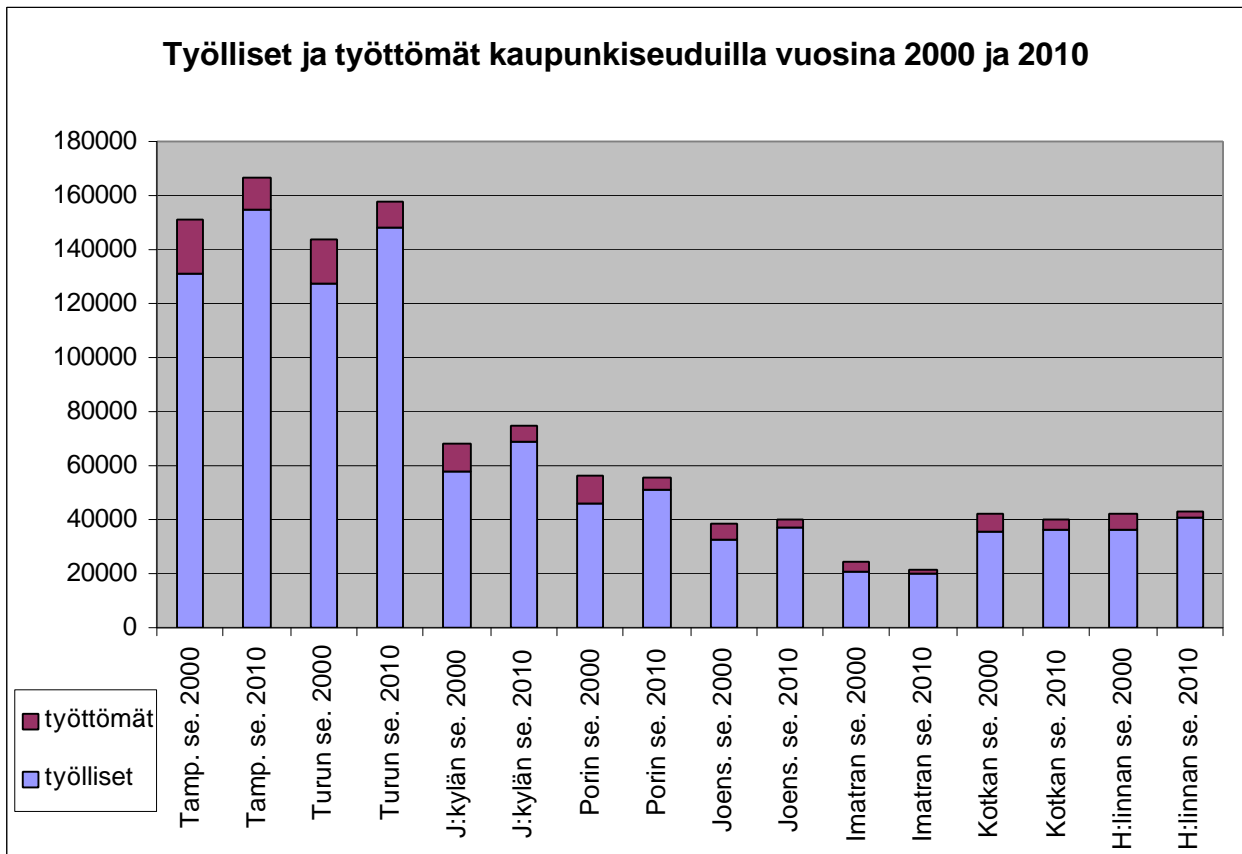
Tilastokeskuksen ennusteessa Suomen väkiluku kasvaa 10 vuodessa 87 000 hengellä eli 1,7 % (taulukko 3). Tätä taustaa vasten väkimäärän kasvu Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduilla on hyvin suuri. Joensuun ja Hämeenlinnan seuduilla kasvu ylittää myös selvästi maan keskiarvon. Näillä viidellä seudulla väestön määrä kasvaa noin 87 000 kymmenessä vuodessa, eli saman verran kuin koko

maassa. Vielä selvemmin näiden seutujen elinvoimaisuus näkyy ikäryhmässä 15-64 -vuotiaat, jossa väestön määrä yhteensä kasvaa arviolta 60 000 hengellä, eli 1,8 kertaa enemmän kuin koko maassa. Väestömuutokset kuvaavat osaltaan mainittujen seutujen elinvoimaisuutta ja niiden roolin kasvua Suomen aluekehityksessä.

Porin ja Kotkan - Haminan seuduilla arvioidut väestömuutokset ovat rakenteeltaan melko lähellä koko maan ennustetta. Sen sijaan Imatran seudulla väestön määrän ja ikärakenteen kehityskuvat ovat selvästi synkeämpiä kuin koko maassa keskimäärin.

Työvoiman, työllisten ja työttömien määrien muutoksia on arvioitu kunnittain. Laskelmissa on tukeuduttu väestön eri ikäryhmien kokoon, työvoimaan kuulumisen asteeseen kussakin ikäryhmässä ja oletuksiin työttömyysasteen alenemisen tahdista. Laskelmat osoittavat karkealla tasolla työvoiman asettamia reunaehtoja kunkin alueen elinkeinoelämän kehitykselle, eli riittääkö seudun työvoima tyydyttämään elinkeinokehitykseen liittyvän työvoimatarpeen. Yhteenvedo työvoiman muutoksista tutkimuksen kohdeseuduilla on esitetty kuviossa 8.

Työvoiman määrän muutoksissa heijastuu luonnollisesti väestörakenteen ennakoitu kehitys kullakin kohdealueella. Siten kohdeseudut voidaan jakaa lähes samoihin ryhmiin vuosien 2001-2010 työvoimakehityksen suhteen. Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduilla työvoiman määrä kasvaa 9,5-10,5 % ajanjaksolla yhteensä. Joensuun ja Hämeenlinnan seuduilla kasvuvauhti on 2-4 %. Porin seudulla työvoiman määrä alenee hieman (-1 %) ja Kotka-Haminan seudulla selvemmin (-6 %). Imatran seudulla työvoiman määrä vähenee paljon (-12 %) vuoteen 2010 mennessä.



Kuvio 8. Työlliset ja työttömät kaupunkiseuduilla vuonna 2000 ja arvio vuodelle 2010.

Kohdeseudut poikkeavat toisistaan selvästi myös tarkasteltaessa työllisten määrien muutoksia vuodesta 2000 vuoteen 2010. Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduilla työllisten määrät kasvavat 16,5-19 %. Porin, Joensuun ja Hämeenlinnan seuduilla kasvu on 11-15 %. Työvoiman määrien muutokset jäävät varsin pieniksi Kotka-Haminan (2 %) ja Imatran (-4 %) seudulla. Kuvattu työllisyyskehitys on haasteellinen kaikilla seuduilla. Sen toteutuminen edellyttää sitä, että työttömyysprosentit kohdeseuduilla ovat välillä 6 - 9 % vuonna 2010 (ne olivat 11,5 - 18 % vuonna 2000). Mikäli työttömien määrää ei saada painettua alas mm. täydennys- ja uudelleen koulutuksen avulla jää käytettävissä olevan työvoiman määrä tarvetta pienemmäksi.

Työssä selvitettiin työmarkkinoiden ja työllisyyden muutosta koko maan tasolla vuoteen 2010, jotta kohdeseutujen työvoimakehitys voitaisiin suhteuttaa koko maan tilanteeseen. Tätä varten laadittiin suuntaa antava laskelma koko maan työvoimamuutoksista vastaavalla tavalla kuin aluekohtaisissa laskelmissa. Laskelman perustana ovat 15-74 -vuotiaan väestön 5-vuotisikäryhmäkohtaiset työvoimaosuudet vuoden 2000 lopussa. Jatkossa työvoimaosuuksien on oletettu kasvavan eri ikäryhmissä. Tältä osin on tukeuduttu Työvoima 2020 -raportin (Työministeriö 2003) näkemyksiin erityisesti ns. perusuraan liittyen.

Laskelman mukaan työvoiman määrä Suomessa olisi noin 2,52 miljoonaa vuoden 2010 lopussa, mikä on noin 26 000 vähemmän kuin vuonna 2000. Mikäli työttömyysaste on 7-9 % vuonna 2010

(se oli 12,5 % vuonna 2000), on työllisten määrä 2,29 - 2,34 miljoonaa vuoden 2010 lopussa. Siten työllisten määrä Suomessa olisi 66 000 - 116 000 suurempi vuonna 2010 kuin vuonna 2000. Vastaavasti työttömien määrä pienentyisi 91 000 - 142 000 hengellä vuoteen 2010 mennessä.

Koko maan kehitykseen suhteutettuna työvoiman ja työllisten määrien kasvu Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduilla on hyvin suuri, ja myös Joensuun, Porin ja Hämeenlinnan seuduilla kasvu on varsin suuri. Kehityskuvan mukaan mainittujen kuuden seudun yhteenlasketut osuudet koko maan työvoimasta ja työllisistä ovat noin 21,3 % vuonna 2010, kun vastaavat osuudet olivat noin 19,5 % vuonna 2000.

### 3.4 Toimitilojen tarpeen muutos elinkeinoskenaarion pohjalta

Toimitilatarpeen arvioitu suuruusluokka on esitetty kuviossa 9 seuduittain ja erikseen seutujen keskuksissa. Varsinaiset tarvelaskelmat on tehty vuositasolla, mutta tässä esitetään vuosien 2001-2010 tarpeiden kokonaissummat. Laskennallisia toimitilan tarvelukuja on yleensäkin parempi tarkastella vähintään muutaman vuoden jaksoina ja niiltä laskettujen keskiarvolukujen valossa.

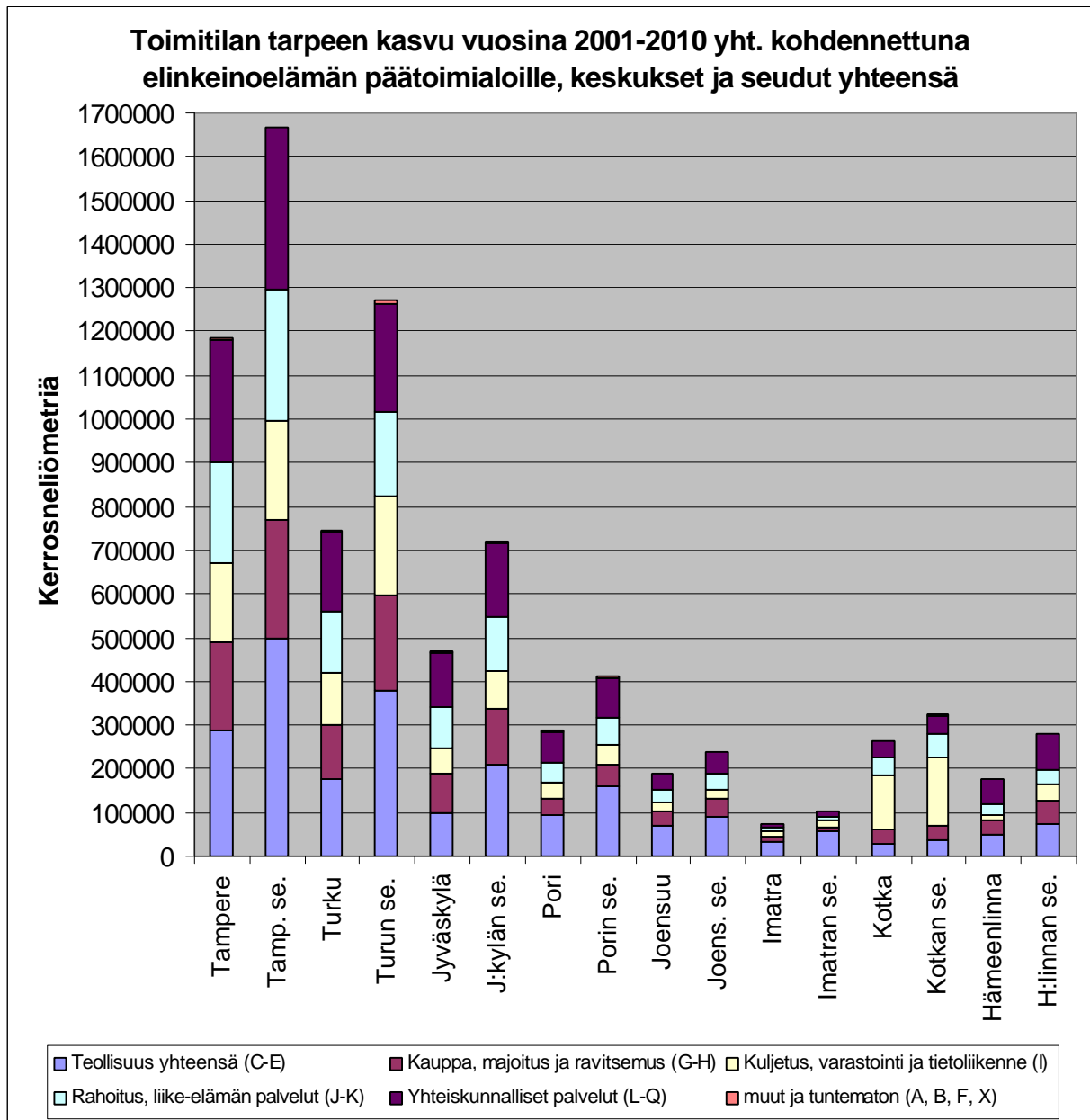
Toimitilan tarpeen arvioitu kokonaiskasvu (kerrosneliönä) vuosina 2001-2010 vaihtelee suuresti kohdeseutujen välillä. Seutujen väliset erot johtuvat pääosin elinkeino- ja työpaikkakehityksen määrällisistä ja rakenteellisista muutoksista sekä osin myös toimitilojen käytön tehokkuuden eroista alueiden välillä. Siten toimitilojen kokonaistarpeen määrää ei voida ennakoida suoraan kohdeseutujen työpaikkamäärien kokonaismuutosten perusteella. Esimerkiksi Tampereen ja Turun seutujen välillä on melko suuri ero arvioidussa toimitilojen kokonaistarpeessa (kuvio 9), vaikka työpaikkojen kokonaismäärien kasvu seuduilla on arvioitu lähes yhtä suureksi. Sama ilmiö näkyy verrattaessa toisiinsa Porin, Joensuun ja Hämeenlinnan seutuja. Kotka-Haminan seudun suhteellisen suuri tilatarve johtuu kuljetuksen ja varastoinnin toimialan keskeisestä roolista alueella.

Keskuskaupunkien osuudet seutujen toimitilan kokonaistarpeesta vuosina 2001-2010 vaihtelevat varsin paljon. Ääripäitä edustavat Turku (59 %) ja Kotka (81 %). Yleisesti ottaen erot johtuvat pitkälti siitä, mikä on kunkin keskuksen rooli ja painoarvo seudun elinkeinorakenteessa.

Toimitilojen tarpeen kasvu kohdistuu elinkeinoelämän eri päätoimialoille vaihtelevan suuruisin osuuksin eri keskuksissa ja seuduilla, kuten kuviosta 9 nähdään. Kuitenkin kaikki kohdeseudut yhteen laskien teollisuuden päätoimialan osuus toimitilan tarpeen kasvusta on keskimäärin 30 %. Tilantarve jakautuu monenlaiseen tuotannolliseen tilaan mm. seutujen painopistetoimialoihin liittyen. Yhteiskunnallisten palvelujen päätoimialan osuus tilatarpeesta on keskimäärin 21 %, ja rahoituksen ja liike-elämän palveluiden päätoimialan osuus on 16 %. Näillä toimialoilla tilantarve koostuu mm. palveluyritysten tilakokonaisuuksista, yleisistä toimistotiloista, tutkimus- ja kehitystoimintaan sopivista tiloista sekä erilaisten palvelujen ja koulutuksen edellyttämistä tiloista. Kaupan, majoituksen ja

ravitsemistoiminnan päätoimialalle kohdistuu keskimäärin kuudennes toimitilan lisätarpeesta. Kuljetuksen ja varastoinnin päätoimialan osuus on myös noin kuudesosa toimitilojen kokonaistarpeesta.

Kuvio 9 onkin työn päätulos siinä mielessä, että jatkossa esiteltävien elinkeinojohtamisen ja alueellisten kiinteistöstrategioiden laadintamenetelmien tehtävänä on luoda kohdeseuduilla vakaa, helposti rahoitettava toimitilojen tuottamisstrategia. Kuvion 9 tilatarpeet ovat riittävän tarkasti määritettyjä alueellisen tavoiteuran hallitsemiseksi.



Kuvio 9. Toimitilojen tarpeen kasvu toimialoittain vuosina 2001-2010 yhteensä tutkimuksen kohdeseuduilla ja erikseen niiden keskuskaupungeissa.



Suuntaa antava vertailumittari kohdeseutujen toimitilojen tarpeen kasvun merkityksestä koko maan tasolla saadaan suhteuttamalla toimitilojen tarpeen kasvu kohdeseuduilla niiden toimitilakantaan vuonna 2000. Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduilla toimitilojen lisätarve vuosina 2001-2010 yhteensä on 18-23 % vuoden 2000 toimitilakannasta. Porin, Joensuun, Hämeenlinnan ja Kotka-Haminan seuduilla vastaava luku on 11-14 %, mutta Imatran seudulla se on vain 7 %. Rakennuskantatilaston (Tilastokeskus 2002) mukaan kohdeseutujen yhteenlaskettu osuus koko maan toimitilakannasta oli runsaat 22 % vuonna 2000.

Työpaikkamuutoksista johtuva laskennallinen tilatarve ei välttämättä osoita sellaisenaan toimitilojen markkinoilla realisoituvaa tarvetta. Tilatarpeiden realisoitumiseen ja rakennustoiminnan määrään vaikuttavat laskennallisen tilatarpeen ohella monet muut tekijät. Näitä ovat alueen yritysten ja organisaatioiden toiminnalliset ratkaisut, muutosten ennakointikyky eri tahoilla sekä yritysten ja organisaatioiden hallussa olevan tilan mahdollinen vajaakäyttöaste ja joustovara tilatarpeen kasvussa. Toimitilan käytön tehokkuusaste yrityksissä voi vaihdella paljonkin muutaman vuoden aikajänteellä liittyen tuotannon volyymin ja tuotteiden markkinakysynnän suhdannevaihteluihin. Joustovaran suuruudesta riippuu paljolti, miten suuri osuus laskennallisesta tilatarpeesta voidaan tyydyttää jo hallussa olevan toimitilan tehokkaammalla käytöllä.

Rakennustoiminnan määrään ja luonteeseen vaikuttavat myös kiinteistömarkkinoiden toimivuus ja houkuttelevuus (mm. rakennuttajien ja rahoittajien kiinnostus toimia ko. markkina-alueella) sekä alueen nykyisen toimitilakannan rakenteet ja käytettävyys (mm. kiinteistömarkkinoilla tarjolla olevan vajaakäyttöisen rakennuskannan ominaisuudet ja sijainti, vanhojen tilojen käyttötarkoituksen muutokset ja vanhan rakennuskannan poistuma).

## 4. Alueellinen kiinteistöstrategia

### 4.1 Alueellisen kiinteistöstrategian tehtävät

Alueellisen kiinteistöstrategian tehtävänä on varmistaa työpaikkakehityksen edellyttämä toimitilojen saatavuus. Tarvittavan rahoituksen edellytyksenä on kyseisten työpaikkojen vakaus. Tarkoituksenmukaisimmat pitkäaikaiset omistajat eroavat jonkin verran nykyisistä omistajista, kun toimijat yhdessä hakevat kiinteistömarkkinoille lisää vakautta ja osaavat järjestellä omistajaksi sen tahon, joka saa omistuksesta parhaat tuotot. Omistajataho on usein toimijoiden yhteenliittymä.

Pienillä kaupunkiseuduilla markkinat eivät toimi kilpailun, vaan vuokralaisten menestyksen kautta. Alueellisen kiinteistöstrategian tehtävänä onkin saada toimijat osallisiksi kiinteistönomistukseen kumppanuusverkostona. Ne toimijat, jotka haluavat lisätä volyymiaan, voivat tehdä sen pienissä keskuksissa omistamalla yhdessä painopistealojen toimitiloja. Kilpailijatkin voivat pienillä alueilla koota resurssinsa ja yhdessä luoda menestyviä kohteita, joita ei muuten syntyisi. Tulosta tehdään yhdistämällä elinkeinojohtamisen toteutusalueet toimitilapalvelutuottajien osaamiseen lähtökohtana vuokralaisyriyten käynnistyminen. Tämänkin jälkeen menestyään vuokralaisia palvelemalla, ei kilpailevien toimintamallien kehittämällä. Näin luodaan alueuskottavuutta.

Elinkeinorakenteen muutos tavallaan luo yhteistyön elinkeinojohtamisen toteutusalueiden ja kiinteistön omistajien välille. Strategian laadinnan yhtenä osiona VTT MoneyProP -menettelyllä voidaan kytkeä vuokralaisyriyten liiketoiminta ja kiinteistösijoitustoiminta toisiinsa yksittäisen kiinteistön tapauksessa. Taustalla on tietyn kasvun avauksen alueellinen merkittävyys, jota kaupunkiseudun innovaatiojärjestelmä sekä muu elinkeinojohtamisen toteutusalueiden kokonaisuus keskittyvät tukemaan. Osaavat omistajat edellyttävät erityisesti, että kaupunkiseudut kykenevät kuvaamaan tulevaisuuden innovaatioiden kytkennät työvoiman osaamiseen ja riittävyyteen. Näin toimitilojen rahoitus perustuu kohonneeseen alueuskottavuuteen. Omistaja vastaa vuokralaisyriyten riskeistä, joten sijoittajan kannalta kyseiset riskit elinkeinojohtamisen uusien toteutusalueiden välityksellä hallitseva omistaja on välttämätön partneri. Osaavaa omistusta kytkeekin alkavien yritysten liikevaihto yksittäisen kiinteistön liiketoiminnalliseen kannattavuuteen. Näin syntyy tilanne, jossa omistajataho saa osaamisellaan tietystä kiinteistöstä paremman tuoton kuin muut tahot.

Alueellinen kiinteistöstrategia tuottaa kiinteistöliiketoiminnan kehittämiseksi uusiksi työvälineiksi mahdollisuuden operoida tulevien yritystulojen varassa sekä yhteisö- että kiinteistötasolla. Menestystuotehakuisten yritysten ennakoitujen kassavirtojen varassa on alueellista kiinteistöstrategiaa ylläpitävä voima. Uudet yritykset synnyttävät tuloja, joista maksetaan toimintaan tarvittavien kiinteistöjen vuokrat. Niillä omistaja kattaa rakentamis-, rahoitus- ja käyttökustannuksiaan. Osa vuokrista pääomittuu tulevien kiinteistönomistajien omiksi pääomiksi. Mitä selkeämmät välineet asiakkaan liiketoiminnasta, kassavirtojen koosta ja varmuudesta, alueellisessa kiinteistöstrategiassa voidaan

esittää, sitä tehokkaammin osa tuloista siirtyy tulevien omistajien omaksi pääomaksi. *Itse asiassa tämä yhdistelmä voidaan laittaa alueellisten kiinteistörahastojen omistuskohteeksi.*

Edellä kuvattu kiinteistöliiketoiminnan arviointi poikkeaa perinteisestä arvioinnista, jossa kokonaisuuteen ei kiinnitetä huomiota, vaan jokaista kohdetta tarkastellaan sellaisenaan. Liitteellä B on tehty alueellisen kiinteistöstrategian tulovirtoja koskevia laskelmia. Liitteen perustalta jokainen kaupunkiseutu voi tarkentaa asetelmat omalta osaltaan. Tämä osaltaan luo perustan sille, että uudet tahot kykenevät omistamaan kiinteistöjä tulevaisuudessa.

Osaava omistaja on toimija tai toimijaliittouma, joka taidoillaan saa tarkasteltavasta kiinteistöstä paremman tuoton kuin muut toimijat. Kun lisäksi omistuksen eri vaiheiden kautta on luonnollisena tavoitteena löytää tarkoituksenmukainen pitkäaikainen omistaja kullekin kiinteistölle, voidaan työkalut ja välineet eritellä omistamisen eri vaiheissa: alku-, väli- ja loppuvaiheen omistus. Jokaisella vaiheella on elinkaarissa selkeä tehtävänsä. Vaiheittain eritellään mahdolliset omistajat ja rahoitusvaihtoehdot sekä muistilista huomioon otettavista asioista ja mahdollisista ongelmakohtista. Saa-dakseen tarvittavan rahoituksen kaupungin kiinteistöstrategian on ratkaistava seuraavia asioita:

1. Miten tulevaisuuden toimitilarakentaminen rahoitetaan ko. tiloissa toimivien tulevien yritysten liiketulojen varassa? (Vanha toimitilakanta ei menetä kuranttiuttaan tässä prosessissa).
2. Miten riskit ko. tulojen muodostumisen osalta hallitaan pääomasijoittajien näkökulmasta?
3. Osallistuneet kaupungit näkevät korkeintaan 5 vuotta eteenpäin elinkeinoelämänsä kehityslinjat, mutta rakennustoiminnan vaikutukset ylittävät tämän ajan moninkertaisesti. Miten sijoittajien vakuuttamiseksi aivan uuden tyyppisillä ennakoivan ohjannan välineillä piirretään esille ja seurannan kohteiksi tulevaisuuden menestysklusterit työllisyys-toimitilatarpeineen?
4. Miten kiinteistön rakentamis- tai muutosvaiheessa välivuokraaja – operaattori – grynderi – väli-vaiheomistaja muotoilee yksittäisen kiinteistön kannattavaksi?
5. Miten voidaan päätellä ”tarkoituksenmukaisin” loppuvaiheen omistaja toimialoittain tai kaupunkiseuduittain v. 2010 mennessä? Onko kyseiset omistajat koulutettava osana kiinteistöstrategiaa?

Elinkeinoelämän kehittämisen perustana ovat seuraavat asiakokonaisuudet.

1. Seuraavien kymmenen vuoden tarjoamien mahdollisuuksien toteuttaminen edellyttää vahvaa kehitystahtoa ja siihen sitoutumista kunnan, elinkeinoelämän ja muiden toimijoiden osalta. Valtakunnallisen työvoimastrategian mukaisen kasvun aikaansaaminen ei ole mahdollista ilman yhteisesti sovittua tavoitetta sekä kunnan ja muiden toimijoiden selkeää omaa halua edetä tavoitemallin mukaan. Lisäksi on rakennettava sovitun etenemismallin toteuttamisvälineet.
  - ? On ymmärrettävä keskuskaupungin rooli kasvatavoitteen toteuttamisessa ja verkostojohtamisessa.
  - ? Keskuskaupungin on kehitettävä koulutuksen ennakointijärjestelmiä, jotta tavoiteltavaan kasvuun ja elinkeinorakenteen muutokseen osataan varautua myös pitkällä aikavälillä.

- ? Keskuskaupungin on oltava aktiivinen seudullisen väestö-, työ- ja elinkeinostrategian laatimisessa, koska viime kädessä asiat edellyttävät poliittisten päätösten tekoa.
2. Elinkeinostrategian valinta ja toteuttaminen edellyttää valmiutta riskinottoon. Kaupungin on oltava valmis sitoutumaan uusiin panostuksiin, joille osoitetaan vaikuttavuus.
    - ? Tiettyjen alojen koulutusvolyymin lisäys.
    - ? Toimitilarakentamisen palvelujen kehittäminen, alueellinen kiinteistöstrategia.
    - ? Monipuolinen ja riittävä asuntotuotanto.
    - ? Mitoituksen ja kasvun osalta tarkistettava kaupungin muiden palvelujen rakenteet ja kuoritus, oltava valmius panostuksiin niidenkin kohdalla.
    - ? Työvoiman osaamistason jatkuva kehittäminen yhdessä alueen yritysten ja koulutuslaitosten kanssa. Työvoiman osaamistason nostaminen vaatii systemaattista ja räätälöityä kouluttamista kullakin alalla ja tehtäväryhmässä tuottavimman tulevan kysynnän mukaisesti.
  3. Tältä taustalta laadittava elinkeinopoliittinen toteutusohjelma 2010 ylläpitää toimenpiteitä ja panostusmahdollisuuksia halutun kehityksen saavuttamiseksi. Laaja toteutusohjelma edellyttää kaupungilta sitouttamisprojektia, jossa kaupungin omat hallintokunnat, seudun muut kunnat, TE-keskus, alueen oppilaitokset ja yliopisto sekä muut tarvittavat valtiolliset ja maakunnalliset organisaatiot ovat mukana. Muutoin kehittämistä ei kyetä fokusoimaan eikä käytettävissä olevia resursseja saada kohdentumaan samansuuntaisesti. Vain seututason elinkeinojen kehittämisohjelman perustalta alueen muut kunnat kykenevät hyödyntämään hallitusti keskuksen kasvua.

## 4.2 Osaava omistus

Tietoyhteiskunnan nopeassa muutoksessa tuottavimman omistuksen kohde muuttuu koko ajan, samoin omistuksen tuottoon liittyvät riskit. Kiinteistöliiketoiminnassa omistukseen liittyvät riskit on saatava samalle tasolle kuin muillakin toimialoilla. Muutoin kiinteistöliiketoiminta ei kykene vastaamaan ympäristön muutoksiin. Siis erityisesti pienemmissä keskuksissa on elinkeinokehittämisen hallinnasta saatavaa kilpailuetua voitava laventaa lisäämällä sekä alue- että toimialauskottavuutta kiinteistösijoittajan näkökulmasta. Osaavan omistuksen perusajatukseksi onkin, että omistaja tai omistajaryhmä hallitsee ja kykenee aktiivisesti tukemaan omistamassaan kiinteistöissä tapahtuvaa liiketoimintaa. Näin osa toiminnan riskeistä on omassa hallinnassa, ja kun kiinteistöliiketoiminta ohjautuu suoraan asiakkaan tarpeiden mukaan, hallinnan ulkopuolelle jäävät asiakkaasta riippumattomat toiminnan riskit rajautuvat. Siksi kiinteistöliiketoiminnan kehittäminen osaavan omistuksen suuntaan edellyttääkin ensisijaisesti sitä, että kunnat kykenevät luomaan elinkeinoelämänsä kestävästä työllisyydestä tukevia mekanismeja.

Tämän jälkeen toimialan riskit eivät ole rakenteeltaan merkittävästi suurempia kuin monella kilpailevalla alalla. Ilman näitä asetelmia kiinteistöliiketoiminnassa riskien rajoittaminen johtaa helposti tilanteeseen, jossa vain tunnettuja kasvuyrityksiä tai joitakin selkeitä alueellisia kasvualoja pidetään

kannattavina sijoituskohteina. Teoreettista asetelmaa kuvaavat käytännön tasolla kaupunkiseuduit-  
 taiset tavoitteelliset elinkeino- ja työpaikkaskenaariot (Mäntylä 2002a-e ja 2003a-c). Ne on pelkis-  
 tetty kuviossa 9 esitettävänä tulevan toimitilaratkeen. Tämä arvio toimii muiden tässä raportissa  
 tehtävien arvioiden perustana.

Miten sitten sijoittajat tarkastelevat eri kaupunkiseutuja? Vakuutus- ja eläkeyhtiöt ovat kiinteistösi-  
 joittajinakin suuria, vaikka niiden sijoitussalkusta kiinteistösijoitusten osuus ei ole suuri. Kohteita  
 on määrällisesti sekä arvoperusteisesti paljon verrattuna muihin kiinteistönomistajiin. Nämä institu-  
 tionaaliset sijoittajat eivät oikeastaan edes voi salkkurajoitteen vuoksi sijoittaa pääkaupunkiseudun  
 ulkopuolelle.

Kiinteistösijoitusyhtiöt ovat kooltaan institutionaalisia sijoittajia pienempiä, mutta ne hallinnoivat  
 kiinteistösijoituksensa enemmän itse kuin ostavat osaamisen ulkopuoliselta. Yhtiöt sijoittavat eni-  
 ten suurten kaupunkiseutujen kohteisiin, mutta ovat kiinnostuneita myös hyvistä keskustakohteista  
 muissa kasvukeskuksissa. Yhtiöillä on mm. 1990-luvun laman jäljiltä myös muillakin kaupunki-  
 alueilla sijaitsevia kohteita. Yhtiöiden sijoitusstrategioiden mukaan näistä kohteista pyritään usein  
 pääsemään eroon. Ostajana saattaa olla paikallinen sijoittaja, jolle kohde ei ole liian suuri.

Mitä uutta omistajan on osattava, jotta pienissä keskuksissa kehittyisi yksityistä kiinteistönomis-  
 tusta? Osaavaksi omistajaksi kiinteistöliiketoiminnassa voi kehittyä sellainen ammatillista kiinteis-  
 töliiketoimintaa harjoittava taho, jolla on jo merkittäviä kiinteistö- tai sitä lähellä olevia omistuksia.  
 Myös pienimuotoinen kiinteistönomistus voi olla osaavaa, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään  
 sen suuruusluokan omistuksiin, joilla on merkitystä alueellisessa kiinteistöstrategiassa.

Tarkasteltaessa osaamisen muuttuvia malleja suhteessa kaupunkien kehittämishaasteisiin on lähtö-  
 kohdaksi ennakoitava uuden, toimitiloja kysyvän elinkeinoelämän liiketulot, niiden pysyvyys sekä  
 kate. Tämä kokonaisuus toimii yhteisenä perustana kaupunkitason ja kiinteistöliiketoimintaa har-  
 joittavan toimijan tarkastellessa toimitilapalvelujen rahoittamisen haasteita. Näiltä perustoilta voi-  
 daan nähdä kehitettävän tilakannan tasotavoitteet sekä alueellisesta että uusien toimialojen näkö-  
 kulmasta.

Osaavan kiinteistön omistajan ja toimitilarakennuksen käyttäjien yhteinen elinkaari etenee niin, että  
 yrittäjän vuokranmaksukyky kohenee sitä mukaa, kuin kiinteistö kykenee muuntumaan yrityksen  
 kehityksen myötä ja tuottamaan yrityksen toimintoja helpottavia palveluja. Kun useita vastaavia  
 elinkaaria on havaittavissa, syntyy niitä tukevia brändejä. Toimitilojen tuottamat palvelut yritystyö-  
 peittäin sitovat sitten yrityksiä kiinteistöön jokaisessa erityistapauksessa. Seuraavassa luonnehditaan  
 ne asenteet, jotka sijoittajilla ja omistajilla oli v. 2000 ilmastossa niiden toimiessa alueellisen kiin-  
 teistöstrategian osana, mutta ilman ennakoivaa ohjantaa (mukaihen Nummelin 2001):

Seutuajaottelu

- pääkaupunkiseutu
- Turku ja Tampere
- muut kasvukeskukset (esim. Jyväskylä, Vaasa)
- muut kaupungit

Omistajatyypit sijoittamiselle asetettujen ehtojen mukaan

- institutionaaliset sijoittajat (vakuutusyhtiöt, eläkelaitokset)
  - keskittävät sijoituksensa pääkaupunkiseudulle, Turkuun ja Tampereelle
  - vertaavat kiinteistöjä muihin sijoitusinstrumentteihin (osakkeet, joukkovelkakirjat jne.)
  - eivät voi ottaa suurta riskiä, vaikka tuototkin olisivat suuret
- kiinteistösijoitusyhtiöt
  - keskittävät sijoituksensa pääkaupunkiseudulle, Turkuun ja Tampereelle
  - yhtiöiden syntyhistoriasta johtuen kiinteistöjä on paljon myös muualla, mutta nämä kohteet ovat usein myytäviä (mahdollisen kehittämisen kautta)
- käyttäjät
  - varmasti edelleenkin suurin kiinteistöjen omistajaryhmä, etenkin muualla kuin pääkaupunkiseudulla
- kaupungin tai kuntayhtymän tilapalvelu
  - tilapalveluyksikkö
  - yhtiötetty tilapalvelu (itsenäisyys toiminnassa ja päätöksenteossa, täysin markkinaehtoinen)
- paikalliset sijoittajat (paikallinen intressi esim. tiettyyn kiinteistöön)
  - ovat käyttäjien lisäksi ostajina institutionaalisten sijoittajien myymille kohteille
- rakennusliikkeet (lyhytaikaista omistusta)
  - eivät ehdottomasti halua pitkäaikaista omistusta
  - kehittämiskohteet, joissa lyhytaikaista rahoitusta sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja kasvukeskuksissa

Käyttötarkoitus, käyttäjä ja kokoluokka

- liike-, toimisto-, tuotanto- ja varastotilaa
  - toimisto- ja liiketila suosituinta
  - tuotantotiloissa suurin tuotto, mutta ovat usein sidonnaisia tiettyyn käyttäjään
  - erikoiskiinteistöt eivät kiinnosta sijoittajaa
- useita käyttäjiä / yksi käyttäjä, toimiala
- vuokralais- ja toimialariski nostavat tuottovaatimusta
- tuhansia, kymmeniä tuhansia neliöitä
  - isot sijoittajat haluavat sijoitusten kokoluokan olevan 5 milj. € tai enemmän ja kohteita pitäisi olla samalla paikkakunnalla useita
  - pienet sijoittajat pystyvät sijoittamaan korkeintaan miljoonia.

Edellä kuvatuista sijoittamisen asenteista ei saada liikkeelle niitä varoja, jotka pitäisi toimitiloihin sijoittaa, jos työllisyyttä aiotaan todella ylläpitää alueellisen tasapainon periaatteella myös muissa kuin aivan suurimmissa keskuksissa. Asenteet ovat ankkuroituneet taloudellisen tuoton lakeihin, joten niitä ei voi muuttaa tarjoamatta tilalle sellaista toimintaympäristöä, jossa vallitsevat uudet tavat tehdä tuottoja kiinteistöliiketoiminnassa. Vuokralaisriskin käsite voidaan uudella elinkeinohallinnalla muuntaa toimialauskottavuudeksi, vastaavasti toimialauskottavuutta voidaan viedä alueuskottavuuden suuntaan. Luvussa 2.2 onkin alueet jaoteltu sen mukaan, miten ne vähitellen saavat taloutensa ytimen toimimaan: uudistutaan klusteri kerrallaan, saadaan yritysten omilla tuloilla rahoitettua seuraavan sukupolven tuotteet, työvoiman porrasnostomallilla kehitetään talouden rakennetta, kansainvälistytään yritysverkostojen avulla tai edetään usean ohuen kärjen varassa). Kukin näistä strategioista lisää alueuskottavuutta kiinteistöliiketoiminnan näkökulmasta.

Osaava omistus varmistaa myös mikrotasolla toimivien yritysten kestävyttä ja ohjaa toimitilan omistajiksi sen kunkin elinkaaren kohtaan sopivimmat tahot. Tähän liittyen isojen omistajien lisäksi tarvitaan paikallista operaattoriosuamista, joka joko hoitaa kiinteistöjä tarkoituksenmukaisena pitkäaikaisena omistajana tai muotoilee ne isojen omistajien näkökulmasta kannattavaan kuntoon väliaikaisena omistajana. Paikallinen osaaminen sitoo tiettyä yritteliäisyyttä, joka luo jatkossa uskottavuutta alueen kiinteistöliiketoiminnalle. Myöskin se määrää rakentamisen laatua ja vaatimustasoa niin, että rakentajat ja rakennuttajat kykenevät ennakoimaan tulevien käyttäjien tarpeet ja saamaan rakennuksen riskittömäksi sijoituskohteeksi rakentamisen aikana.

### 4.3 Kohti tarkoituksenmukaista pitkäaikaista omistajaa

Alueellinen kiinteistöstrategia sovittaa toimitilapalveluja pitkän aikavälin elinkeino- ja työvoimakehitykseen. Tässä asetelmassa toimijoiden roolit muuttuvat oleellisesti. Yhtäältä kaupunki luo kaupunkirakennetta ja kaupunkikuvaa, mutta aikaisempaan nähden se tarvitsee oleellisesti tarkemmaksi tutkavariksi rakennettavien/korjattavien kiinteistöjen ensimmäisen omistajan (välivaiheomistajan). Tämän vuoropuhelumekanismiin kautta käynnistyy tulevaa rakennuskantaa koskeva määrällinen ja laadullinen tavoitetaso. Tuo tavoitetaso on sidonnainen toimitiloihin tulevien yritysten katteen mahdollistamaan tai yritystoiminnassa tarvittaviin toimitilan toimivuusvaatimuksiin. Tämän joutuvat rakentaja ja ensimmäisen välivaiheen omistaja yhdessä piirtämään esille.

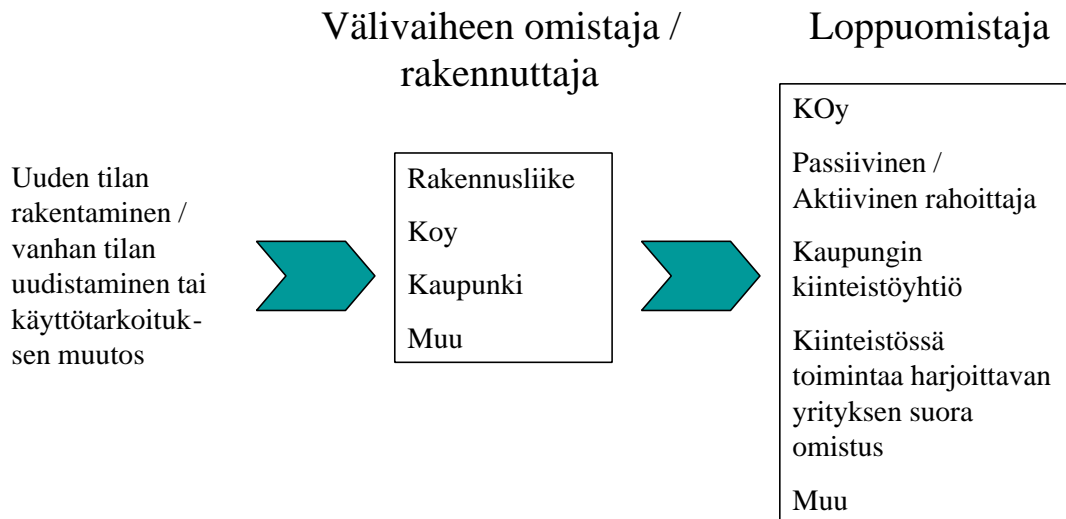
Tätä seuraa toisen välivaiheen omistajuus. Välivaiheen omistus edellyttää sellaista osaamista, jolla toimitila saadaan markkinakelpoiseksi. Toiminnan vaatimusten muuntumista voi hahmottaa ajatteleamalla, että ensimmäiselle välivaiheen omistajalle tuotto prosentti on 12% - 8 % riippuen siitä, miten tila täyttyy. Toisen eli pidettyneen välivaiheen omistajan tehtävänä on tulla mukaan, kun prosentti alkaa lähentyä 8:aa. Jotta välivaiheen omistaja selviytyy taloudellisesti luovuttaessaan hyvät kohteet seuraavalle omistajalle ja siirtyessään kehittämään seuraavia, tulee siirrosta saada kohtuullinen korvaus, jonka varassa välivaiheen omistaja sitten nostaa seuraavat hankkeet kannattaviksi.

Välivaiheen omistuksen tehtävät ovat toimiala- ja paikkakuntakeskeisiä, mutta pitkäaikaisen omistajuuden roolia on aktiivisesti kehitettävä. Kansainvälinen osaomistajuus on eräs varteenotettava maali. Kun kiinteistöä ja siinä toimivia yrityksiä ei enää yhdessä tarvitse kehittää, on pitkäaikaisen sijoittajan rooli riittävä. Tässä vaiheessa toimitilapalvelut räätälöidään kiinteistön vuokralaisille niiden onnistuessa saamaan oma toimintansa vakaaksi. Käytännössä institutionaaliset omistajat eivät koe mielenkiintoa toimia keskisuurissa kaupungeissa, kolmen vuoden vuokrasopimusten parissa eivätkä kasvualoilla, joilla asiakkaista on pidettävä huolta. Tämän asetelman hallinta johtaa ottamaan käyttöön väliaikaisen omistajuuden käsitteen vastuineen, joita voi hakea kuviossa 10 havainnollistettavan kokeiluketjun avulla:

- 1-2 vuoden välivaiheomistaja (huolehtii yritysasiakkaan lähiajan tarpeiden sekä toimitilan toimivuusominaisuuksien yhteensovituksesta)

- 5 vuoden välivaiheomistaja (huolehtii sekä yritysasiakkaiden toiminnan edistämisestä että toimitilan ominaisuuksien pitkän aikavälin markkinakelpoisuuden synnystä)
- Tarkoituksenmukainen pitkäaikainen omistaja (huolehtii vain toimitilasta tai kumppanuusverkon muodossa myös asiakkaan liiketoiminnan edellytyksistä).

### Kiinteistön omistusketjut



*Kuvio 10. Kiinteistönomistamisen vaiheet ja osapuolet.*

Ketjun pitäisi kohdata tarkoituksenmukaiset pitkäaikaiset omistajat. Jos elinkeinojohdon toteutus- alustoilla kyetään vakaamaan yritysten kasvua sekä kestävyyttä, olisi luontevaa, että myös sijoittajat rahoittavat sekä toimivia yrityksiä että niiden toimitilakiinteistöjä, jotta toiminta varmistetaan. Lisäksi asetelmaan voisi kytkeytyä alueellinen rahasto tai valtakunnallinen toimijakokonaisuus osallistumalla välivaiheen kehittämisasetelmaan jonkinlaisella elinkeinojohtamisen toteutusalojen varaan rakennetulla stakeholder-strategialla. Pitkäaikaisen omistuksen perusratkaisua alueellinen kiinteistöstrategia joutuu kuitenkin hakemaan seuraavasta kehikosta:

- perusratkaisussa yritysten ei tarvitse omistaa toimitilojaan, vaan omistamisen hoitavat erikoistuneet tahot
- julkisen kiinteistönomistuksen haasteena on auttaa alkavat yritykset liikkeelle, mutta elinkeinostrategian tehosta riippuu,
  - ohjataan omistusta tiloja käyttäville yrityksille osaomistuksen tms. kautta vai
  - saadaanko omistus vietyä yksityisille, kiinteistönomistukseen erikoistuneille tahoille.

Tällä peruskehikolla voi liikkua sen mukaan, miten tehokkaita elinkeinostrategiat ovat avaamaan uutta kasvua luovaa toimintaa. Pitkäaikainen omistus voi olla ammattimaista kiinteistöomistusta joko pörssi- tai KOY- muotoisena. Kiinteistöosakeyhtiön takana voi puolestaan olla laaja kumppanuusverkosto, jota alueellinen kiinteistöstrategia tukee. Omistajuuden rakenne voi olla samankaltai-



nen kuin pörssiyhtiöllä. Ja edelleen kiinteistössä toimintaansa harjoittava yritys voi toimia suoraan toimitilan omistajana. Taulukossa 4 esitetään mahdollisten omistajatahojen kiinnostus Oskitoon – osallistuneiden kaupunkiseutujen tulevien toimitilapalvelujen osalta.

*Taulukko 4. Kaupunkialueiden oletettu kiinnostavuus omistajaroolien näkökulmasta (X = on kiinnostusta, O = saattaa syntyä osaavaa omistamiseen liittyvää kiinnostusta) uutta kasvua tuovan yritysten kohdalla.*

Omistaja	Kaupunkiseutu								
	Imatra	Vaasa	Pori	Kotka-Hamina	Tampere	Turku	Jyväskylä	Hämeenlinna	Joensuu
<b>Ulkomainen (osa)omistaja</b> Institutionaalinen sijoittaja, tarvitsee paikallisen partnerin Omistusketju, ei partneria	O			O	O	O	O	O	
<b>Sijoittajaomistaja</b> Institutionaalinen sijoittaja Kiinteistösijoitusyhtiöt Paikallinen sijoittaja		O	X O		X X X	X X X	X	O	X
<b>Käyttäjäomistaja</b>					X	X	X		X
<b>Välivaiheomistaja 1</b> (lyhyt omistus rakentamisen aikana, 1-2 vuoden kehittäjä)					X				
<b>Välivaiheomistaja 2</b> (kohteen käynnistysvaihe n. 5 vuotta)					X	X	X		X
<b>Tarkoituksenmukainen pitkäaikainen omistaja</b>		O		O	O	X	X	O	O
<b>Kaupunki</b>	X	X		X	X	X	X	X	X

Ilman sellaista liiketoiminnan logiikkaa, jossa muu kuin paikkasidonnainen osaaminen nousee kilpailutekijäksi, omistajan täytyy joko itse tuntea paikalliset olosuhteet tai hänellä täytyy olla yhteistyökumppani paikallista osaamista vaativassa riskien hallinnassa. Kaikki liikeradat omistuskentällä edellyttävät siis kaupunkien ennakoivien ohjantajärjestelmien kykyä ”varmistaa” markkinoita sillä, että riskeihin saadaan ote riittävän aikaisin. Kun vielä trendinä tilatarjonnan sopeutumista kysyntään tietoisesti välivaiheen omistajien taidoilla nopeutetaan esimerkiksi kehittämällä rakennusten muunneltavuutta, kaavoituksen joustavuutta sekä uusia rahoitusmalleja, pitkäaikaisen sijoittamisen riskiympäristö muuttuu. Näiltä perustoilta sijoittajat voivat hinnoitella riskin alemmalle tasolle. Asetelmassa yksittäiset vuokralaisriskit tavallaan korvautuvat ennakoivan ohjannan tuottamalla toimialauskottavuudella.

Jos alueellisen kiinteistöstrategian sisältämästä ennakoivasta ohjannasta vielä kyetään tuottamaan sijoittajalle alueellista tietoa rakenteellisista sykleistä ja mahdollisesta omasta roolista syklien hoitamisessa, yliaalueellisten toimijoiden rooli vahvistuu. Tähän voi perustaa kaupunkipoolin, joka yhdessä hakee sijoittajaksi jonkin kansainvälisen rahaston. Poolimenettelyssä kaupungit kiinteistöstrategioidensa seurantajärjestelmistä näkevät aina jonkin poolikaupungin tietyn, muita kannattavamman toimitilan, jonka tuloilla rahaston mielenkiinto herää. Rahaston varat puolestaan kohden-

netaan heikoimmille poolin jäsenille poolin sisäistä korvausjärjestelyä vastaan. Tämän idean taustana on VTT MoneyProP –menettelyn läpikäyneet yritysten innovatiiviset lähtökohdat, jotka antavat mahdollisuudet poolikiinteistöjen vuokralaisten kasvun varmistamiselle. Rahastokin voi erikoistua tukemaan tällaista toimintaa.

Sen perustana voisi olla kansainvälisen liiketoiminnan muut rahoittajat, jotka hakevat tiettyyn liiketoimintaosaamiseensa lisäarvoa kiinteistöpuolella. Jos osallistujakaupunkien tulevaa kasvua mahdollistavat avaukset saadaan viritettyä kilpailukykyisiksi kansainvälisellä tasolla, saattaa ulkomailla syntyä strateginen intressi tulla hankkeisiin mukaan. Osapuolena voisi olla rahasto, joka osaa hakeutua lähelle välivaiheen omistusta. Oma erilliskysymyksensä nousee pohdinnasta, voisiko löytyä mielekäs perusta kansainvälisille osaomistusrakenteille. Tällöin eräs omistajapotentialiaali muodostuu Keski-Euroopan pankeista. Niillä on mielenkiintoa pitkäaikaisiin sijoitusratkaisuihin. Vaikka ne ovat valmiita sijoittamaan ja tekemään työtä sijoitustensa kanssa sekä ottamaan riskiä, niille tulee rakentaa polku ko. kiinteistön tulevaisuudesta. Tätäkin ennen tarvitaan Helsingistä varma, riskitön aloituskohde, jonka ympäriltä asetelma voi jatkua muualla. Ulkomaisten omistajien pitää päästä oppimiskäyrälle, jotta ne voivat laajentaa sijoitustoimintansa muille alueille.

Lisäksi tarvitaan jokin operaattori, joka muokkaa kohteet ulkomaiseen osaomistukseen sopivaan muotoon. Ilman esityötä osaomistus valtioiden rajojen yli joutuu vaikeuksiin. Vaikka tarvittavaan toimitilarakentamiseen ei Suomesta kunnolla löydy rahoitusta, täytyy olla jokin strategia, millä ulkomaista pääomaa on mielekästä tuoda Suomeen. Se puolestaan voi mitä ilmeisimmin perustua vain muiden keskusten uutta kasvua avaavien hankkeiden toimitiloihin suomalaisen osaamisen varassa. Tässä vaihtoehdossa innovaatioihin perustuvat elinkeinoelämän ja työllistymisen kehityssyklit nähdään toimitilakysyntänä, jota kohti hakeudutaan osaomistuksen muodossa ja josta luovutaan jonkin toisen syklin hyväksi. Tällöin sekä kaupunkien toimitiloilla ja toimitilamarkkinoilla on oltava sellaisia ominaisuuksia, joka antaa joillekin toimijoille perusteita operoida samoilla liiketoimintamalleilla useissa kaupungeissa. Toisin sanoen Suomessa tulisi olla tällaisia sykliperäisiä optioita koko ajan, samalla tuolle kiertävälle rahalle tulisi sallia hyvä tuotto.

Näillä perusteilla taulukkoon on lisätty ulkomainen omistus tai rahasto uutena näkökulmana, jota kohti suomalaista kiinteistöliiketoimintaa on ohjattava nopean kasvun tilanteessa rahoituksen turvaamiseksi. Ulkomaista rahastoa tai osaomistusta voisi tukea maakunnallinen kiinteistösijoitusrahasto, kun koko maakunnan vaativimpien kiinteistökohteiden rahoitus ei jäisi sen vastuulle.

Miten voi luoda sellaisia toimijoita, pieniä sijoittajia, joiden on mielekästä lähteä mukaan pienten keskusten kiinteistöliiketoimintaan? Mistä piensijoittajat saavat osaavan osaamisen opit, mitkä ovat piensijoittajien intressit lähteä alalle ylipäättään, mihin muihin sijoitusinstrumentteihin he kiinteistöalaa vertailevat? Pienetkin sijoitukset voivatkin olla kriittisesti merkittäviä alueittain.

Piensijoittajan näkökulmasta voisi kehittää uusia rahoituksen- ja riskinjoon malleja (yhteisomistusjärjestelyt, arvopaperistaminen, rakentamisen aloittamisen aikaistaminen), mutta ilmeisesti saavat volyymit olisivat varsin pieniä. Välttämätön ehto, että pienen sijoittajan voi ottaa edes esille alueel-

lisessa kiinteistöstrategiassa, on että tietty vakaus alueellisen elinkeinostrategian välineillä osoitettavissa. Muutoin seuraa ongelmia, jotka ovat pienelle sijoittajalle liian suuria. Omistaminen ammatimaistuu ja siihen liittyvät toiminnot verkottuvat. Tärkeintä kilpailussa parhaiden asiakkaiden saamiseksi on sopivimpien yhteistyökumppaneiden löytäminen. Tähän kaavaan voivat piensijoittajat sopia.

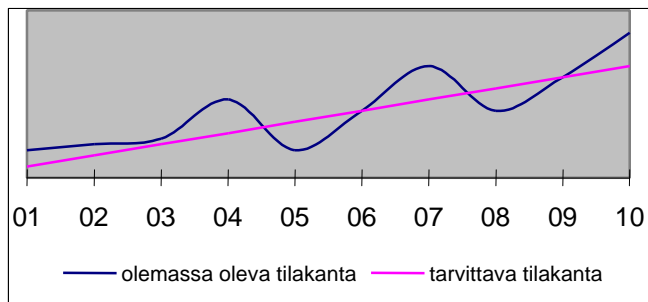
Käytännössä alueellisen kiinteistöstrategian tehtävänä on näyttää kiinteistöalan toimijoille yritysten tulojen pitävyys ja luoda pohja kiinteistöalan toimijoiden verkottumiselle. Tärkeintä on sen liiketoiminnan hallinta, joka mahdollistaa uutta kasvua tuovien avausten teon. Käytännössä yritykset ovat tottumassa siihen, ettei niiden tarvitse omistaa tilojaan. Pienten kasvukeskusten muodostumisen edellytys on saada siirrettyä niihin isommilla paikkakunnilla koeteltuja omistamisen malleja. Muutoin talouden kasvua mahdollistavat avaukset tapahtuvat niiden ulkopuolella.

#### 4.4 Alueellinen kiinteistöstrategia

Kiinteistöstrategiaprosessin ideana on alueanalyysin keinoin ennakoida toimitilarakentamisen pitkän aikavälin tarve ja vertailla vuotuista rakentamista pitkäaikaiseen tarpeeseen. Alueellisissa tilakartastoissa kuvataan toimitilojen vuotuinen rakentamisprofiili ja sen logiikka. Ajatuksena on, että kukin alue laatii em. pohdintoihin perustuvan, täsmällisen toimintaohjelman vuotta tai kahta ennen tärkeitä päätöstilanteita. Kuvion 11 tilakartta on tarkoitettu kaupunkiseudullaisen kiinteistöstrategisten peruskysymysten tekemisen pohjaksi. Kartastoa tarkennetaan jatkuvasti alueen toimijoiden yhteistyönä, esimerkiksi Tampereella ja Jyväskylässä se etenee varsin tiukasti tiettyihin alueisiin sidottuna.

Näin voidaan hallita kysynnän ja tarjonnan tasapainoa ja sovittaa toimenpiteet elinkeinokehittämisellä aikaan saataviin rakenteellisiin sykleihin. Jo kuvion 1 tutkimusstrategia tähtää tähän tavoitteeseen. Tasapainotila pelkistetään kuvion 11 tilakartan vasemmassa yläkulmassa. Syklien perusta jäsenellään tarkemmin kuviossa 12 esittämällä, miten syklitiloihin voidaan vaikuttaa elinkeinohojtamisen toteutusaloja hyödyntäen.

Elinkaaritaloudellisuus tulee asetelmaan mukaan kiinteistöjen omistamisen ja hallinnan kautta, aikaa myöten mitä ilmeisimmin globaaleina normeina ja käytäntöinä. Vaikein ongelma johtuukin eri paikkakuntien markkinoiden luonteesta. Suurten keskusten markkinat ovat tavallaan tiheät, niillä riittää toimitilojen kysyntää, talouden nopea uudistuminen generoi uudentyyppistä toimitilakysyntää jatkuvasti sitä mukaa, kun vanha kysyntä pienenevillä toimialoilla hiipuu. Pienemmällä paikkakunnilla markkinat ovat todella ohuet. Niillä on jatkuvasti kyettävä elinkeinostrategian avulla saamaan uutta yritteliäisyyttä liikkeelle, tehtävä on pienimittakaavaisempaa kuin suurissa keskuksissa. Usein tältä työltä puuttuu paikallinen innovatiivinen perusta. Kun valtakunnallinen kilpailukyky kansainvälisessä vaihdannassa kuitenkin vaatii pientenkin keskusten uudistumista, joutuvat toimitilamarkkinoiden toimijat niissä ongelmiin.



Arvioitava kohdealue: X

Vuosi: X

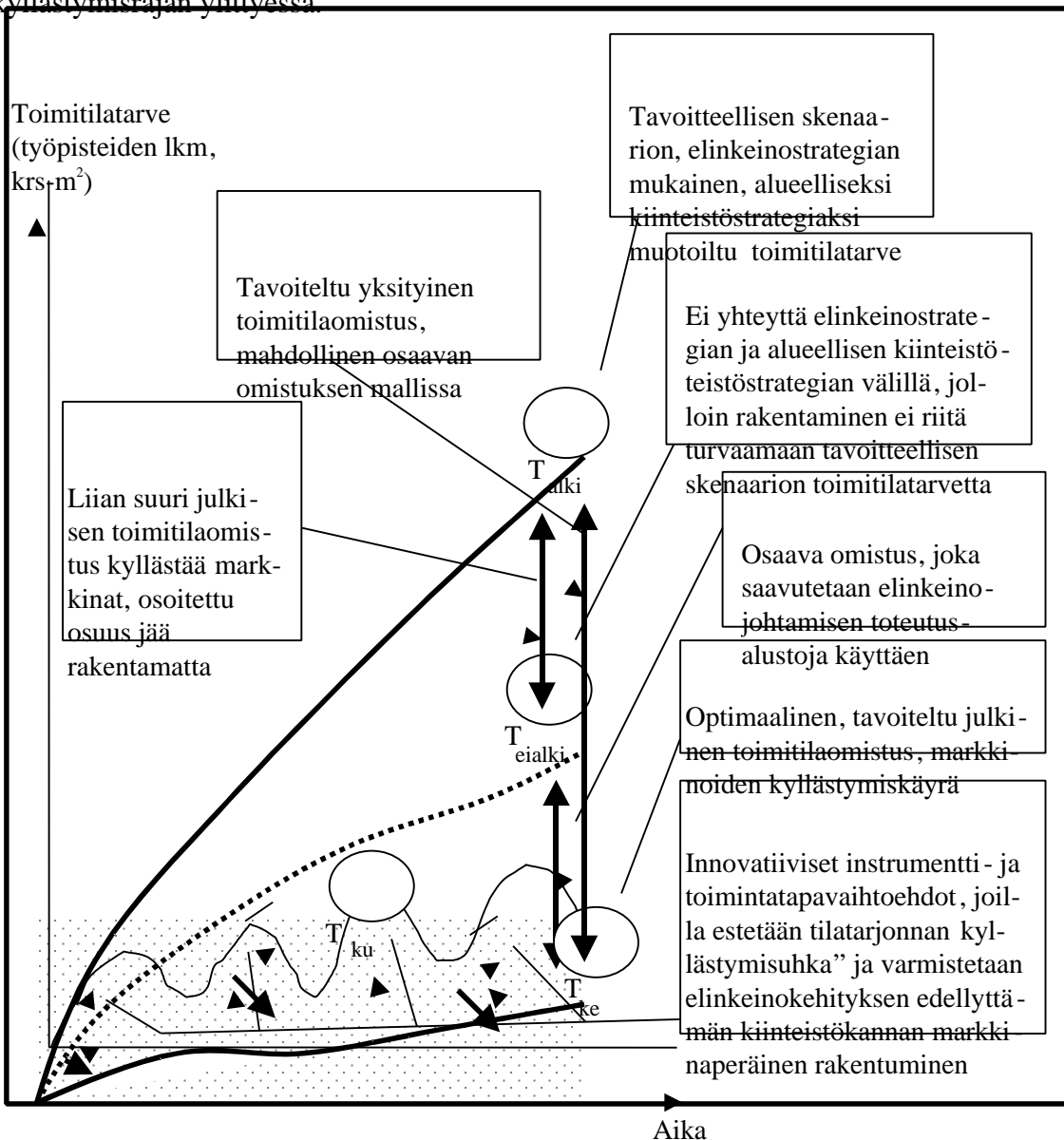
TARJONTA  KYSYNTÄ	Valmis toimitilakanta, krm <sup>2</sup>				Tarvittava uusi tila, krm <sup>2</sup>			
	Pysyvässä käytössä	Vaihdossa/vuokrattavana	Tila, jolle ei ole kysyntää	VALMIS TOIMITILAKANTA YHTEENSÄ	TARVITTAVA UUSI TOIMITILAKANTA YHTEENSÄ	Kiinteistöjalostaminen		Rakennettava tila
						Vanhat rakennukset poistetaan ja tilalle rakennetaan uusia	Vanhan rakennuksen uudistaminen/käyttötarkoituksen muuttaminen	
a. huippuyritykset								
b. perustuotantoyritykset								
c. uudet yritykset								
d. luopuvat yritykset								
YHTEENSÄ								

Arvion tekijä(t) ja päiväys: N.N., X.X.2002

VTT RAKENNUS- JA YHDYSKUNTATEKNIikka

Kuvio 11. Alueellisen toimitilakartan laadintapohja.

Tilakarttojen ensimmäiset vuodet täyttyvät konkreettisista aikeista, myöhemmät asiantuntijamielipiteinä. Vuosittaisilla tarkistuskierroksilla sitten saadaan aina tarkempi kuva tulevasta asetelmasta. Kuviossa 12 esitetään alueellisen kiinteistöstrategian rooli elinkeinostrategialla tavoitellun kehityksen hallinnassa. Kuvaaja  $T_{alki}$  esittää tilannetta, jossa toimitilakysyntä ja -tarjonta ovat tasapainossa. Lisäksi suurin osa toimitiloista on yksityisessä omistuksessa. Tässä ”ihannestrategiassa” toimitiloja tuotetaan juuri markkinat vakaana pitävä määrä, joka jakautuu yritysten tilatarpeiden mukaisiin ratkaisuihin. Lisäksi julkinen tuotanto pysyy markkinoiden kyllästymisrajan  $T_{ke}$  alapuolella. Markkinoilla julkisen sektorin omistamien tilojen ”uskotaan täyttyvän aina ensiksi”. Yksityisten toimitilojen käyttöaste jäisi liian alhaiseksi, jos kyllästymisraja ylittyisi. Siksi niiden rakentaminen lakkaa kyllästymisrajan ylittyessä.



Kuvio 12. Alueellisen toimitilatuotannon ja toimitilamarkkinoiden vakauden riippuvuus ohjantavälineistä (Sneck 2002).

Julkinen sektori tarvitsee uusia välineitä tasapainoillessaan merkittävien uutta kasvua vaativien yritysten toimitilojen rahoittamisessa. Julkiset investoinnit eivät voi ylittää sellaista kyllästymiskäyrää, minkä jälkeen yksityiset omistajat eivät enää alueesta kiinnostu. Ihannetapauksessa julkinen sektori kykenee luomaan tilanteen, missä erilaisia kohteiden rahoitustilanteita varten on instrumentteja, joita käyttäen yksityinen sektori kykenee tuottamaan tarvittavat tilat. Kuitenkin uutta kasvua mahdollistavien avausten teko on väistämätöntä, joten käytännössä julkinen sektori joutuu ottamaan varsin aktiivisen roolin alueellisen kiinteistöstrategian toimijana.

Tavoitellun julkisen omistuksen edetessä käyrää  $T_{ke}$ , tavoiteltu yksityinen omistus kattaa kuvaajien  $T_{alki}$  ja  $T_{ke}$  välisen osuuden. Jos  $T_{ke}$  ylittyy, saattaa tilatuotanto jäädä kuvaajalle  $T_{eialki}$  ja kokonaan julkisen sektorin kannettavaksi. Julkisen sektorin kyvyille huolehtia kaikesta tilatuotannosta tulee raja eteen kuvaajalla  $T_{eialki}$ . Näin ollen kuvaajien  $T_{eialki}$  ja  $T_{ke}$  välinen osuus kuvaa aluetta, jota hallitsemaan tarvitaan osaavaa omistusta. Sekin jakaantuu kahteen lohkokoon. Elinkeinojohtamisen toteutusaloilla voidaan kehittää toimintaympäristöjä, joilla alkavat yritykset pääsevät kasvuun tai muuten vakaalle uralle. Ne tarjoavat vakaat toimitilamarkkinat, joilla käyttöaste saadaan riittävän korkeaksi ilman innovatiivisia rahoitusinstrumentteja tai kiinteistöalan toimintamalleja.

Vaikein asia jää kuvaajien  $T_{ke}$  ja  $T_{ku}$  välille. Kuvaajalle  $T_{ku}$  mentäessä kyllästymisen estävä julkinen omistustaso  $T_{ke}$  uhkaa ylittyä pysyvästi. Tällöin on elinkeinojohtamisen välineistöllä saatava yritysten kehitys hallintaan. Lisäksi on innovatiivisilla kiinteistöalan rahoitusinstrumenteilla ja toimintatavoilla purettava liiat omistukset yksityisille markkinoille. Näin päästään kyllästymisen estävälle kuvaajalle  $T_{ke}$ . Jyväskylän alueellinen kiinteistöstrategia on pysytellyt niin lähellä kuvaajaa  $T_{ke}$  kuin leasing- ja osaomistusjärjestelyjä käyttäen on ollut mahdollista. Kaupunkiseutujen alueellisten kiinteistöstrategioiden tehtävänä onkin eritellä toimenpiteet, joilla omistuksen nousu kuvaajalta  $T_{ke}$  kuvaajalle  $T_{ku}$  estyy. Merkittävin haaste on sovittaa elinkeinojohtamisen toteutusaloit kriittisten kasvuyritysten tueksi ja palvella kyseisiä yrityksiä osaavan omistamisen välineillä.

Jotta kuvaajalla  $T_{ke}$  voi ylipäättään pysyä, tarvitaan osaavan omistuksen edellyttämiä kiinteistöliiketoiminnan palveluja. Lisäksi on oltava vaihtoehtoisia toimintatapoja, joilla strategisia painopistealoja palvelevat julkisomisteiset kiinteistöt saadaan vietyä yksityiseen omistukseen. Jotta julkinen kiinteistön omistus voi pysyä tarkoituksenmukaisen kokoisena, jokainen alue tarvitsee vastinpariksi selkeän kuvan tulevaisuuden tarkoituksenmukaisista pitkäaikaisista osaavista kiinteistönomistajista. Siirtomekanismin hallintaa varten on kehitettävä uusia välineitä, mm. yksityisen ja julkisen sektorin yhteisrahoitusmalleja sekä osaomistusmalleja.

Vaaroja syntyy, jos julkinen omistus on jo noussut uralta  $T_{ke}$  uralle  $T_{ku}$  ja josta työllistämisen takia joudutaan edelleen etenemään kohti uraa  $T_{alki}$ . Tähän kriisiin Oskitossa kehitettävät ratkaisut sivuavat enemmän elinkeino- kuin kiinteistöliiketoimintaa. Onnistuva alueellinen kiinteistöstrategia suuntaa tarvittavat pääomat markkinaperäisesti kiinteistöliiketoimintaan. Nykyiset omistajatahot ja omistamisen mallit eivät tähän kykene elinkeinorakenteen muutoksen aiheuttaessa rakentamispaiteita.

## 5. Kehittämisehdotuksia

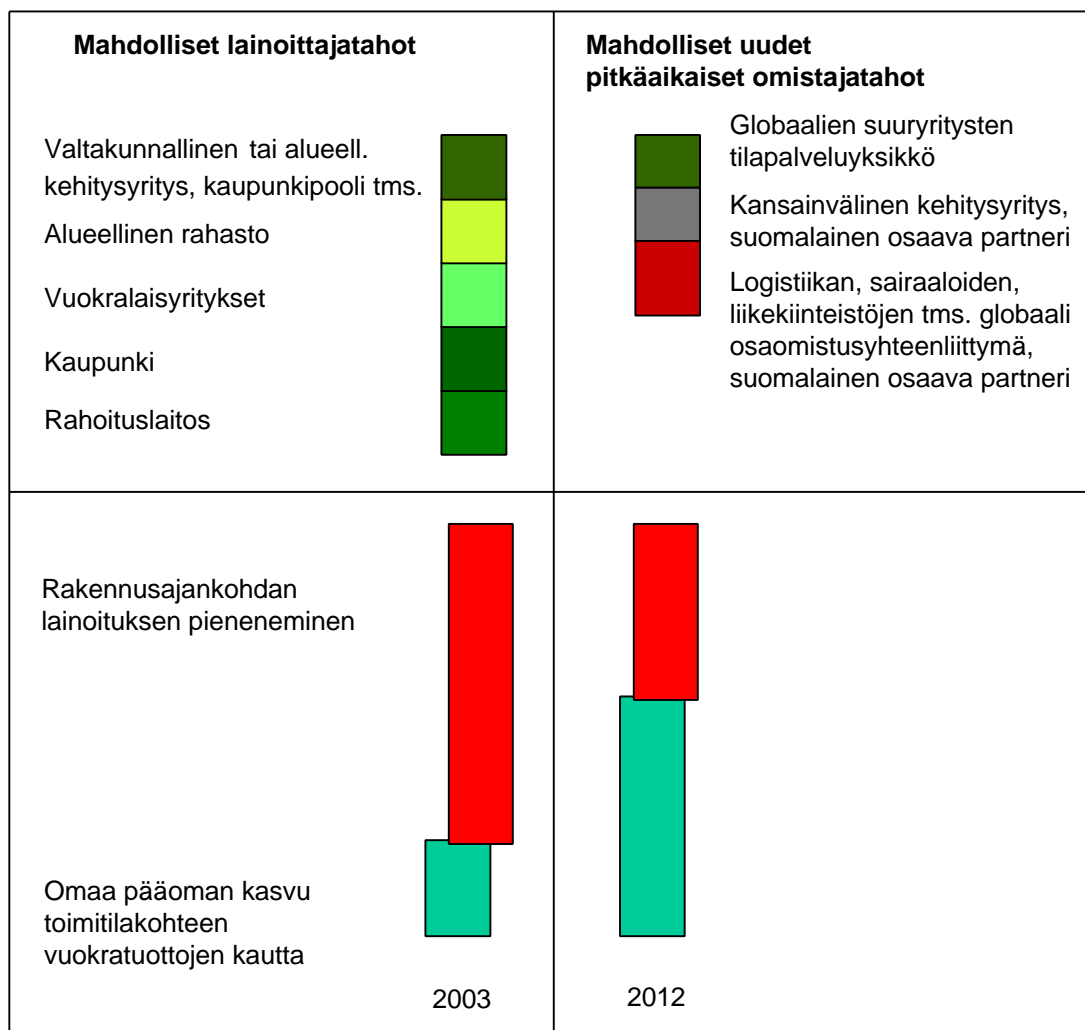
Kuviossa 13 sijoittajien logiikkaa tarkastellaan kansainvälisen ja kansallisen passiivisen sijoittajan sekä aktiivisen omistajan näkökulmasta maa-, alue- sekä toimialauskottavuuden suhteen. Tummin alue kuvaa kunkin sijoittajatyypin päämielenkiinnon kohdetta, harmaa seuraavaksi tärkeintä ja vaalea kolmanneksi tärkeintä. Jos kaksi merkittävintä uskottavuutta toimivat kansainvälisen sijoittajan näkökulmasta, tämä pysyy vielä passiivisena. Mutta jos toimialauskottavuuskin toimii, saattaa kyseinen sijoittaja ryhtyä suhteellisen aktiiviseksi. Tähän ideaan perustuu puolestaan kuvio 14. Aktiivisesta, muutamaa kohteeseen kiinnittyvästä suomalaisesta sijoittamisesta voi puolestaan kaupunkipooliajattelun mukaan kehittyä valtakunnallisen työvoimastrategian läpiviennin kulmakivi. Tämänkin asia hahmotetaan kuviossa 14.

Riskien hallinta	Sijoittajan luonne		
	Kansainvälinen sijoittaja	Kansallinen sijoittaja	Aktiivinen omistaja
Maauskottavuus	Työvoima etenee kohti globaalien vaihdannan kärkitehtäviä	Pysyy Suomessa	Pysyy Suomessa
Alueuskottavuus	Alueellisen hyvinvointiyhteiskunnan rahoitusperusta kunnossa	Työvoima etenee valtakunnallisen työvoimastrategian mukaisesti	Uskalletaan investoida kärkialojen ulkopuolellakin, jos yleiskasvua on
Toimialauskottavuus	Kyky globaalien kehityksen kärkitoimialojen kehittämiseen	Toimialan tuottavuus Suomessa kilpailukykyinen	Elinkeinojohtamisen tuella uskalletaan investoida uuden kasvun avauksiin

*Kuvio 13. Sijoittajan kohteelta vaatima uskottavuus.*

Uskottavuustarkastelun jälkeen on vastattava, millä rahoitusinstrumenttivalikoimalla saadaan kullekin kohdealueelle mahdollisimman vakavaraisia ja tarkoituksenmukaisia pitkäaikaisia omistajia. Kuvio 14 luo skenaarioita tästä yhdestä omaisuuden hallinnan peruskysymystä. Siinä on vasempaan ylälohkoon eritelty mahdollisia rakennus- eli alkuvaiheen lainottajia, oikeaan ylälohkoon on ideoitu esimerkeiksi omistajatahoja, jotka saattavat olla alueellisessa kiinteistöstrategiassa tarkoituksenmukaisia pitkäaikaisia omistajia 10 vuoden kuluttua. Jos kansainvälinen sijoittaja siis saa positiivisen vastauksen kaikkien uskottavuuden lajien suhteen, saattaa globaalilla tasolla kehittyä kuvion 14 oikeassa ylänurkassa esitettävää toimintaa. Kaupunkipoolien tehtävänä puolestaan voisi olla kiinteistöjen tuottaminen uutta kasvua avaaviin hankkeisiin.

Yhtenä esimerkkinä kansainvälisestä omistajaprofiilista voisi kuvitella, että suuryritysten tilapalveluihin keskittyy joku kansainvälinen toimija. Kyseiset yritykset eivät sijaitse keskuksissa, mutta vievät kehitystoimintaa tuotantolaitosten lähelle. Tällainen verkosto voisi toimia tilapalvelujen tuottajana niin, että isot yritykset voisivat sen piirissä tehdä sijaintipäätöksiä, jos piiriin osallistuvilla kaupunkiseuduilla on yleiset tuotekehitystyövalmiudet.



Kuvio 14. Aloituskohdeiden kokonaisrahoituksen rakenne lähtövuonna ja oman pääoman kasvu sekä uudet omistajatahot kohteiden kehittyttyä kymmenen vuoden ajan.

Kuvion alalohkoissa on asetettu tavoitteeksi tiettyyn toimitilaan sijoitettaessa luoda sijoittajalle kyky puolittaa määrävuoatena otettavan lainan määrä kymmenessä vuodessa. Alempi pylväs osoittaa oman pääoman kasvua, kun yksittäisen kiinteistön tasolla päästään yhdistämään osaavan omistamisen välineistö elinkeinojohtamisen toteutusaloitukseen. Taustana on arvioitu, että kiinteistösijoitusyhtiöiden oma pääoma on 50 –60 % taseesta. Koska tase muodostuu omistetuista kiinteistöistä, yksittäisen kiinteistön lainarasite on n. 40 – 50 %. Elinkeinojohtamisen toteutusaloitukset palvelevat aina yksittäisessä toimitilassa toimivia vuokralaisyrietyksiä. Samalla, ainakin välillisesti niiden tehtävänä on kuljettaa vuokralaisyrietyksiä niin, että niiden maksamalla vuokrilla toimitilaan kohdistuneita lainoja saadaan kuoletettua. Eli kymmenessä vuodessa kohteen aiheuttamia velkoja on maksettu takaisin niin paljon, että ”toimitilakohtainen oman pääoman suhde sen kokonaisarvoon” on sama kuin kiinteistösijoitusyhtiössä oman pääoman suhde taseeseen eli n. 60 %.



Rahoituslähteet ovat ehdotelmia, osaavan omistuksen välineillä on kyettävä kehittämään asetelma, jonka kautta saadaan lainoille riittävän alhainen korkotaso nostaa oma pääoma 60 %:n tienoille kymmenessä vuodessa. Tämäkin on yksi uusien rahoitusinstrumenttien mukaan saannin tehtävä.

Kuvioon 14 on otettu ehdotuksina kaupunkiseudun tai useamman kaupungin organisoitu yhteenliittymä (seutupooli ja kaupunkipooli) alkuvaiheen rahoituksen ongelmien poistamiseksi. Ne toimivat samalla periaatteella. Kaupunkipoolissa esim. 30 kaupunkia asettaa kukin 10.000-50.000 krsm<sup>2</sup> toimitiloja poolin käyttöön vakuuksina ulkomaiselle lainanotolle. Tällöin on siis kyseessä suora sijoitus tiettyihin kasvun avausta palveleviin kiinteistöihin. Kyseisistä 1 milj. krsm<sup>2</sup> kiinteistöistä sitten vain 100.000 parasta on saatavan lainan vakuutena, jonka korko esim. 5 %. Tämän jälkeen ko. laina siirretään poolin sisällä mielekkäimpään uusien kohteiden rahoittamiseen esim. 6,5 % korolla. Välirahaa maksavat ne kaupungit, joiden toimitilarakentamista rahoitetaan muun poolin avustuksella. Aivan vastaava rakenne voidaan kehittää kaupunkiseututasolla, mutta pienemmässä mittakaavassa.

Kaupunkien organisoitu yhteenliittymä voi toimia, jos jokin valtakunnallinen toimija puolestaan jalostaa yhteenliittymän kiinteistöjä ulkomaiseen osaomistukseen ja siten vapauttaa yhteenliittymään osallistuvien toimijoiden pääomia uusiin kohteisiin. Kuviossa 13 tämä merkitsee, että kansallinen sijoittaja saa positiivisen kuvan esitetyistä uskottavuuksista. Alueellisen yhteenliittymän toiminta voi perustua suoriin keskinäisiin win-win –asetelmiin, mutta kaupunkien välinen tarvitsee muita hyötyjä tuottavia tekijöitä. Kun menettely toimii, alkaa syntyä pohja alueellisen kiinteistörahaston perustamiselle. Molemmat yhdessä voivat hoitaa 20 % kuvion 14 kuvitellun kohteen lainoittuksesta. Loppu saadaan vuokralaisyrittäjiltä ja rahoituslaitoksilta ehkä myös kaupungilta. Vuoteen 2012 on kaikki lainoja lyhennetty niin, että lainojen osuus on enää 40 %. Siitäkin on osa siirretty kuvitteelliselle ulkomaiselle osaomistajalle.

Rahoitusta haettaessa hakuprosessiin sisältyy seuraavia kysymyksiä, joihin alueellisen kiinteistöstrategian välineillä on osoitettava tarkentavia vastauksia:

- ? Mitä ominaisuuksia eri vaiheiden omistajilla on oltava, jotka tunnistava luotonantaja voi lainata sellaisella korolla, jolla kiinteistö kyetään rakentamaan? 1. Kaupungin takaus / omistus? 2. Kaupunkipooli
1. Kaupungin kannalta tärkeää, että se voi luopua jossain vaiheessa kiinteistöistä. Ratkaisu? Kiinteistöyhtiö, jonka kaupunki omistaa ensin kokonaan ja sitten vähitellen kiinteistöissä toimivat yritykset tai ulkopuolinen kiinteistösijoittaja tulee omistajaksi?
  2. Kaupunkipooli laittaa lainan vakuudeksi menestyksellä toimivaa kiinteistökantaa ja siirtää tämän vakuuden kautta lainat alkaviin kohteisiin. Tämä onnistuu vain osaavan omistamisen keinoilla elinkeinojohtamisen toteutusalojen ollessa vuokralaisyrittysten toiminnan vakuutena.

? Kiinteistön omistajana on esimerkiksi kiinteistöyhtiö, jonka osakkaita kiinteistössä toimivat yritykset ovat. Kaupunki on takaajana. Luotonantaja saa osan yritysten kasvavista tuotoista alempaa tuottovaatimusta vastaan.

Mikä olisi vieraan ja oman pääoman suhde, jolla luotonantaja lähtee mukaan, esim. 80/20? Kuvio 14 osoittaa perustan myös tämän asetelman jalostamiseen.

Mahdollisen *kiinteistöjen omistajan näkökulmasta* alueellisen kiinteistöstrategian on tuotettava seuraavaa tietoutta:

- ? strategian toteuttamisessa tärkeimmät omistajilta vaadittavat osaamiskokonaisuudet sekä omistusten oletetut koot
- ? strategian oletamat tärkeimmät kiinteistöjen käyttäjät ja elinkeinojohtamisen heille tuottama tuki
- ? strategian toteuttamisessa tärkeimmät sijoittajat ja rahoittajat
- ? strategian läpivientiin parhaiten sopivat rahoitustavat
- ? kunnan rooli.

Osaavaan omistukseen nojaava alueellinen kiinteistöstrategia antaa kunnille mahdollisuuden perustaa tekemisensä alustalle, jossa kiinteistöliiketoiminnan palvelut vakaavat yritysten kehitystä. Ennakoivan ohjannan eräs päätehtävistä on parantaa kiinteistöjen vuokralaisten tuottavuutta ja näin pienentää vuokralaisriskiä kiinteistön omistajan näkökulmasta. Syntyy ketjuja, joissa tiettyyn liiketoimintaan erikoistunut sijoittaja voi sijoittaa ao. alan kiinteistöihin, kun sillä on alueella valmis kiinteistöpalveluorganisaatio. Kiinteistöpalveluorganisaatiota puolestaan ei synny, ellei palveltavilla yrityksillä ole vakaata perustaa. Jos yhteiskunta näkee joillakin alueilla ennakoivan ohjannan poistavan riittävästi riskejä, jopa valtio voi harkita korkotukien ja takausten myöntöä. Lisäksi valtakunnallinen kiinteistöyhtiö saattaa ryhtyä kehittämään työvoimastrategian toteutumisen edellyttämiä kiinteistöjä, toisena vaihtoehtona kaupunkiseudut voivat perustaa uudenlaisia esimerkiksi PPP –periaatteella toimivia kumppanuusverkostoja rahoituskustannusten pienentämistarkoituksessa.

Rahoitus ja rahoitusinstrumentit muuttuvat varmuudella jatkossa, joten niiden hienovirittelyä ei osaavassa omistamisessa tarkastella. Elinkeinojohtamisen toteutusalueet ja niiden hyödyntäminen kiinteistön omistuksen tukena on tärkein kilpailutekijä pääkaupunkiseudun ulkopuolella tapahtuvan toimitilakysynnän tyydyttämisessä. Vain niiden avulla ohuilla kiinteistömarkkinoilla luodaan rahoittajien ja rahoituksen edellyttämä luottamus.

*Kunnan ongelmana* kiinteistöstrategian laadintaprosessissa on nähdä tulevien toimitilojen luonne ja eriyttää kysyntälähtöiset toimitilaprofiilit, joita varten tulee kehittää tarkoituksenmukaisimmat omistamisen mallit. Lisäksi alueittaisten ominaisuuksien mukaan määrittäyty erityisongelmia.

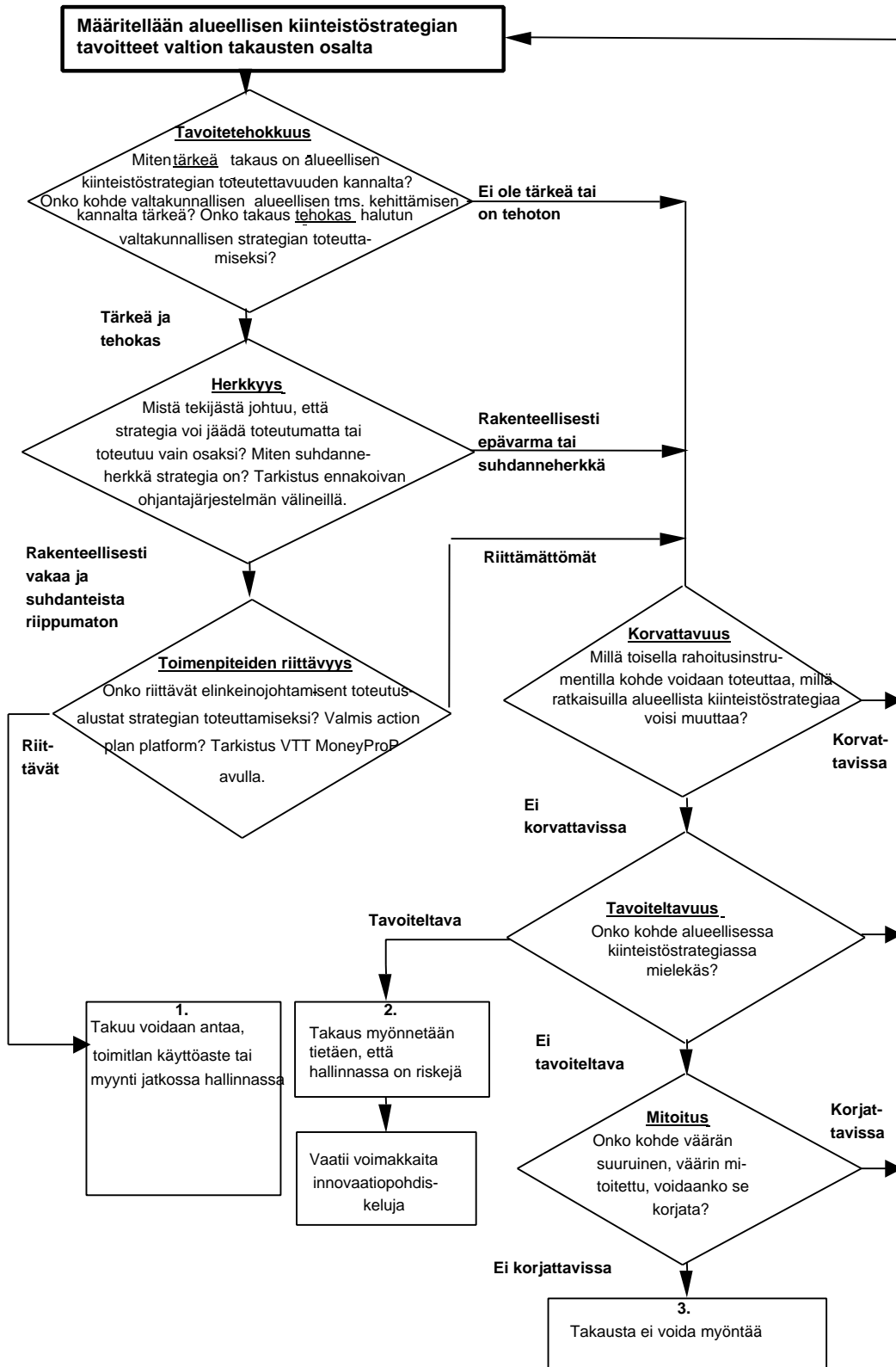
Eri omistusmallien ja rahoitusinstrumenttien perustehtävänä on hakea riittävää rahoitusta toimitilarakentamiseen, mutta samalla tehokkaasti ohjata yksittäisten kohteiden omistusta yksityiselle taholle. Edellä kuvatuilla elinkeinojohtamisen välineillä puolestaan toimitila kyetään pitämään kannattavana. Näin vuokratuloista pääomittuu varoja omistajan taseeseen.

Lainoitus puolestaan kohdistetaan sille toimijalle, jolla on parhaat taidot pitää yksittäinen kohde markkinakelpoisena kohteen elinkaaren eri vaiheissa. Ne on edellä kuvattu alku-, väli ja pitkäaikaisen omistajuuden rooleina. Suuruusluokkana alueelliset toimijat voivat sijoittaa uusiin kohteisiin 20 % niiden hankintakustannuksista, joten ketjutuksen taitava käyttö alueellisen kiinteistöstrategian yhtenä elementtinä lisää markkinoiden joustokykyä. Sekä vuosittaisen tuotannon kustannuksista että vanhojen kiinteistöjen kaupoista voidaan siis kattaa lainoituksella tai muilla rahoitusjärjestelyllä 80 %. Näin usean toimijan ketjua ohuilla kiinteistömarkkinoilla voi käyttää strategisena kilpailutekijänä, jos tarvitaan lisäpääomia ja alkuvaiheen omistajan on irtauduttava kohteesta. Se parantaa toimijoiden rahoitusasemaa ja klusterin omavaraisuus kasvaa. Alueelliset sijoitusrahastot voivat osallistua tähän prosessiin.

Jopa valtion takaus saa täysin uuden merkityksen toimivan alueellisen kiinteistöstrategian osana, jos tavoitteeksi asetetaan tiettyjen kiinteistöjen kehittäminen kansainväliseen osaomistukseen. On täysin mahdollista, että tulevaisuudessa samat tahot omistavat laivat, satamat, terminaali- ja varastointitoiminnot kiinteistöineen. Jos esimerkiksi Euroopan tasolla useissa valtioissa samanaikaisesti lähdetään kehittämään tällaisten infrastruktuurien omistusta samoilla periaatteilla, takuujärjestelyt saavat perustakseen selkeän mission. Pohdintoja varten kuviossa 15 esitetään asiaan liittyvistä ongelmista yleinen päättelyketju. Ketju on rakennettu lähinnä siksi, että alueellisen kiinteistöstrategian laadinnassa osataan tehdä riittävän perusteellinen esitys valtion takausten hakemista varten, koska kiinteistötakuiden myöntö on erittäin ongelmallista.

Ensimmäisessä päätöstehtävässä on selvitettävä, miten alueellinen elinkeinostrategia ja kiinteistöstrategia sopivat yhteen. Kiinteistösijoituksen on oltava samanlainen kuin minkä tahansa muun sijoituksen, jolloin valtion rahoituksella järjestämä takuu voi toimia esimerkiksi vipurahaston logiikalla. Muutoin ei valtion takauksia kannata ajatellakaan. Jos valtio sitten lähtee mukaan, sijoitukseen voidaan kytkeä osa aluepoliittisia rahoja, valtio voi ottaa provision, valtion takuu maksetaan takaisin alueellisista tuista jollain muotoa tms. ”Kiinteistötakauskeskus” perustetaan vaikka Jyväskylään, se pyörittää vaikka 100 milj. €takauskoria ja pyytää 0,5 % korvausta jokaisesta takauksesta.

Edelleen tavoitetehtävien nimissä alueellisen kiinteistöstrategian on osoitettava, että aina kymmenessä vuodessa toimitilan kustannuksista vain 40 % on lainarahan varassa, kun osuus aluksi oli 80 %. Toisin sanoen alkuperäisiä lainoja ovat eri tahot lyhentäneet 40 % ko. toimitilan tuotoilla.



Kuvio 15. Osaava omistaminen, elinkeinojohtamisen toteutuslустat ja valtion mahdolliset kiinteistötakuut.

*Valtion mahdollinen takaajarooli*, onko sillä käyttöä osaavan omistuksen yhteydessä ja millä ehdoilla? Mikä on valtion yhteinen täsmällisten kiinteistötakuiden määrä, minkälaista kiinteistöstrategiaa valtakunnallisella tasolla halutaan ylläpitää ja millä kriteereillä kiinteistöstrategia rakennetaan.

### Ehtoja takaajaksi ryhtymiselle

#### Kiinteistöön liittyvät ehdot

- ? Ei pysyvä takuu, vaan tehtävänä on yritysten ja/tai tiettyjen kiinteistöjen elinkaaren alkuvaiheen ylimenovaiheen hoito
- ? Miten takuun määräaikaisuus, riskien jako ja vuorottelu organisoidaan muiden toimijoiden kanssa
- ? Mikä on valtion ja kunnan riskien oikea suhde.

#### Alueelliseen elinkeinoelämään liittyvät ehdot

- ? Ajatuksena on, että vain sellaisia kiinteistöjä tuetaan, joiden rakentamisella on merkitystä alueen elinkeinoelämän tulevaisuuden kannalta. Tukea tarkasteltaessa on erotettava yhtäältä yritysten saama tuki ja toisaalta kiinteistöjen tuottamiseen sekä ylläpitoon annettava tuki. Yritysten toiminnan ylösajon päätepisteessä on nähtävä menestystuotehakuinen kansainvälistyminen tai vastaava tilanne, missä yritysten kate on riittävä.
- ? Alueellinen väestökehitys ja elinkeinorakenteen muutoksen hallinta
- ? Alueelliset pendelöintirakenteet
- ? Mitä kasvun edellytyksiä ”takua saavalla paikkakunnalla” on oltava ja millä perusteilla niiden olemassaoloon uskotaan
- ? Olemassa oleva liiketoiminta ja työvoiman osaaminen sekä pitkäaikaiset toimialakohtaiset myynti- ym. asetelmat
- ? Miten uudet elinkeinoelämän kehittämisen välineet hallitaan, joilla yritysten menestystuotehakuisuus varmistetaan ja/tai hajautettujen alihankintajärjestelyjen avulla saadaan yrityksille riittävä varmuus kaupallisesta menestyksestä.

Mutta lopuksi on huomautettava, että omistamisen ja vuokraamisen käytännöt ovat ihmeellisiä. Kokemusten mukaan asuntojen/kiinteistöjen valmistajat pyrkivät minimoimaan myyntihinnan. Esimerkiksi kylpylähotelleissa vuokrasopimukset tehdään niin, että kaikki ekotehokkaan rakentamisen hyödyt lankeavat kiinteistöä vuokraavalle kylpylähotellitoimintoja harjoittavalle operaattorille. Varsinainen omistaja ei tällaisista investoinneista hyödy ollenkaan. Voi olettaa, että vastaavia ongelmatilanteita alalla on enemmänkin.

## 6. Yhteenveto

Kaupunkiseudut joutuvat rakentamaan itselleen sellaisen elinkeino- ja työvoimarakenteen, jonka varassa hyvinvointiyhteiskunnan rahoitusperusta säilyy. Tekeillä olevaan valtakunnalliseen työvoimastrategiaan on tässä työssä laadittu oletus merkittävimmistä työtehtävistä. Kaupunkiseuduilla elinkeinojohtamisen paineet kohdistuvat uutta kasvua luovien avautusten tukemiseen sekä avauksista syntyvän yritystoiminnan tilatarpeen tyydyttämiseen. Toimitilojen käyttöasteen ylläpito on keskeinen tehtävä tällöin. Toimitilakehittäminen joutuu elämään tuon strategian mahdollistajana. Yhtäältä alueuskottavuus kasvaa valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuran kautta, mikä on uutta Suomessa.

Kun kaupunkiseudun kiinteistöstrategia toisaalta ohjaa toimijoita tuottamaan tarkoituksenmukaisia tiloja elinkeinokehityksen mukaan, mikrotason osaava omistus nostaa Suomen kiinteistötoimialan asemaa myös kansainvälisten sijoittajien näkökulmasta. Suora kansainvälinen osaomistus onkin yksi vaihtoehto. Laman jälkeisten kiinteistösijoitusyhtiöiden kaltaiselta kokemuserustalta, jolla valtaosa vanhoista ongelmakiinteistöistä on saatu markkinoille, on mahdollista luoda strategioita toimialasidonnaisten kiinteistöjen kansainvälisten omistusrakenteiden kehittämiseksi.

Toimitilojen tuottamisen kustannuspaineet valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuralla pysymiseksi ovat liian suuret kaupunkiseutujen rahoitettaviksi. Siksi tarvitaan erilaisia omistamisen malleja, joita on kehitelty v. 2012 olosuhteista käsin. Nopeimmin kasvaneissa kaupungeissa on jo saatu tilatuotanto kiinnitettyä elinkeinojohtamisen välineistöön niin, että investointeihin saadaan riittävästi ulkopuolista rahaa. Tulevan haasteen hahmottamiseksi on oletettu seuraavien kymmenen vuoden aikana tarvittavat investoinnit kiinteistöihin ja miten investoinnit palautuvat uusille omistajille toimitiloista saatavista vuokrista. Alueuskottavuutta lisäämään on ideoitu erääksi rahoitusasetelmaksi ”kaupunkipooli”, joka panostaa erityisesti uutta kasvua avaavien kiinteistöjen hallintaan. Muussa tapauksessa valtakunnallinen hyvinvointiyhteiskunnan rahoitusperustan turvaava työllistyminen ei tapahdu ja toimitilamarkkinat horjuvat koko maassa.

Pienillä paikkakunnilla ei edes kunnolla esiinny toimitilamarkkinoita, vaan sijoittamisen ehtona on kyky osoittaa kaikille tiloille yritystoimintaa sekä kyseisen yritystoiminnan vakaus pitkällä aikavälillä. Paikalliset kehitysyhtiöt kehittävät innovaatioihin perustuvia yritysten toimintamalleja sekä henkilöstön koulutusta. Vain näin toimitiloihin sijoittava voi nähdä sijoituksen tuottavuuden, kyseistä ajattelutapaa on työssä kehitetty yhdessä alkuvaiheen sekä tarkoituksenmukaisten pitkäaikaisen omistajatahojen kanssa. Kun suuremmilla alueilla liikkeellä ovat sijoitusrahastot, pienemmillä alueilla tarvitaan paikallisia, usein suoria sijoituksia kiinteistöihin. Molemmissa tapauksissa elinkeinojohtamisen uusittu välineistö on kiinteistöliiketoiminnan luonnetta eniten muuttava mahdollisuus.

## Lähdeluettelo

Huovari, J., Kangasharju, A. ja Alanen, A. (2001) Alueiden kilpailukyky. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja n:o 176. Helsinki.

Mäntylä K. (2003a) Jyväskylän seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Tarkistettu raportti Jyväskylän seudun aluekehitysselvityksestä, 5.2.2003. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 45 s.

Mäntylä K. (2003b) Tampereen seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Tarkistettu raportti Tampereen seudun aluekehitysselvityksestä, 9.1.2003. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 44 s.

Mäntylä K. (2003c) Hämeenlinnan seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Raportti Hämeenlinnan seudun aluekehitysselvityksestä, 1.9.2003. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 44 s.

Mäntylä K. (2002a) Imatran seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Raportti Imatran seudun aluekehitysselvityksestä, 4.6.2002. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 45 s.

Mäntylä K. (2002b) Joensuun seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Raportti Joensuun seudun aluekehitysselvityksestä, 9.12.2002. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 48 s.

Mäntylä K. (2002c) Kotkan - Haminan seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Raportti Kotkan - Haminan seudun aluekehitysselvityksestä, 9.12.2002. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 49 s.

Mäntylä K. (2002d) Porin seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Tarkistettu raportti Porin seudun aluekehitysselvityksestä, 17.12.2002. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 49 s.

Mäntylä K. (2002e) Turun seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Raportti Turun seudun aluekehitysselvityksestä, 12.7.2002. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste. 49 s.

Nummelin, Johanna (2001) Omistamisen roolit kiinteistöalalla. Teknillinen korkeakoulu, maanmittausosasto, dipl. työ.

Sneck, Timo. (2003) Suomi 2020 Alueiden menestyspolkujen kehittäminen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2003.

Sneck, Timo. (2002) Hypoteeseista ja skenaarioista kohti yhteiskäyttäjien ennakoivia ohjantajajärjestelmiä. Ennakointityön toiminnallinen hyödyntäminen Espoo 2002. VTT Publications 468. 259 s. + liitt. 25 s.

Sneck, T. ja Mäntylä, K. (1999) Vaasan elinkeinojen kehittäminen. Action plan 2010. Loppuraportti 7.7.1999. VTT Rakennustekniikka. Espoo. Moniste, 44 s.

Sneck & Tiainen (2002) Työvoimastrategian tavoiteuran määrittely. Työpaperi 4.12.2002.

Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry (2001). Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 25.5.2001. Verkkodokumentti [www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf](http://www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf)

Tilastokeskus (2003) Työssäkäyntitilastot. StatFin-tilastopalvelu, Tilastokeskuksen internet-sivut osoitteessa <http://statfin.stat.fi/StatWeb/>

Tilastokeskus (2002) Rakennukset käyttötarkoituksen mukaan 31.12.2000. StatFin-tilastopalvelu, Tilastokeskuksen internet-sivut osoitteessa [statfin.stat.fi/](http://statfin.stat.fi/).

Tilastokeskus (2001) Väestöennuste 2001-2030. Tilastokeskus. Helsinki.

Työministeriö (2003) Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi. Työvoima 2020 loppuraportti. Tammi-kuu 2003. Työministeriön internet-sivut osoitteessa [www.mol.fi/julkaisut/](http://www.mol.fi/julkaisut/).



## Liite A. Tutkimuksen kohdeseudut

### Tampereen seutu

Seudun muodostavat Tampere (keskus) sekä Kangasala, Lempäälä, Nokia, Pirkkala ja Ylöjärvi.

Tampere on seudullinen ja maakunnallinen keskus. Seudun vahvimmat toimialat ovat koneenrakennus ja automaatio, muu metalliteollisuus, ICT, kauppa, viestintä, yrityspalvelut, koulutus, tutkimus ja kulttuuritoiminta. Seudulla oli 134 600 työpaikkaa vuonna 2000 (6200 enemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä kasvoi 22 100 (20 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen kokonaismäärä Tampereen seudulla on 156 600 vuonna 2010 (22 000 enemmän kuin vuonna 2000).

Tampereen seutu on kilpailukyvyltään huippuluokkaa muihin seutuihin verrattuna. Seudulla on vahva ja hyvin monipuolinen osaamistaso, joka antaa erinomaiset edellytykset yritysten kehittämiseksi ja kasvulle sekä uusien yritysten syntymiselle. Elinkeinoelämän, kuntien ja muiden organisaatioiden työn tuloksena on aktiivinen ja kasvuhakuinen kehitysilmapiiri. Yhteinen elinkeinostrategia tähtää koko seudun kilpailukyvyn kehittämiseen. Seudun vetovoimatekijöitä ovat mm. elinkeinoelämän uudet kasvualat, mittava koulutusjärjestelmä, laaja-alainen tutkimus- ja kehitystoiminta sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut.

### Turun seutu

Seudun muodostavat Turku (keskus) sekä Askainen, Kaarina, Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Raisio, Rusko, Rymättylä, Sauvo, Vahto ja Velkua.

Turku on seudullinen ja maakunnallinen keskus. Seudun tärkeimmät toimialat ovat metalli, informaatio- ja kommunikaatio, elintarvike, bioalat, kemia, energia ja graafinen toimiala. Seudulla oli 128 200 työpaikkaa vuonna 2000 (1000 vähemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä kasvoi 17 400 (16 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen kokonaismäärä Turun seudulla on 150 000 vuonna 2010 (21 800 enemmän kuin vuonna 2000).

Turun seutu on Tampereen tapaan kilpailukyvyltään huippuluokkaa muihin seutuihin verrattuna. Seudun elinkeinoelämän painopistealoilla on korkea ja muilla elinkeinoaloilla on hyvä osaamistaso. Osaamisperustaa on syvennetty ja laajennettu erityisesti 1990-luvun loppupuolelta lähtien, ja seudulla on aktiivinen kehitysilmapiiri. Seudulla on laaja-alainen ja korkeatasoinen koulutus-, tutkimus- ja kehitysjärjestelmä. Seudun kunnat ovat laajentaneet ja syventäneet yhteistyötään viime vuosina. Elinkeinopolitiikka tähtää koko seudun kilpailukyvyn kehittämiseen. Kaikkiaan toimintaympäristö ja elinkeinotoimintaa kehittävien tahojen yhteistyön parantuminen antavat hyvät lähtökohdat yritystoiminnalle ja kasvun syntymiselle.

### Jyväskylän seutu

Seudun muodostavat Jyväskylä (keskus) sekä Jyväskylän maalaiskunta, Laukaa ja Muurame. Ensimmäinen Jyväskylän seudun aluekehitysselvitys tehtiin vuonna 2000, jolloin Jyväskylän seutu koostui edellä mainituista kunnista. Selvitystä päivitettiin myöhemmin. Aluerajausta ei kuitenkaan tällöin muutettu, vaikka toiminnallinen yhteistyöverkosto Jyväskylän seudulla on laajentunut 2000-luvulla. Hankasalmi, Korpilahti, Petäjävesi, Suolahti ja Uurainen ovat kytkeytyneet aiempaa tiiviimmin mukaan seudulliseen kehittämiseen.

Jyväskylä on seudullinen ja maakunnallinen keskus. Seudun vahvimmat toimialat ovat metalliteollisuus, graafinen ja viestinnän toimiala, puunjalostus, informaatioteknologia, energia- ja ympäristöalat ja elintarviketeollisuus. Seudulla oli 58 500 työpaikkaa vuonna 2000 (800 enemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä kasvoi 9700 (19 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen kokonaismäärä Jyväskylän seudulla on 69 400 vuonna 2010 (10 900 enemmän kuin vuonna 2000).

Jyväskylän seutu on kilpailukyvyltään lähes samaa luokkaa kuin Tampereen ja Turun seudut. Seudun on vahva ja monipuolinen osaamistaso antaa hyvät edellytykset yritysten kehittämiseksi ja kasvulle sekä uusien yritysten syntymiseksi. Kuntien yhteinen elinkeinostrategia tähtää koko alueen kilpailukyvyyn kehittämiseen. Elinkeinorakenteen eri osa-alueilla osaamisperustaa on syvennetty ja laajennettu erityisesti 1990-luvun loppupuolelta lähtien, ja tuloksena seudun elinkeino- ja yritys rakenne on monipuolistunut. Seudulla on monipuolinen koulutus-, tutkimus- ja kehitysjärjestelmä, ja elinkeinoelämän tuki- ja palveluorganisaatiot ovat toimivat.

### Porin seutu

Seudun muodostavat Pori (keskus) sekä Harjavalta, Kullaa, Luvia, Nakkila, Noormarkku, Pomarkku ja Ulvila.

Pori on seudullinen ja maakunnallinen keskus. Seudun vahvimmat toimialat ovat metalli-, sähkö- ja kemianteollisuus, informaatio- ja kommunikaatioteknologia, automaatio ja hyvinvointipalvelut. Seudulla oli noin 45 500 työpaikkaa vuonna 2000 (7200 vähemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä kasvoi 3500 (8 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen kokonaismäärä Porin seudulla on 51 400 vuonna 2010 (5800 enemmän kuin vuonna 2000).

Porin seutu on kilpailukyvyltään ylempää keskiluokkaa muihin seutuihin verrattuna. Viime vuosina elinkeinoelämän osaamisperustaa ja korkeakoulutason opetusta on oleellisesti syvennetty ja laajennettu. Alueellinen innovaatiojärjestelmä tukee nykyisin varsin hyvin yritysten liiketoiminnan kasvua. Elinkeinopolitiikka tähtää koko seudun kilpailukyvyyn kehittämiseen. Seutu kuuluu tavoite 2-tukialueen EU:n rakennerahastokaudella 2000-2006. Seudun toimintaympäristö antaa hyvät lähtökohdat yritysten kehittämiseksi.

ja kasvulle sekä uusien yritysten syntymiselle, ja elinkeinorakenne uusiutuu ja monipuolistuu nopeasti. Kasvualoilla koulutetun työvoiman saatavuus on hyvä, ja elinympäristö on kustannuksiltaan edullinen.

#### Joensuun seutu

Seudun muodostavat Joensuu (keskus) sekä Eno, Kiihtelysvaara, Kontiolahti, Liperi, Polvijärvi ja Pyhäselkä. Toimitilojen tarvelaskelmat on laadittu kuitenkin vain Joensuun ja lähikuntien (Kontiolahti, Liperi ja Pyhäselkä) osalta. Tämän takia luvun 2 tekstissä ja kuvioissa viitataan "typistettyyn" Joensuun seutuun eli Joensuun ja lähikuntien muodostamaan alueeseen.

Joensuu on seudullinen ja maakunnallinen keskus. Seudun tärkeimmät toimialat ovat julkiset palvelut, muovi- ja metalliteollisuus, puutuoteteollisuus, informaatio- ja kommunikaatio sekä media. Seudulla (ilman reunakuntia) oli 32 500 työpaikkaa vuonna 2000 (2300 vähemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä alueella kasvoi 4100 (14 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen kokonaismäärä Joensuun seudulla (ilman reunakuntia) on 37 200 vuonna 2010 (4700 enemmän kuin vuonna 2000).

Joensuun seutu on kilpailukyvyltään keskiluokkaa muihin seutuihin verrattuna. Elinkeinoelämän painopistealoilla on hyvä osaamistaso ja varsin monipuolinen koulutus-, tutkimus- ja kehitysjärjestelmä. Osaamisperustaa on syvennetty ja laajennettu viime vuosina, ja kehittämistoimintaa vahvistetaan edelleen jatkossa. Seudun elinkeino- ja yritysraakenne on monipuolistumassa, ja elinkeinoelämän tuki- ja palveluorganisaatiot ovat toimivat. Kuntien yhteistyöryhmä edistää ja ohjaa seutuyhteistyötä. Seutu kuuluu aluepoliittisen tuen 1-tukialuevyöhykkeeseen ja tavoite 1-alueeseen EU:n rakennerahastokaudella 2000-2006.

#### Kotkan - Haminan seutu

Seudun muodostavat Kotka (keskus) sekä Hamina, Miehikkälä, Pyhtää, Vehkalahti ja Virolahti. Kotkan - Haminan seudun osalta keskus-ympäristö -asetelma ei ole niin selkeä kuin monilla muilla seuduilla. Molempia kaupunkeja luonnehtivat useat keskuksen piirteet, ja käytännössä seutua kehitetäänkin pitkälti kahden keskuksen pohjalta. Haminan ja Vehkalahden kuntaliitoksen seurauksena seudulla on enää viisi kuntaa vuonna 2003.

Kotka on seudullinen keskus ja toinen Kymenlaakson maakuntakeskuksista. Seudun keskeiset toimialat ovat logistiikka, kemiallinen puunjalostus, metalliteollisuus verkostoineen, kemianteollisuus sekä elintarviketuotanto ja maaseutuelinkeinot. Seudulla oli 34 000 työpaikkaa vuonna 2000 (3900 vähemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä kasvoi 1500 (5 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen ko-

konaismäärä Kotkan - Haminan seudulla on 35 900 vuonna 2010 (1800 enemmän kuin vuonna 2000).

Kotkan - Haminan seutu on kilpailukyvyltään ylempää keskiluokkaa muihin seutuihin verrattuna. Seudun elinkeinorakenteen osaamisperustan kehittämiseen ja laajentamiseen on panostettu viime vuosina, ja toimintaa tehostetaan edelleen jatkossa. Seudulla on muotoutunut kasvuhakuinen kehitysilmapiiri, ja seudun elinkeino- ja yritys rakenne on monipuolistumassa. Rajoitteena on edelleen suhteellisen kapea koulutus-, tutkimus- ja kehitysjärjestelmä. Seutu kuuluu EU:n tavoite 2-tukialueeseen ohjelmakaudella 2000-2006. Kunnat tekevät monipuolista yhteistyötä alueen kehittämiseksi, ja kuntien panostus seudun elinkeinopoliittisiin toimiin kasvaa hyvin nopeasti.

### Imatran seutu

Seudun muodostavat Imatra (keskus) sekä Rautjärvi, Ruokolahti ja Joutseno. Lappeenranta rajattiin pois seututarkastelusta käytännön syistä, koska työssä tarkasteltiin lähtökohtaisesti Imatran seutua. Lappeenrannan käsittely Imatran lähikuntana antaisi harhaanjohtavan kuvan aluekokonaisuuden dynamiikasta ja vaikutussuhteista, koska Lappeenranta on oleellisesti suurempi ja monipuolisempi kuin Imatra. Jos Lappeenranta olisi mukana kohdealueessa pitäisi sitä tarkastella keskuksena. Lappeenrannan tulevan kehityksen selvittäminen kohtuullisella tarkkuudella olisi suunnannut työn painopistettä liiaksi pois Imatrasta ja sen lähikunnista.

Imatra on seudullinen keskus. Seudun elinkeinoelämän perustana ovat kemiallinen puunjalostus- ja metalliteollisuus. Seudulla oli 19 900 työpaikkaa vuonna 2000 (4700 vähemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä kasvoi 1500 (8 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen kokonaismäärä Imatran seudulla on 19 300 vuonna 2010 (600 vähemmän kuin vuonna 2000).

Imatran seutu on kilpailukyvyltään ylempää keskiluokkaa muihin seutuihin verrattuna. Elinkeinoelämän uusiutumista on pitkään hidastanut kehittämisen tukitoimintojen vähäisyys seudulla. Tältä osin tilanne on kuitenkin paranemassa. Elinkeino toimintaa kehitetään kuntien yhteisen elinkeinostrategian mukaisesti. Alueelle sopivien uusien elinkeinoelämän kasvualojen vahvistumista tuetaan satsaamalla osaamiseen, yhteyksien parantamiseen ja asuin ympäristön kehittämiseen. Tärkeimpänä asiana nähdään osaamisen tason nostaminen seudulla. Siihen ohjataan elinkeinopoliittisia varoja, joiden määrää kunnissa on lisätty merkittävästi.

### Hämeenlinnan seutu

Seudun muodostavat Hämeenlinna (keskus) sekä Hattula, Hauho, Janakkala, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos.

Hämeenlinna on seudullinen ja maakunnallinen keskus. Seudun tärkeimmät toimialat ovat kone- ja metalliteollisuus, puuala, elintarviketeollisuus, rakennusala, kauppa, julki-

set palvelut ja matkailu. Seudulla oli 34 200 työpaikkaa vuonna 2000 (3900 vähemmän kuin vuonna 1990). Työpaikkojen määrä kasvoi 2900 (9 %) vuosina 1997-2000. Työssä on arvioitu, että työpaikkojen kokonaismäärä Hämeenlinnan seudulla on 37 700 vuonna 2010 (3500 enemmän kuin vuonna 2000).

Hämeenlinnan seutu on kilpailukyvyltään ylempää keskiluokkaa muihin seutuihin verrattuna. Seudun elinkeinoelämän tukijärjestelmiä ja osaamisperustaa on merkittävästi syvennetty ja laajennettu seudulla aivan viime vuosina, ja kehittämistoimintaa vahvistetaan edelleen. Seudulla on kasvuhakuinen kehitysilmapiiri ja seudun elinkeinorakenne on vahvistumassa. Kunnat tekevät monipuolista yhteistyötä mm. elinkeinojen ja palveluiden kehittämisessä, ja kuntien panostus seudullisiin elinkeinopoliittisiin toimiin on suhteellisen suuri. Seutu kuuluu EU:n tavoite 2-tukialueeseen ohjelmakaudella 2000-2006.

## Liite B. Vuokralaisyritysten tulot kiinteistöjen omistajien pääoman muodostajana

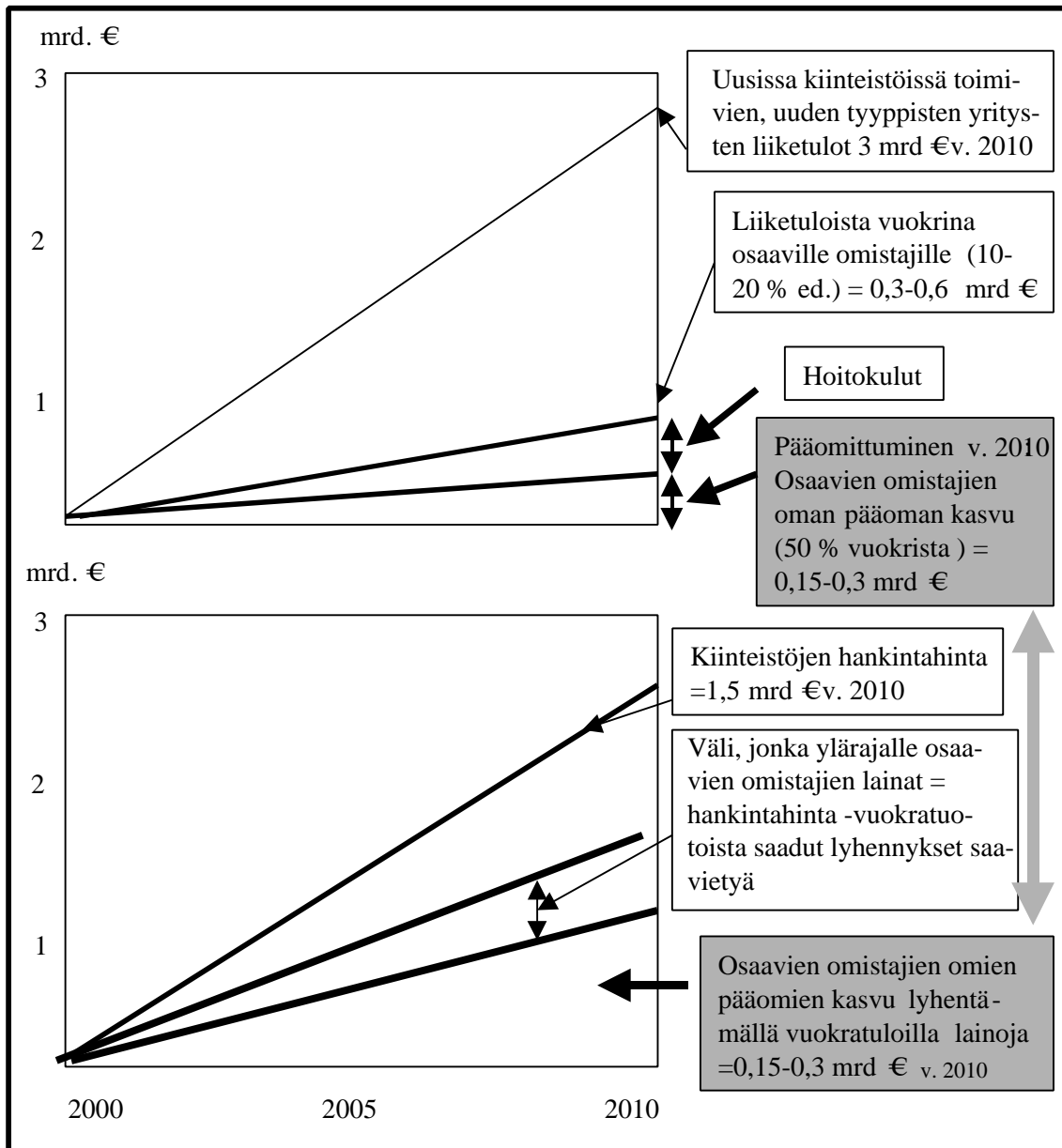
Alueellisen kiinteistöstrategian ohjenuoraksi on hahmotettava tulevaisuuden yritysten tulot ja kannattavuus. Alueellinen kiinteistöstrategia saa alueuskottavuutta, kun yritysten vuokranmaksukyky voidaan ennakoida. Tulevaisuuden yritysten voi arvioida olevan ovat tyypiltään keskisuuria, menestyvimmit räätälöityyn innovaatioon pohjautuvia. Taulukossa B 1 tehdystä Tampereesta koskevasta kokeilulaskelmasta voi johtaa suuntaavan arvion muillekin kaupunkiseuduille, kun klusterit muutetaan ja mitoitetaan kunkin alueen tulevan koulutetun työvoiman mukaan. Kokeilumitoituksessa Tampereelle tulee kahdeksan vuoden aikana 18 000 uutta ihmistä, joille on tuotettava uudet toimitilat. Yrityskokoa voidaan seurata ennakoivan ohjantajärjestelmän välineiden avulla.

Taulukko B 1. Kokeilulaskelma uusista yrityksistä Tampereen eri klustereilla vuosina 2001-2008 (ideointitilaisuudessa kevät 2001 tehty laskelma).

Klusterit, lisähenkilöstö	lisähenkilöstö	vuositaso krsm <sup>2</sup> /hlö	Yrityksiä hlöstö 1-30	Yrityksiä hlöstö 30-100	Yrityksiä hlöstö>100	Välivaiheen omistaja	Työvoimanpoistuma/v
KAU	1000	125	15	5	1		1000
Infocom	7500	1000	150	50	10		100
Tervitekn	1500	200	30	7	2		25
Viestintä	2500	300	60	7	3		100
Aosk	2000	250	60	5	2		100
eTre	5000	600					0
Yht	19500	2500					1500

Kiinteistömarkkinoiden kokoa ja luonnetta voi hahmottaa kiinteistöissä toimivan yrityskannan tulojen ja liikevoittojen avulla. Tässä uudessa ajattelutavassa pääpaino on tulevien yritysten liiketoiminnan kestävyys. Toimitilat nähdään tätä palvelevana tuotteena. Niiden tilantarve ratkotaan vuosittain siten, että rakentaminen palvelee tarkkaa kysyntää. Yritysten tulevaan kehitykseen liittyy suuria riskejä, joiden hallintaa varten elinkeinojohtamisen toteutusaloja on kehitettävä. Tampereen kannalta kriittinen ongelma liittyy tulevien yritysten kasvuun, käyntiin lähtöön ja rekrytointikysymyksiin (Sneck 2002). Samat ongelmat eri muotoisina ilmenevät kaikilla paikkakunnilla.

Kuviossa B1 VTT MoneyProP –arviointimenettelyllä esitetään koelaskelma Tampereen uusien yritysten tuloista (ja voitoista), joista voidaan pääomittaa kiinteistöliiketoimintaan tulevat volyymit. Tämän suuruuselle taloudelle voidaan lähteä kehittämään Tampereen tulevan kiinteistökannan omistajaprofiileja nykyisten omistajien sekä taulukon B1 kuvaamien uusien klusterien/toimialojen osalta. Suurimmillaan rakennustarve voisi olla yli 1,5 milj. kerrosneliötä. Vuokratuloista lainoja voidaan v. 2010 hoitaa jo n. 200 milj. €vuodessa, kun vuositason investoinnit ovat Tampereella n. 245 milj. €



Kuvio B1. Menestystuotehakuisten yritysten kasvaneiden liikekulujen ja kiinteistöklusterin volyymin suhde, esimerkkinä Tampereen kaupunki (Sneck 2002).

Kuvion B1 mukainen talouslaskelma on taulukoissa B2 ja B3 sovitettu jokaisen kohteena oleva kaupunkiseudun osalle. Toimitilojen rakennustarve 10 vuoden ajalle perustuu luvun 2 laskelmiin. Rakennusten hankintahintana asetelmassa on 1 500 €/m<sup>2</sup> koko tarkasteluajan. Käytännössä kaupunkiseuduittain rakentamisen suuntautuminen toimialoittain määrittää tarkan kustannustason. Mutta miten osoittaa, että kassavirrat todella pitävät? Ovatko vanhat klusterit jatkuvasti työllistäviä? Uusiin tiloihin tulevien yritysten liikekulot arvioidaan alueellisessa kiinteistöstrategiassa VTT MoneyProP –menettelyllä. Kiinteistöittäinen vuokrataso riippuu siinä toimivien yritysten liikekulujen kehityksestä.

Taulukko B2. Suuntaava laskelma kaupunkiseuduittain rakennettavien toimitilojen määrästä sekä niiden hankintahinnasta v. 2001-2010.

Kaupunkiseutu	Toimitiloja krs <sup>m</sup> <sup>2</sup> yht. vuoteen 2010	Toimitilainvestoinnit yht. vuoteen 2010 k € (1500 € m <sup>2</sup> )
Vaasa	500000	750000
Jyväskylä	718000	1077000
Tampere	1668000	2502000
Pori	410000	615000
Imatra	102000	153000
Joensuu	240000	360000
Turku	1273000	1909500
Kotka-Hamina	326000	489000
Hämeenlinna	281000	421500
Yht	5 518 000	8277000

Taulukossa 3 on yleiskuvan saamista varten asetettu vuokriksi 12 €/ krs<sup>m</sup><sup>2</sup>, mikä ohjeellisesti jakaantuu puoliksi hoito- ja pääomakustannusten kesken. Pääomiin kohdistuvasta vuokratulosta puolestaan omistajille on laskettu mahdollisuus lyhentää lainojaan 75 %. Käytännössä omistamisen mallit ja innovatiiviset rahoitusinstrumentit vaikuttavat juuri tuohon suhteeseen sekä lainan takaisinmaksukykyyn ja aikaan. Laskelmassa sen on ajateltu olevan noin 25 vuotta. Näin saadaan karkea hahmotelma alueellisen kiinteistöklusterin kehittymisestä seuraavien 10 vuoden aikana ja samalla ote alueellisen kiinteistöstrategian erityiskysymyksiin tarkasteltuna tuosta päättilasta lähtien. Taulukko 3 kuvaa uuden kiinteistökannan liiketoiminnan kokoa v. 2010.

Taulukko B3. Vuokratulot sekä osaavien omistajien pääomien kasvu sekä uusien yritysten tulot v. 2010 kaupunkiseuduittain uusista toimitiloista.

Kaupunkiseutu	Vuokra k € (12 € m <sup>2</sup> )	hoito k €	korot + lyh k €	Pääomit- tuminen k €
Vaasa	6000	3000	3000	2250
Jyväskylä	8616	4308	4308	3231
Tampere	20016	10008	10008	7506
Pori	4920	2460	2460	1845
Imatra	1224	612	612	459
Joensuu	2880	1440	1440	1080
Turku	15276	7638	7638	5729
Kotka-Hamina	3912	1956	1956	1467
Hämeenlinna	3372	1686	1686	1265
Yht	66216	33108	33108	24831



Taulukko B3 osoittaa kaupunkiseuduittain, kuinka paljon uusien toimitilojen omistajat voivat parantaa taloudellista asemaansa lyhentämällä lainojaan v. 2010. Näin voidaan miettiä nykyhetkestä lähtien, mitkä tahot olisivat tarkoituksenmukaisimpia pitkäaikaisia omistajia sekä kehittää alueellisen kiinteistöstrategian avulla näille selviämisen väylät.

Vaasassa tulisi investoida vuodessa 75 milj. €vuositasolla, 10 vuoden kuluttua vuokrina palautuisi vuositasolla n. 2,25 milj. €uusille omistajille. Eli vuosittain pitäisi investointeihin saada eri tahoilta yli 70 milj. € Tämä määrä on tulevissa oloissa kuntien talouksille käytännössä ylivoimainen haaste. Mutta ilman kyseisen tason investointeja ei Vaasassa kyetä luomaan valtakunnallisen työvoimastrategian tavoiteuran edellyttämiä työpaikkoja. Jyväskylässä puolestaan pitäisi toimitilainvestointeihin saada rahoitusta 100 milj. € Edettäessä vuoteen 2010 omistajille syntyisi mahdollisuus lyhentää velkoja 3 milj. €/v. Kun luettelo jatkaa kaupunkiseuduittain, nähdään ongelman laajuus kuntien talouksien kannalta. Siksi onkin selkeästi näytettävä välineet, joilla kiinteistöjen vuokralaiset selviävät jatkossa. Muutoin on vaikeaa saada yksityistä rahaa toimitilamarkkinoille. Käytännössä tämä tarkoittaa elinkeinojohtamisen välineistön jatkuvaa kehittämistä.