



Visio kaupunginosan kehittämisen ohjaajana

Markku Riihimäki
VTT

Marko Vanhatalo
Eera Finland Oy



ISBN 951-38-6610-6
ISSN 1459-7683 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
Copyright © VTT 2006

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 4374

VTT, Tekniikankatu 1, PL 1300, 33101 Tampere
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 3497

VTT, Tekniikankatu 1, PB 1300, 33101 Tampere
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 3497

VTT Technical Research Centre of Finland, Tekniikankatu 1, P.O. Box 1300, FI-33101 Tampere, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 3497

Kansikuva: GEMINI, Vuoreksen Mäyränmäen korttelikilpailun kilpailuehdotus (VVO)

Toimitus Anni Kääriäinen

Tekijä(t) Riihimäki, Markku & Vanhatalo, Marko		
Nimeke Visio kaupunginosan kehittämisen ohjaajana		
Tiivistelmä Kaupunginosa tarvitsee vahvan ja kantavan vision, johon tukeutua koko kehityskaaren aikana. Visio ei saa olla nykytilaa kuvaava, vaan selvästi tulevaisuuden tahtotila. Demokraattinen vision rakentamisprosessi on erittäin suositeltava vaihtoehto alueellista visiota laadittaessa. Prosessi soveltuu isoihin aluekohteisiin, joissa on mukana monta toteuttajatahoa. Menetelmä tukee lainsäädännön edellytyksiä ja osaltaan varmistaa osapuolten kuulemismenettelyjä. Samalla se osallistaa potentiaalisia suunnittelu- ja toteuttajatahoja ja näin ollen varmistaa osapuolten sitoutumisen tavoiteltuun lopputulokseen. Avoin visioprosessi monipuolistaa aluekehityksen ja toteuttamisen osalta käytävää keskustelua. Prosessin avulla on myös mahdollista saada uusia innovaatioita ja paikallista luovuutta enemmän esille. Alueen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä ohjaavat ohjeet ja toimintamallit tulisi kytkeä kaupunginosavisioniin. Muun muassa kaavoitus- ja suunnitteluohjeilla, laatu- ja tontinluovutuskriteereillä, rakentamisen toimintamalleilla ja alueen palveluyhtiön avulla varmistetaan halutun lopputuloksen ja hengen toteutuminen. Tässä julkaisussa kuvattua viitekehystä voidaan soveltaa käytäntöön uusia alueita ja kaupunginosia suunniteltaessa. Viitekehysten avulla kaupunginosan kehittämisen prosessi voidaan viedä läpi alusta lähtien suunnitellusti. Viitekehysten lähtökohtana ja mallina on ollut Vuoreksen tavoitteiden ja vision luomisen toteutusprosessi. Viitekehys kehitettiin osana ”Lisäarvo-ohjattu aluerakentamisen suunnittelu- ja toteutusprosessi (Beyond Vuores)” -tutkimusta.		
ISBN 951-38-6610-6 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Working Papers 1459-7683		Projektinnumero 1024
Julkaisuaika Syyskuu 2006	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivuja 36 s.
Projektin nimi Beyond Vuores	Toimeksiantaja(t)	
Avainsanat vision, visioning process, town district planning	Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374	

Published by



Series title, number and
report code of publication

VTT Working Papers 58
VTT-WORK-58

Author(s) Riihimäki, Markku & Vanhatalo, Marko		
Title Vision as a tool to develop town district planning		
Abstract A city district needs a strong vision that can help the planning through its trajectory. The vision must be concentrated on wanted future of the district, not on its present state. Democratic creating process of the vision is recommended when devising regional objects. The process is usable on big regional land use projects where many actors are in the process. The procedure takes into account all legislation aspects and the hearings of all participants. At the same time it activates potential planners and builders and helps their commitment to courted results. An open vision process makes the discussion of the planning and building more open. Also local creativity and new innovations are possible through the process. All planning, implementation and developing tools should be connected in the district vision. For example planning directions, criteria of granting a right to land use, building operations models and regional service models are ways to ensure wanted future coming through. The frame of reference described in this report can be used when new districts are planned. With the frame the district planning process can be carried out as was wanted in the first place. The starting point of created frame of reference has been the planning and visioning process of Vuores district. The frame was developed as part of “Built Environment on demand (Beyond Vuores)” -research project.		
ISBN 951-38-6610-6 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Working Papers 1459-7683		Project number 1024
Date September 2006	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 36 p.
Name of project Beyond Vuores	Commissioned by	
Keywords vision, visioning process, town district planning	Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374	

Alkusanat

Tämä julkaisu liittyy ”Lisäarvo-ohjattu aluerakentamisen suunnittelu- ja toteutusprosessi (Beyond Vuores)” -tutkimukseen.

Julkaisussa kuvataan tutkimuksessa kehitetty viitekehys yhteisen visiointiprosessin toteuttamiseksi ja toimintamalli kaupunkivision toteutumisen ohjaamiseen ja seurantaan. Viitekehysten lähtökohtana ja mallina on ollut Vuoreksen tavoitteiden ja vision luomisen toteutusprosessi.

Visiointiprosessin aikana kiteytettiin Vuoreksen visio sekä yksityiskohtaisemmat strategiset osatavoitteet ja suuntaviivat Vuoreksen ja sen osien rakentamisen toteutukselle ja suuntaamiselle.

Visiointiprosessiin osallistuivat kaikki Beyond Vuores -hankkeen yritykset. Työhön ovat osallistuneet yrityksistä Beyond Vuores -hankkeen johtoryhmän jäsenet Esa Kotilahti – Tampereen kaupunki, Olli Viitasaari – Lempäälä, Pertti Tamminen – Tampere/Vuores-projekti, Jukka Terhonen – Rakennustoimisto Palmberg Oy, Ulla Tiilikainen – Tampereen kaupunki / Suunnittelu, Jarmo Lukka – Tampereen kaupunki / Kaavoitus, Ismo Silvan – Peab Seicon Oy, Kari Koponen – Sato Rakennuttajat Oy, Juha Metsälä – Rakennustoimisto Pohjola Oy, Markus Tanninen – Skanska Oy, Markku Mustalahti – Pirkanmaan Projektitoimi Oy, Arto Teittinen – Pirkanmaan YH – Rakennuttajaosuuskunta, Ahto Aunela – Tampereen Vuokratalosäätiö, Leena Aho-Manninen – VVO Rakennuttaja Oy, Mikko Viljakainen – Wood Focus Oy, Mikko Uusi-Marttila – Ympäristötekniikka U-M Oy, Timo Jääskeläinen – Finndomo Oy ja Petri Laukkanen – Lujatalo Oy sekä VTT:n ja Eeran tutkijat. Kiitos kaikille arvokkaasta työpanoksesta!

Vuores – pikkukaupunki luonnon kainalossa.

Syyskuussa 2006

Markku Riihimäki ja Marko Vanhatalo

Sisällysluettelo

Alkusanat.....	5
1. Johdanto	7
1.1 Tausta ja lähtötilanne.....	7
1.2 Vuoreksen visioprosessin tavoite	7
2. Visio kaupunginosan kehittämisessä	9
2.1 Visio käsitteenä	9
2.2 Kaupunginosavision erityispiirteet.....	10
2.2.1 Kilpailuedun löytäminen ja sen esiintuominen	11
2.2.2 Yhteistyö alueellisessa visiotyössä	12
2.3 Vision tavoitteet ja rooli	13
2.4 Visio osana kaupunginosan kehittämistä kansainvälisesti	15
2.4.1 Issaquah Highlands, USA	15
3. Vuoreksen visio – esimerkki visiotyöstä	18
3.1 Vuoreksen visioprosessi	18
3.1.1 Vuoreksen lähtötilanne.....	18
3.1.2 Vuoreksen visiotyön organisointi ja toteutustapa	19
3.1.3 Vuoreksen vision tavoitteet.....	20
3.1.4 Vuoreksen visiotyön yleiset askeleet	22
3.1.5 Visio osana Vuoreksen kehittämistä	24
3.2 Vuoreksen visio ja perusteet.....	27
4. Kaupunkivision toteutumisen ohjaaminen ja seurannan toimintamalli	28
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	34
Lähdeluettelo	36

1. Johdanto

1.1 Tausta ja lähtötilanne

Tämä julkaisu liittyy ”Lisäarvo-ohjattu aluerakentamisen suunnittelu- ja toteutusprosessi (Beyond Vuores)” -tutkimukseen (Built Environment on Demand [Beyond]). Arvo-ohjatun aluerakentamisen suunnittelu- ja toteutusprosessin tutkimus- ja kehittämisprojekti painottuu menetelmiin ja prosesseihin, jotka mahdollistavat kuntien pitkäjänteisen yhdyskuntarakentamisen ohjauksen siten, että samalla voidaan hyödyntää toteuttamiseen osallistuvien toimijoiden kehittämisehdotuksia, yhteistyöpotentiaalia ja innovaatioita.

Tutkimuksen päämääränä on rakennetun ympäristön toimivuuden parantaminen ja joustavuuden lisääminen kehittämällä uusia toimintatapoja ja liiketoimintamalleja.

Tärkeimpiä yleisiä tutkimuksellisia tavoitteita on

- kehittää malleja uudenlaisten hankintakokonaisuuksien ja kannusteiden käyttöön yhdyskuntarakentamisessa
- kehittää työkaluja ja menetelmiä asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen, hallintaan sekä hyödyntämiseen lisäarvoajatteluun perustuen
- luoda ja arvioida uusia palvelevan rakentamisen liiketoimintamalleja sekä soveltaa arvoverkostojen kehittämisen ja ohjauksen menetelmiä
- rakentaa kehittämisalusta tuotteiden ja niihin liittyvien elinkaaripalveluiden kehittämiseen.

Tässä julkaisussa kuvataan tutkimuksessa kehitetty viitekehys yhteisen visiointiprosessin toteuttamiseksi ja toimintamalli kaupunkivision toteutumisen ohjaamiseen ja seurantaan. Lähtökohtana on ollut Vuoreksen tavoitteiden ja vision luomisen toteutusprosessi.

Tampereen ja Lempäälän rajalle rakentuva Vuores on yksi suurimpia kaupunkirakentamishankkeita 2000-luvun Suomessa. Vuoteen 2015 mennessä alueelle rakennetaan asunnot yli 13 000 asukkaalle ja toimitilat 3 000–5 000 työpaikalle. Alue suunnitellaan ja toteutetaan ainutlaatuisella, huipputeknologian ja luonnonläheisyyden yhdistävällä tavalla.

1.2 Vuoreksen visioprosessin tavoite

Vuoreksen visioprosessin tavoitteena oli hakea yhteinen näkemys Vuoreksen tavoitteista ja konkretisoida se yhteiseksi päämääräksi – visioksi. Visioprosessissa avattiin Vuo-

rekselle hyväksytyt tavoitteet ja potentiaalisten asukkaiden odotukset. Pohjana tälle olivat Vuores-hankkeen yhteydessä aiemmin tehdyt päätökset, kansalaiskuulemiset sekä suoritettut kyselyt ja tutkimushankkeet. Visiointiprosessin aikana kehitettiin yhteinen kantava ajatus sekä yksityiskohtaisemmat strategiset osatavoitteet ja suuntaviivat Vuoreksen ja sen osien rakentamisen toteutukselle. Visiointiprosessiin osallistuivat kaikki Beyond Vuores -hankkeen yritykset.

Visioproessin keskeisenä tavoitteena oli Vuoreksen tahtotilan määrittäminen ja sen sisäistäminen tuleville vuosille. Päätuloksena oli koko Vuoreksen visio, jonka avulla toimintaa tullaan ohjaamaan tahtotilan toteuttamiseksi.

Vuoreksen visioon liitettäviä tavoitteita olivat muun muassa seuraavat:

- Vision tulee toteuttaa Tampereen ja Lempäälän tulevaisuuden tahtotiloja.
- Tavoitteiden pitää olla riittävän haasteellisia.
- Vision tulee synnyttää kumppanuutta toteuttajien välillä.
- Vision tulee yhdistää eri osapuolten intressit.
- Luonnonläheisyys on tosiasia ja valtti. Se ei ole kovin erilaistava, mutta sen tulee olla korostetusti esillä.
- Hervanta ja korkea teknologia tulee huomioida.
- Viimeistely ympäristö on tärkeää.
- Alueelle tulee olla hyvät liikenneyhteydet.
- Visioon on löydettävä sellaisia asioita, jotka kestävät aikaa.
- Erilaistuminen ja omaleimaistuminen ovat tärkeitä.
- Vision tulee olla rohkea – omaleimaisuus syntyy mielikuvista.
- Huomioidaan myös antivisiot – millainen ei saa olla.
- Visiota tukemaan tulee toteuttaa yksittäinen tai yksittäiset huippukohteet, jotka kiinnostavat – sisäänvetotuotteet.
- Vuorekselle tarvitaan erilaistava visio, joka ilmentää paitsi haluttua lopputulosta myös toimintatapaa sen aikaansaamisessa.

2. Visio kaupunginosan kehittämisessä

2.1 Visio käsitteenä

Visio on tulevaisuuden tahtotila. Visio on näkemys siitä tulevaisuudenkuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä tietyssä ajankohtana tulevaisuudessa. Visio on arvoperustainen ja arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila. Vision tulee olla sellainen, että mahdollisuudet sen saavuttamiselle ovat olemassa ja päätöksentekijät ja toteutuksen avainhenkilöt uskovat sen saavuttamiseen. Toimintaympäristön muuttuessa monimutkaisemmaksi ja muutosten ollessa yhä nopeampia ja ennalta arvaamattomia yhä keskeisemmäksi muodostuu oman tulevaisuuden määrittely. Monilla hyvin menestyvillä kaupunginosilla (kuten menestyvillä yrityksilläkin) on selkeä ja voimakas visio.

Hyvän vision luominen on haasteellista, sillä 1) visio käsitteenä on monille vaikea, 2) hyvä visio on vaikea luoda ja 3) hyvä visio on vaikea toteuttaa. Hyvin toteutettu visio auttaa menestymään tulevaisuudessa, auttaa strategista suunnittelua ja auttaa strategioiden toteuttamista. (Hoffrén 2002.)

Visio ilmaisee tulevaisuuden tahtotilan, johon haluamme tässä Vuoreksen tapauksessa kaupunginosan kehittyvän. Vision tehtävänä on siis ohjata kaupunginosan tai alueen kehittämistä ja toteuttamista. Vision tulee olla realistinen, ymmärrettävä, mitattava, käyttäytymistä ohjaava ja haastava. Vision tulee pitäytyä vain muutama kärkeä ajatuksiin, jotka eivät saa olla nykytilan vahvuuksia. Vision tulee kertoa tehdyistä valinnoista. Perustelut sille, miksi visio on sellainen kuin on, tulee kirjata ylös.

Strategiset päämäärät konkretisoivat ja avaavat visiota. Ne kertovat, mitä visiolla tarkoitetaan, minkä halutaan muuttuvan sekä mihin suuntaan kehitystä ja toteutusta halutaan ohjata. Visio ja samalla koko strategia ovat kaupunginvaltuuston johtamisen välineitä, jotka osoittavat, mihin suuntaan valtuusto haluaa kaupunginosaa kehitettävän.

Vision avulla voidaan ohjata ja suunnata halutunlaisen imagon, mielikuvan ja brändin syntyä. Käsitteinä imago ja mielikuva eroavat toisistaan. Imago viittaa lähettäjän viestiin ja toimijoiden tuottamiin esityksiin. Mielikuva taas viittaa ihmisten (kuluttajien) näistä esityksistä muodostamiin käsityksiin. Brändi taas sisältää kuluttajalle arvokkaita merkityksiä, jotka erottavat sen muista vastaavista tuotteista, ja brändille on kehittynyt oma persoonallisuutensa. Brändi on tunnettu myös nimellään. (Riihimäki et al. 2001.)

Visiossa on valtaa. Kerran päätetty ja julkistettu visio sitoo ja ohjaa toimintaa, joten sen on oltava loppuun saakka harkittu. Visio on suunnittelun lopputuote, ja siksi vision laatiminen vaatii paljon työtä.

2.2 Kaupunginosavision erityispiirteet

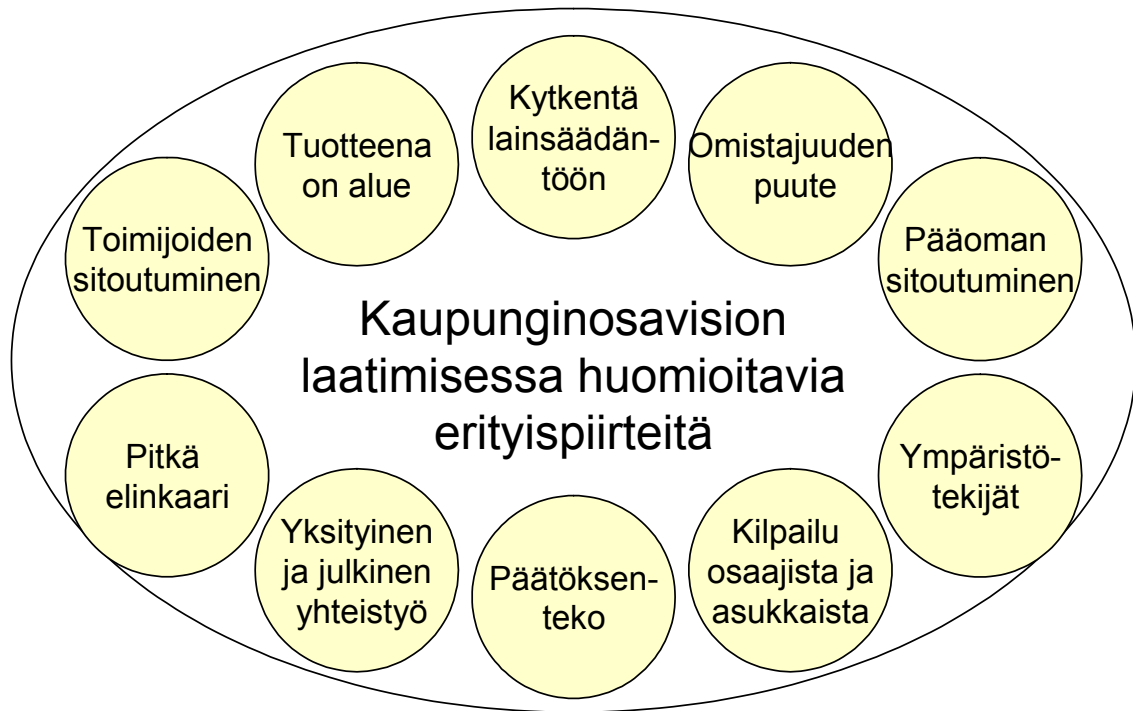
Alueiden ja kaupunginosien imagoilla, mielikuvilla ja jopa niiden brändeillä on yhä keskeisempi merkitys. Ihmisten muodostamat mielikuvat ovat alueiden, kaupunkien ja kuntien viestinnässä ja markkinoinnissa viime vuosina saaneet entistä suuremman merkityksen. Mielikuvien perusteella tehdään päätöksiä alueelle matkustamisesta, muuttamisesta tai yritysten perustamisesta. Mielikuvat ja maine syntyvät yhä useammin alueiden ja kuntien järjestelmällisen imagotyön tuloksena.

Kaupunki-imagot ovat täynnä yhteiskunnallisia ja kulttuurisia merkityksiä. Niiden konkretisoituminen kaupunkiympäristössä liittyy imagot suoraan aineellisiin rakenteisiin. Teoreettisesti voi siis todeta, että kaupunkien ja alueiden imagot ovat yhteiskunnallisesti määrittäneitä (ja latautuneita) tuotteita, joilla on sekä käsitteellinen että käsin kosketeltava luonne – lisäksi molemmat luonteet sisältävät aimo annoksen poliittisuutta.

Kotimaisen ja kansainvälisen kaupunkikilpailun – globalisaation – myötä on myös maantieteellisiin tasoihin syytä kiinnittää huomiota. Imagon kannalta globalisaatio merkitsee kahta asiaa, joihin voidaan kohdentaa kaksi toisistaan eroavaa näkemystä. Ensimmäinen näkemys liittyy siihen, että kaupunkien ja alueiden imagotyössä on seurattava aktiivisesti myös muun maailman tapahtumia – mikään paikkakunta ei ole yksin tässä todellisuudessa. Kaupunkien ja alueiden markkinointi on haasteellista toimintaa, jossa erilaisten verkostojen, yhteyksien, kohderyhmävalintojen sekä menetelmien toteuttaminen edellyttää luovuutta sekä symbolisten merkitysten tajua. Maailma on täynnä merkityksiä, joiden tulkinta ja hyödyntäminen ei ole yksinkertaista. Idea on siinä, että markkinoinnissa ja imagotyössä on helppo tehdä sellaisia virheitä, joita ei läheltä huomaa, mutta hieman kauempaa tulkittuina ne paljastuvat. Toiseksi, nimenomaan imagonäkökulmasta tulkittuna, globalisaatio voidaan asettaa erityiseksi uhaksi kaupunkien ja alueiden omaperäiselle ja niiden omia imagolähtökohtia korostavalle kehittämiselle. (Äikäs 2004.)

Alueen imago voidaan päättää, koska imagot ovat kohteeseen liitettyjä ominaisuuksia. Mielikuvat perustuvat henkilön omaksuma aluetta koskevaan tietoon, omiin kokemuksiin sekä vastaanotettuun informaatioon. (Rainisto 2000.)

Alueellisella visiolla voidaan ohjata halutunlaisen imagon ja mielikuvan syntyä. Alueellisen vision laatimisessa on useita huomioitavia erityispiirteitä. Miten moninaisen, ei kenenkään omistaman ja usean toteuttavan tuotteen visio saadaan luotua ja ohjaamaan toteutusta? Kuvaan 1 on listattu kaupunginosavision laatimisessa huomioitavia erityispiirteitä. Erityispiirteet liittyvät päätöksenteon ja yhteistyön moninaisuuteen, lainsäädännön voimakkaaseen ohjaukseen (esim. kaavoitus), vision toteutumiseen pitkän ajan kuluessa ja selkeän omistajan puutteeseen.



Kuva 1. Kaupunginosavision laatimisessa huomioitavia erityispiirteitä.

2.2.1 Kilpailuedun löytäminen ja sen esiintuominen

Ihmiset valitsevat itse asuinpaikkansa, ja kuntien kilpailu hyvistä veronmaksajista tiivistyy. Tampere, Lempäälä ja Vuores kilpailevat muiden alueiden kanssa tulevaisuuden asukkaista. Yritysten osalta kilpailu on kansainvälistä. Sijoittumispäätökset eivät ole itsestäänselvyyksiä, eikä Vuoreksella ole ainutkertaista kilpailuetua. Jatkuvan asumistarpeen kasvun ja niukkuuden vallitessa kilpailuetua ei edes tarvita – Vuores rakentuu kaikissa tapauksissa tavalla tai toisella, koska Tampereen talousalue on kasvukeskus.

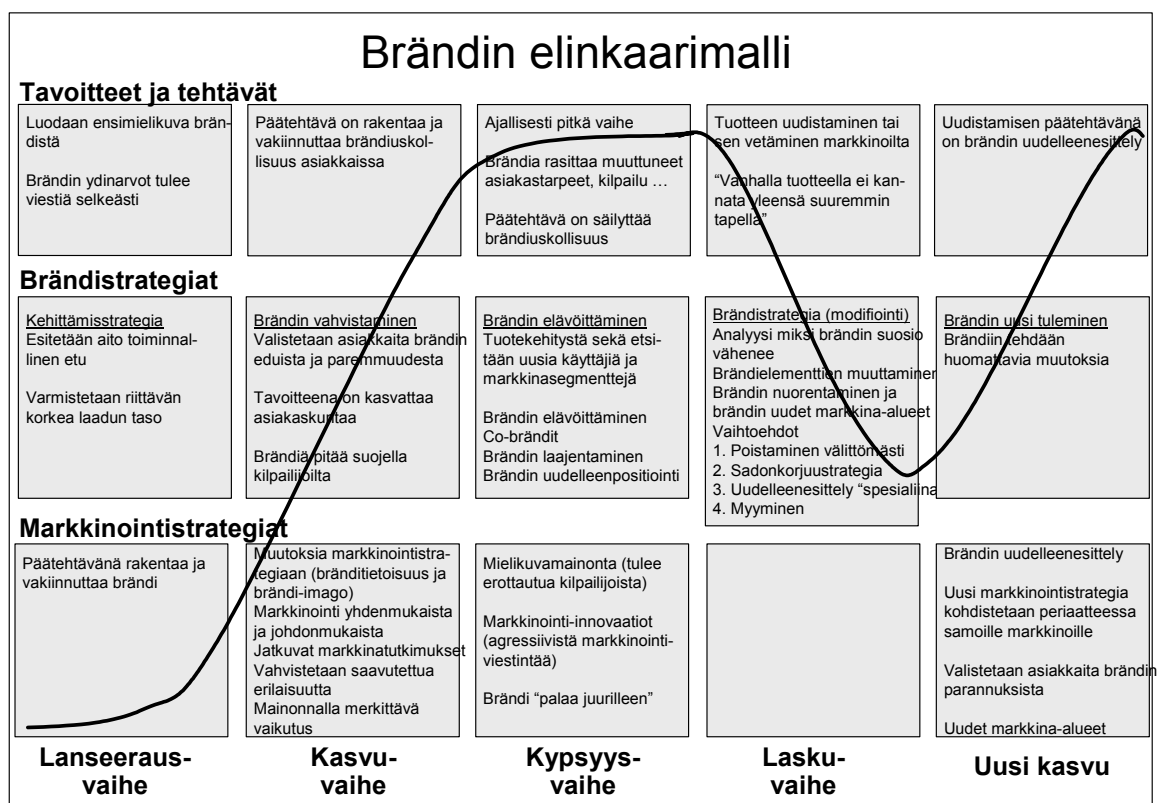
Mikä on Vuoreksen oikea kilpailuetu muihin kaupunginosaan nähden? Pelkkä sijainti ja luonto eivät riitä.

Alueen tai seudun profiloinnissa ja kilpailuedun luomisessa on kysymys ennen kaikkea asukkaille tärkeiden lisäarvotekijöiden etsimisestä. Profiloinnilla pyritään positioimaan alue suhteessa muihin alueisiin. Positioinnilla tavoitellaan halutun kilpailuaseman vahvistamista. (Rainisto 2000.)

Alueen on mahdollista profiloitua tarjoamalla itsestään tietoa, jonka toivotaan ohjaavan ihmisten mielikuvia haluttuun suuntaan. Henkilön kohteesta muodostama mielikuva ei ole sama kuin kohde itse. Objekttiivisen tiedon lisäksi mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat myös ihmisen omat arvot ja asenteet sekä niistä johtuvat odotukset.

Sillä, miten alue tuodaan esiin markkinoinnissa ja viestinnässä, luodaan myös ensimmäinen alueen brändistä. Brändiä onkin rakennettava tietoisella strategialla heti alusta saakka, ja brändisuhteen rakentamiseen kannattaa panostaa kunnolla. Elinkaaren alussa vaikutetaan paljon siihen, mihin alue imagollisesti kehittyy, ja tämä myös vaikuttaa pitkään. (Kuva 2.)

Alueen visio heijastaa useita elämäntulkintoja ja on usein kompromissi eri toimijoiden näkemyksistä. Visio voi olla poliittisen päätöksenteon ja markkinoiden yhteensovittama. Tämän vuoksi alueellinen visio jää usein väljäksi eikä ohjaa toimintaa riittävästi oikeaan suuntaan. Visiossa tulisi olla selvää valintaa ja korostuksia, joiden tulisi näkyä esimerkiksi asukasprofiloinnissa (korostetaan asukasryhmän tavoittelemia asioita).



Kuva 2. Brändin elinkaaren vaiheet (Riihimäki et al. 2001).

2.2.2 Yhteistyö alueellisessä visiotyössä

Aluetta koskevassa visiotyössä haasteellista on myös se, että yhteistyökumppaneina ovat kunnat, niiden eri toimialoista vastaavat viranhaltijat ja luottamuselimet sekä yritykset. Lisäksi asumisen ja kaupunkisuunnittelun ohjaamisessa on mukana useita muiden seudullisia tahoja, joten sidosryhmäkenttä on laaja.

Yhteistyön tekeminen kuntien ja yritysten kesken on yleistynyt. On huomattu, että avoin ja pitkäjänteinen yhteistyö on tärkeää alueiden kokonaisvaltaisessa kehittämisessä ja muun muassa niiden vetovoiman lisäämisessä. Kuntaliiton mukaan parhaisiin tuloksiin päästään, kun tavoite- ja toimenpideohjelmat pystytään laatimaan kaikkien keskeisten toimijoiden avoimessa prosessissa. (Anon. 2001.)

Vision laadinta on luonteva osa kuntien ja yritysten yhteistyötä alueiden kehittämiseksi. Kunnan ja alueen päätöksentekijän tulee aistia alueen henkistä ilmapiiriä oikein ja muodostaa päätöksenteon perusta tälle pohjalle. Päättäjien, luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden rooli on keskeinen. He luovat suuntaviivat ja hengen visiotyölle. Poliittisten ja yhteistyökysymysten lisäksi kolmas keskeinen tekijä on luovuus. Paikallisen kulttuurin ”irti päästäminen” on yksi visio- ja imago työn vahvuuksista. Ellei luovuuden henkeä ole alueella havaittavissa, päättäjien ja muiden kehittäjäorganisaatioiden on sitä tuettava. Kyseessä on eräänlainen kollektiivinen vision etsintäprosessi. (Äikäs 2004.)

Visiotyössä tärkeää on sitoutuminen. Pitkäjänteinen vision rakentamistyö vaatii osallistujilta organisoitumista ja aitoa sitoutumista yhteistyöhön, vaikka yhteistyön tulokset ovat tarkasteltavissa ehkä vasta vuosien päästä. Organisaatioiden ja yritysten johdon, kaupungin- ja kunnanjohtajien, johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden on sitouduttava vision pitkäjänteiseen toteuttamiseen. Visio on otettava osaksi kaikkea kehittämistä. Työstettävän vision on vastattava todellisuutta, ja siitä on kerrottava rehellisesti. Vision on oltava kunnan näköinen.

Myös johtajuus on tärkeää alueen kehittämisessä. Vaikka aluetta tai kaupunginosaa kehitetään laajalla yhteistyöllä, tulee jonkin osapuolen olla vahvassa veturin roolissa. Usein kunta tai kaupunki on tällainen vetäjä.

2.3 Vision tavoitteet ja rooli

Aluesuunnittelussa ja alueen vision laadinnassa on otettava huomioon asumisen, elinkeinojen ja ympäristön näkökulmat. Niiden merkitys kaupunkien ja alueiden visiossa on ratkaiseva.

Kaikkein oleellista paikkakunnan kehitykselle sekä visiotyölle ovat elinkeinojen rooli ja kehitys. Olemassa olevat vahvuudet elinkeinorakenteessa sekä elinkeinopolitiikan suuntaamisessa profiloivat kaupunkia ja kuntia hyvin vahvasti. (Äikäs 2004.)

Asuminen ja palvelut ovat toinen tärkeä osa-alue. Asumista koskeva visio koskee ensisijassa alueen tarjoamia asumismuotoja ja -mahdollisuuksia sekä asuntojen laatua. Asumismuotoja koskevia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kaupunkimainen (urbaani,

eurooppalainen) tai puistomainen (maaseutumainen, puutarhakaupunki), tiivis, väljä, pientalovaltainen, matala, kerrostalovaltainen, vanha alue ja uusi alue. Oleellista on, että eri asuinalueet houkuttelevat monipuolisesti erilaisia ihmisiä. Tärkeää on myös muistaa, että tarjonta on tärkeämpää kuin sijainti. (Äikäs 2004.)

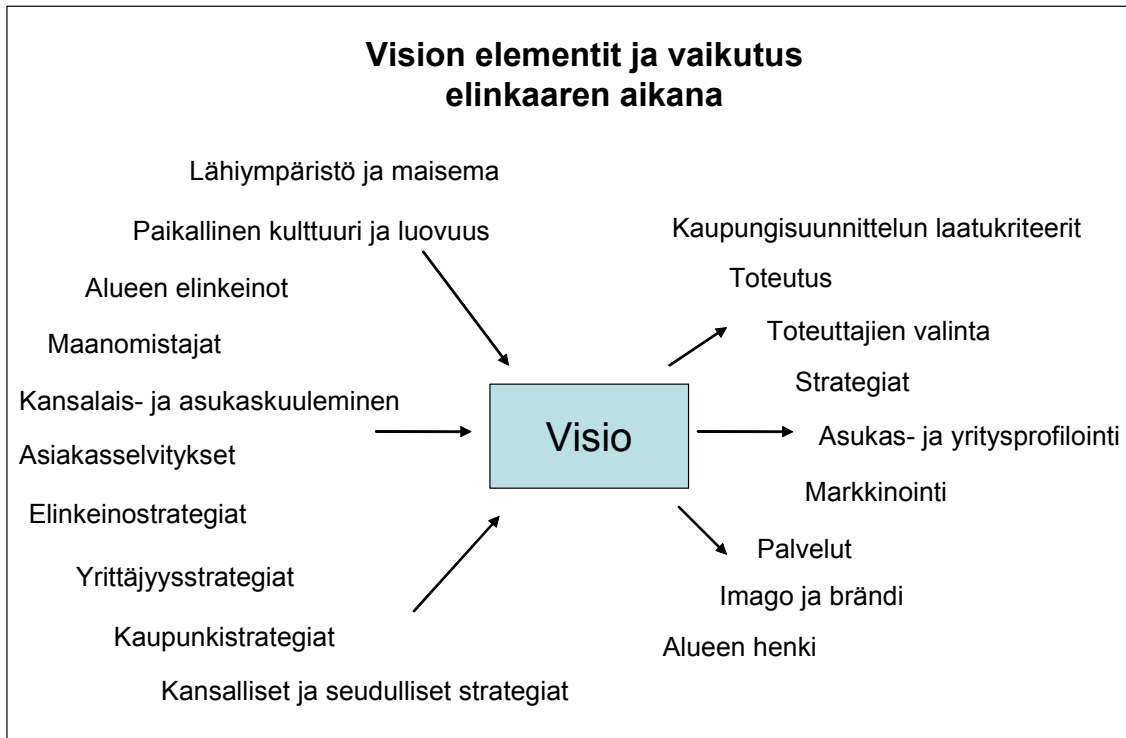
Palveluilla tarkoitetaan paitsi kuntien lakisääteisiä palveluja myös muita kunnallisia ja yksityisiä palveluita. Palvelusektoria pitää tarkastella aina yksittäistapauksina, ei massana.

Ympäristö on neljäs visiotyön pääkohde, joka käsittää sekä asuinalueiden ja kaupunkitiilan suunnittelun että elinkeinojen ja teollisuuden toimintaympäristön. Ympäristöä on arvioitava ja kehitettävä inhimillisten arvioiden kautta: miltä ympäristö tuntuu, näyttää, millaisia käsityksiä se herättää, ja kuinka se vaikuttaa ihmisten elämään (Äikäs 2004).

Alueen visiotyöhön voi lähteä myös puhtaasti maantieteellisestä näkökulmasta – mitä erottavuustekijöitä ja paikallisen identiteetin vahvuuksia lähiympäristöstä ja kaupunkimaisemasta voidaan havaita? Alueellista visiota ei tule siis laatia pelkästään elinkeino- ja yrittäjyysstrategioista.

Kuvassa 3 hahmotetaan alueelliseen visioon vaikuttavia tekijöitä tarkemmin. Mitkä tekijät vaikuttavat visioon, ja missä alueellinen visio ilmentyy ja vaikuttaa? Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ympäristö, paikallinen kulttuuri, asukkaiden asumis- ja palvelutarpeet, maanomistajat, asukaskuuleminen, elinkeinoelämän strategiat sekä seudulliset ja kansalliset strategiat.

Visio vaikuttaa merkittävästi alueen toteutukseen ja alueen hengen syntymiseen. Visiolla on vahva kytkentä muun muassa laatukriteereihin, kilpailutukseen (toteuttajien valintaan), asukkaiden ja yritysten profilointiin, markkinointiin sekä imagon ja brändin syntymiseen. Vision vaikutus todentuu alueen elinkaaren aikana. Siksi vision kantavuus on hyvin tärkeä asia.



Kuva 3. Visioon vaikuttavat tekijät ja vision vaikutus eri tekijöihin.

Vision avulla kaupunginosan suunnittelu saadaan tavoitteelliseksi ja ohjatuksi, kun visio pohjautuu strategiaan, alueen fyysisiin ja imagollisiin vahvuuksiin ja tavoiteltujen asukkaiden ja yritysten tarpeisiin. Visiotyö on eräällä tavalla klusterin tai verkoston rakentamista kunnan, maanomistajien, ympäristön, asukkaiden ja elinkeinoelämän välille. Visio luo alueelle selkeän yhteisen tavoitteen. Yhteisellä visiotyöllä saadaan toimintaan lisää avoimuutta ja luottamusta toimijoiden välille, läpinäkyvyyttä päätöksentekoon ja menettelytapoja kansalaisosallistumiseen sekä edesautetaan verkottunutta toimintatapaa.

2.4 Visio osana kaupunginosan kehittämistä kansainvälisesti

2.4.1 Issaquah Highlands, USA

Issaquah Highlands on uusi asuinalue Seattlen kaupungin itäpuolella. Alue on kokonaisuudeltaan noin 890 hehtaaria, josta rakentamiseen käytetään 260 hehtaaria. Avointa aluetta on 566 hehtaaria ja puistoja 40 hehtaaria. Rakennetun alueen tehokkuus on varsin tiivis. Kalliimpien 350–500 neliön omakotitalojen tonttien koot ovat 1 000–1 300 m² ja pienempien omakotitalojen tontit ovat 400–600 m². Asuinalue sijaitsee korkealla rinteellä, jonka ylätasolta on hyvät näköalat. Ympäristössä on korkeita mäkiä ja useita retkeilyreittejä – ympäristö on varsin viehättävää. Aluetta rakennetaan parhaillaan, ja sen on tarkoitus olla valmis vuonna 2012.

Asuinalueen omistaa yksityinen kiinteistökehittäjä (developer). Kiinteistökehittäjä (Port Lake Communities) on tehnyt alueen rakentamisesta kunnan kanssa sopimuksen, joka liittyy muun muassa kaavoitukseen, kunnallistekniikan toteutukseen ja alueen kehittämisen tavoitteista sopimiseen. Tällaiseen sopimukseen pääsemisessä auttavat kiinteistökehittäjän hyvä maine ja näytöt aikaisemmista onnistuneista kohteista. Myös mahdolliset alueen kehittämistä koskevat eriävät näkemykset käsitellään ennen sopimuksen tekoa, minkä jälkeen sopimuksen ja kaavan mukaisesta toiminnasta ei voi enää valittaa.

Alueen rakentaminen perustuu vahvaan visioon ja laatukriteereihin, joilla ohjataan rakennusten arkkitehtuuria, materiaaleja ja ympäristöystävällisyyttä. Ympäristörakentamiseen kiinnitetään erityistä huomiota.

Alueen kunnalla on normaalin rakennustarkastuksen lisäksi erityinen lautakunta valvomassa alueen rakentamista ja rakentamisen laatua. Kaupunki haluaa varmistaa, että toteutus on kelvollinen pitemmälläkin aikajänteellä. Koska kiinteistökehittäjän ja kunnan välisessä sopimuksessa ei ole ratkaistu kaikkia yksityiskohtia, käsittelee lautakunta varsin monenlaisia asioita (pyörätiet, bussipysäkit, hulevedet, aikataulut jne.). Alueella on varsin isot korkeuserot ja suuri sademäärä, siksi muun muassa maaperän vakavuuskyvykset ovat erityinen huolenaihe.

Vaikka alueen visio perustuu yksityisen toimijan tahtotilaan ja näkemykseen, on sen takana alueen kaupungin (Issaquah City) vahva asuntopoliittinen linjaus. Kaupungin väestönkasvun takia keskusta-alue alkaa olla täyttynyt. Kaupungin tavoitteena onkin rakentaa erilaisia asuinrakennustyyppejä, kuten monikäyttöasuntoja (työpaikka- ja asuntoratkaisuja) ja väliaikaisia asuntoja, ja samalla säilyttää nykyinen asuntokanta. Yhtenä keinona kaupunki edistää kohtuuhintaisten asuntojen rakentamista kaupunkikyliin, jollainen Issaquah Highlands on.

Vision ja markkinoinnin pohjaksi alueen kehittäjä on selvittänyt mahdollisimman tarkasti, minkälaiselle asuntorakentamiselle alueella olisi hyvä kysyntä ja mikä nostaisi alueen arvoa parhaalla tavalla. Selvityksessä ovat muun muassa nykyisen tarjonnan määrä, laatu ja hintataso sekä potentiaalinen kysyntä. Myös kilpaileva tuotanto analysoidaan. Alue on jaettu muutamaaan laatutasoltaan erilaiseen osa-alueeseen. Alaosaan rakennetaan pienehköjä omakotitaloja ja kytkettyjä 2–3-kerroksisia taloja. Yläosassa on suuria omakotitaloja väljemmillä tonteilla. (Viljakainen & Patokoski 2005.)

Jopa USA:ssa alueiden voimakas mielikuvan kehittäminen ja brändäys on varsin uutta. Issaquah Highlandsissä korostetaan erityisesti yhteisöllisyyttä. Alueen hintataso oli kohonnut liki kaksinkertaiseksi rakentamisen alkamisesta. Alueelle on syntynyt vahvistuva brändi, joka lisää kysyntää.

Issaquah Highlandsin visio on seuraava:

A hillside neighborhood with a variety of extraordinary homes in which the essence of design, quality of construction and cohesiveness of landscaping and streetscape blend together to create a neighborhood. That neighborhood will become even more desirable and valuable over time, much like Laurelhurst, Washington Park and Windermere neighborhoods of Seattle.

Alueen vision toteutumista ohjataan laatuperiaattein, jotka ovat seuraavat:

1. **Kestävyys ja johtaminen.** Luomme menestyvän, tehokkaan ja ympäristöä säästävän yhteisön, joka huolehtii ja säilyttää luonnollisen ympäristön meille ja tuleville sukupolville.
2. **Esteetön suunnittelu.** Issaquah Highlandsin infrastruktuuri ja palvelut suunnitellaan tukemaan jalankulkua, pyöräilyä ja julkisen liikenteen käyttöä.
3. **Monipuolisuus.** Issaquah Highlands suunnitellaan tavalla, joka houkuttaa tulijoiden, kotitalouksien, elämäntapojen, toimintojen, etnisyyden ja taustatekijöiden monimuotoisuutta. Maankäytön, arkkitehtuurin ja palvelujen monimuotoisuutta tuetaan Issaquah Highlandsin elämän rikastuttamiseksi.
4. **Yhteisön arvot.** Issaquah Highlandsiin luodaan ilmapiiri, jossa arvostetaan yksityisyyttä ja tarjotaan mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteisöllistä elämää aikuisille, lapsille ja senioreille, mikä tukee yhteisiä arvoja ja jaettua vastuuta.
5. **Julkisista palveluista huolehtiminen.** Issaquah Highlands lupaa maksimaalisen avoimuuden ja erinomaisen arkkitehtonisen laadun julkisille rakennuksille ja niiden rakennuspaikoille.
6. **Paikallisuus.** Issaquah Highlandsilla on yksilöllinen ja unohtumaton identiteetti Issaquah Cityn naapurina. Kunnioitamme ja arvostamme alueen historiaa.
7. **Alueen vahvuudet.** Issaquah Highlands tulee olemaan yhteisö, joka sovittaa yhteen elämisen, työn, oppimisen, toiminnan ja hoivaamisen.
8. **Elinvoimaisuus, joustavuus ja yhteistyö.** Issaquah Highlands tulee olemaan elävä ja toimiva yhteisö, jossa julkinen ja yksityinen etu tarjoavat yhteistyössä positiivisen vastauksen tulevaisuuden muuttuviin tarpeisiin.
9. **Johtamistapa.** Issaquah Highlands tuottaa korkealaatuisen sekä tehokkaasti ja taloudellisesti hoidetun infrastruktuurin.

Alueen kehittäjä myy tontteja rakennusliikkeille ja asuntoa haluaville perheille. Rakennusliikkeet vastaavat laadusta suoraan asiakkailleen.

3. Vuoreksen visio – esimerkki visiotyöstä

3.1 Vuoreksen visioprosessi

Visio todentuu alueen elinkaaren aikana muun muassa alueen jatkokehityksen, brändin, asukkaiden ja yritysten imagon sekä alueen vetovoimatekijöiden muodossa.

Tässä luvussa kuvataan pääpiirteissään Vuoreksen visioprosessi yhdessä luodun vision tekemiseksi ja jalkauttamiseksi – demokraattisesti luotava visio. Visioprosessista saatujen kokemusten perusteella luotiin viitekehys uusien alueiden ja kaupunginosien suunnittelun ja kehittämisen läpiviemiseksi.

3.1.1 Vuoreksen lähtötilanne

Vuoreksen vision peruslähtökohtana ovat Tampereen seudun vahvuudet ja haasteet. Niitä ovat muun muassa korkeatasoinen koulutus ja tutkimus, vahva teollinen perinne, aktiivinen kulttuurielämä, sijainti ja yhteydet – alueen maantie-, rata- ja ilmaliikenne sekä hyvä kansallinen ja kansainvälinen saavutettavuus.

Vuoreksen suunnittelussa haettiin samalla vastauksia Tamperetta ja Lempäälää koskeviin haasteisiin, joita ovat muun muassa seuraavat:

- Globaali ja alueellinen kilpailu investoinneista, toiminnoista ja ihmisistä jatkuu.
- Alueen klusteriyritykset, tiede- ja ammattikorkeakoulut sekä koko innovaatiojärjestelmä tarvitsevat jatkossakin sekä suomalaisia että kansainvälisiä osajia.
- Henkilöstö eläköityy suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle.
- Väestörakenne muuttuu, sillä työväestön suhteellinen osuus pienenee ja vanhuusväestön osuus kasvaa.
- Tampereen kaupunki ja seutukunta kasvavat. Tampereen väkiluvun odotetaan kasvavan selvästi vuoteen 2016 mennessä.
- Palvelusektori kasvaa ja palveluiden roolin vahvistuu.
- Tietoyhteiskunta kehittyy – luovuus ja luova talous korostuvat.
- Tampereen lapsiperheet muuttavat muihin kuntiin, koska tontti- ja asuntotarjonta ei ole vastannut kysyntään.

Tampereen kaupunki- ja elinkeinovisiot sekä Lempäälän kehittämisstrategia loivat työskentelylle tukevan pohjan.

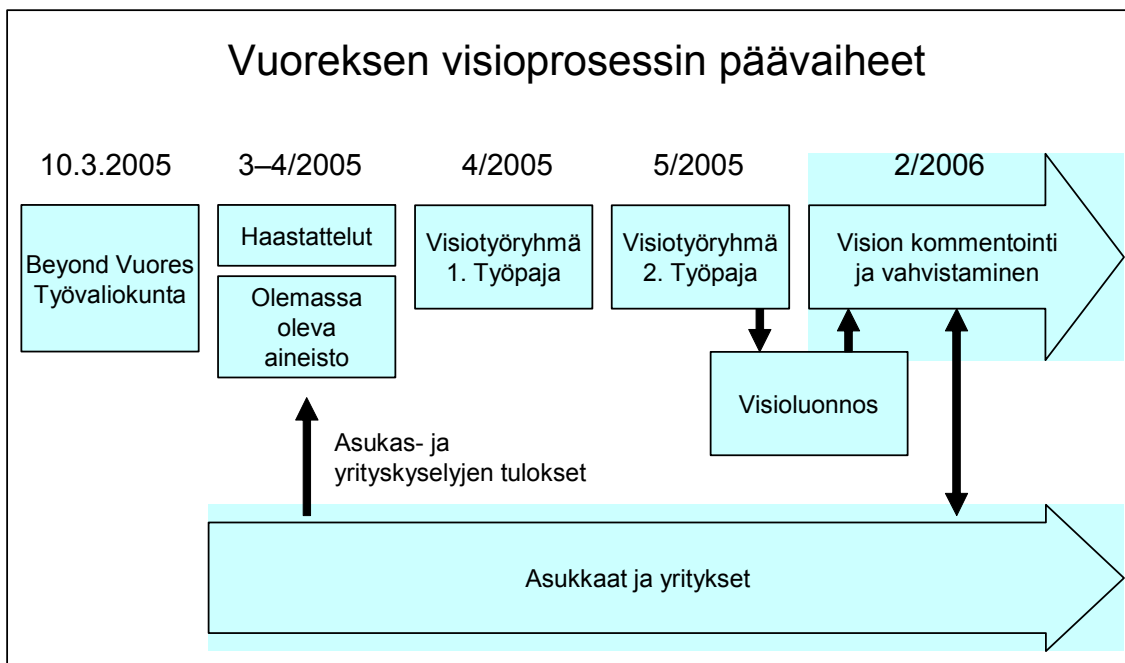
Vuoreksen vision perusteita on alettu muodostaa siitä lähtien, kun alueelle on päätetty rakentaa uusi kaupunginosa. Kaavan valmistelussa on vuodesta 1996 lähtien tehty useita selvityksiä, pidetty kansalaisten kuulemistilaisuuksia ja järjestetty erilaisia foorumeita ja työryhmiä. Vuoreksen kaupunginosa syntyy alueelle tavoiteltuja asukkaita ja yrityksiä varten.

Kaavoitustyön ja kuulemismenettelyjen rinnalla käynnistettiin vuosituhanen vaihteen jälkeen useita Vuoreksen tulevaisuutta kehittäviä projekteja. Beyond Vuores on yksi niistä. Vuoreksen alueen osayleiskaava vahvistettiin 2005, ja samana vuonna tehty viisi-työ tähtää vuoteen 2020 saakka.

3.1.2 Vuoreksen visiotyön organisointi ja toteutustapa

Vuoreksen vision kirkastaminen oli jäänyt tekemättä, ja se päätettiin tehdä osana Beyond Vuores -tutkimusta, erityisesti ohjaamaan toteutusta ja laatukilpailua. Samalla kirkastettiin aiemmin tehtyä työtä ja luotiin pohjaa alueen viestinnälle ja markkinoinnille.

Vuoreksen visiota rakennettiin demokraattisen ja osallistavan prosessin avulla (kuva 4). Visiotyön toteuttamiseen koottiin Vuoreksen toteutukseen osallistuvia tahoja – muun muassa kaavoittajia, suunnittelijoita, rakennuttajia ja toteuttajia. Perustavoitteena oli muodostaa ryhmä, joka olemassa olevaa materiaalia hyödyntäen rakentaa aikaa kestävä ja toimintaa ohjaavan kaupunginosavision.



Kuva 4. Vuoreksen visioprosessin päävaiheet.

Kaikkien osapuolten kuuleminen ja jo tehdyin työn huomioiminen nähtiin tärkeänä. Näin pyrittiin varmistamaan toteuttajien ja osapuolten sitoutuminen, joka tehostaisi kumppanuutta ja verkostomaista toteutusta.

Olemassa olevaa visiota tukevaa aineistoa täydennettiin Beyond Vuores -projektiin osallistuvien osapuolten haastatteluilla.

Vuoreksen visiotyötä koordinoivat Beyond Vuores -projektin työvaliokunta ja johtoryhmä.

Vuoreksen visio käsiteltiin talvella 2006 Vuores-projektin johtoryhmässä. Visio vahvistettiin helmikuussa 2006 sekä Lempäälän kunnan johtoryhmässä että Tampereen kaupungin suunnittelujaostossa.

3.1.3 Vuoreksen vision tavoitteet

Projektissa mukana olleet toimijat esittivät näkemyksiä siitä, mihin Vuoreksen visiolla konkreettisesti tähdätään ja minkä seikkojen tulee ohjata vision rakentamista.

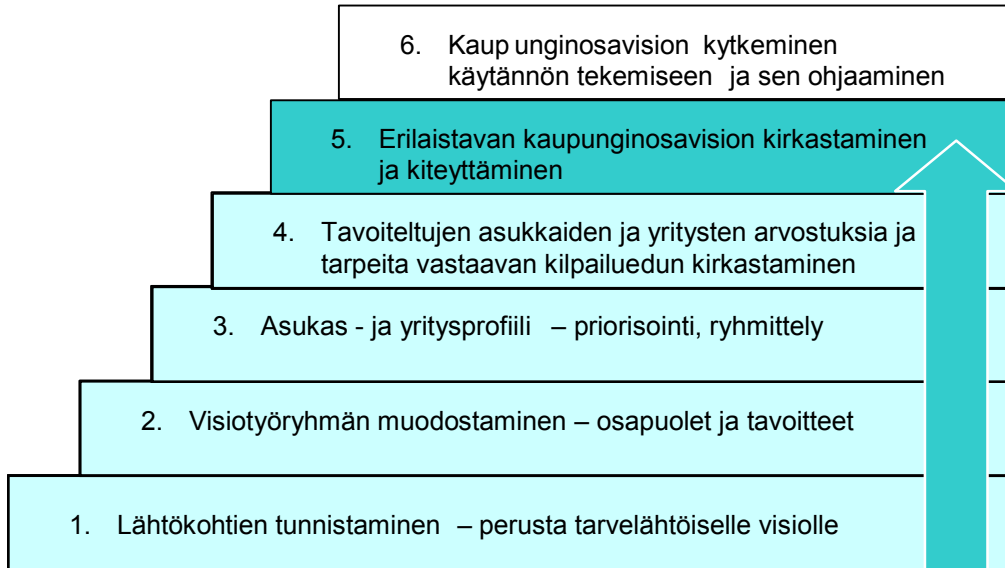
Vuoreksen visiotyölle asetettuja haasteita olivat muun muassa seuraavat:

- Vision pitää pohjustaa Vuoreksen ”tekemisen meininkiä” ja ohjata tavoitteita, toimintaa ja aikatauluja.
- Visio tulee voida jalostaa edelleen konkreettiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitekehikoksi, kuten tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC), jonka ulottuvuuksia voisivat olla intressiryhmien tavoitteet, taloudellinen kokonaisuus, toiminta sekä oppiminen.
- Visio on valintaa ja poisvalintaa – korostetaan tavoittelemisen arvoista lopputulosta sekä niitä aluerakentamisen menettelytapoja, joita halutaan muuttaa.
- Jokaisen on ymmärrettävä visio ilman sanakirjaa. Vain silloin siitä saadaan alueen kehitystä aidosti ohjaava vaikutus.
- Yksittäisten asioiden liika korostaminen saattaa leimata koko alueen toisin kuin on tarkoitettu.
- Vuoresta tulee kehittää myös negatioiden kautta – millaista siitä ei haluta tehdä?

- Vision toteutuminen tulee todentaa auditoinneilla ja haastatteluilla. Vision mukaisen toiminnan todentamiseen tarvitaan ohjausryhmä, johon kuuluu sekä kaupungin että muiden tahojen edustus. Sama ryhmä seuraa Mäyränmäen toteutumista suunnitelmista käyttöönottoon ja kerää kokemuksia, joita voidaan hyödyntää seuraavissa koh-teissa.
- On ymmärrettävä, kenelle Vuores on tarkoitettu: asukkaille, rakentajille, yrityksille ja muille sidosryhmille. Kaikkien tulee löytää oma tulkintansa visiosta.
- Visio on tahtotila. Se vastaa kysymykseen, millainen paikka Vuores on elää ja asua.
- Vision tulee ohjata vahvasti alueen toteutusta.
- Tietyt tavoitteet Vuorekselle ovat jo olemassa (osayleiskaava ja arkkitehtikilpailu), mutta niitä voi jalostaa eteenpäin – mahdollisuus tulkita niitä.
- Visio on (jatkuva ja jaksottainen) prosessi. Visio asettaa suunnan, mihin mennään. Sitä ei koskaan täysin saavuteta – sen tulee elää ajassa.
- Visio on kaikessa päätöksenteossa mukana. Siihen voidaan peilata asioita Vuorek-sen kehittämisen eri vaiheissa.
- Esimerkiksi Tapiolassa asukkaat käyttäytyivät niin kuin visio ”edellytti”. Se ohjasi ihmisten toimintaa.
- Kenen halutaan rakentavan Vuoreksen mielikuvan, me vai joku muu? Tampereen tulee rakentaa mielikuva, jota muut tukevat.
- Mielikuvaprosessin tulee johtaa visioon. Mäyränmäki tulee vaikuttamaan vahvasti Vuorekseen – Mäyränmäki luo suunnan.
- Visiosta tulee löytää erilaisuutta. Se ei voi olla liian yleinen. Erottautuminen tapah-tuu merkityksellisillä asioilla. Pelkästään perustekijöillä voi olla vaikea erottautua (kerroksellinen tuote).
- Vision tulee mennä asuinrakentamisen ja muiden trendien suhdanteiden yli.
- Kun yhdessä sitoudutaan, saadaan toteutettua alue nopeammin ja siitä syytä myös taloudelliset tulokset paranevat sekä osapuolten hyödyt kasvavat.

3.1.4 Vuoreksen visiotyön yleiset askeleet

Vuoreksen visioprosessin yhteydessä mallinnettiin vision rakentamisen yleiset periaatteet (kuva 5).



Kuva 5. Vision rakentaminen ja kytkentä käytäntöön.

Kuten edellä on todettu, visiota rakennettaessa huomioitiin kuntien visiot, strategiat sekä muut tavoitteet yhdeksi lähtökohdaksi. Samalla visioon kytkettiin alueen ominaispiirteet ja vahvuudet sekä eri osapuolten näkemykset yhteisiksi tavoitteiksi.

Visiotyö tulee aloittaa riittävän aikaisin, jotta siitä saadaan kaikki mahdollisuudet irti. Visiotyö aloitetaan yleensä vähintään noin vuosi ennen kaavoituksen alkamista, mutta Vuoreksen osalta edettiin hiukan nopeammalla aikataululla. Ajatuksen pitää kypsyä riittävän kauan eikä tulosta saa viestiä ulos liian aikaisessa vaiheessa, koska luonnokset jäävät helposti elämään.

Visiotyöryhmään pyydettiin mukaan kaikki tarvittavat osapuolet (kaupungin kaavoitusviranomaiset, muut viranomaiset, suunnittelijat, rakennuttajat, toteuttajat jne.). Osapuolten näkemykset, kehittämisideat ja odotukset kerättiin haastattelututkimuksen avulla ja niistä tehtiin analyysi.

Visiotyön onnistumisen kannalta varhainen liikkeellelähtö, johtajuus ja aikataulutus sekä tiedottaminen ovat keskeisiä tekijöitä.

Visiosta haluttiin valintoja tekevä, minkä varmistamiseksi Beyond Vuoreksen visiotyöryhmä määritteli kaupunginosavision perustaa tukevat asukas- ja yritysprofiilit.

Profiileja määritettäessä asukkaat ja yritykset ryhmiteltiin kolmeen osaan:

- **Ryhmä I:** Asukkaat, joille alue ensisijaisesti suunnitellaan ja jotka alueelle halutaan ja tarvitaan – vastaavat kuntien haasteisiin, tukevat kaupunkivisioiden saavuttamista sekä luovat alueelle yhtenäistä mielikuvaa. Yritykset, jotka luovat visiota.
- **Ryhmä II:** Asukkaat, jotka tulevat alueelle Ryhmän I mukana tai arvostavat samoja asioita. Yritykset, joita alueelle halutaan.
- **Ryhmä III:** Asukkaat, jotka muuten arvostavat alueen pysyviä arvoja tai arvostavat samoja asioita. Yritykset ja yhteisöt, jotka tarjoavat alueelle peruspalveluita.

Profiilien avulla selvitettiin tavoiteltujen asukkaiden ja yritysten odotukset ja arvostukset sekä kirkastettiin tavoiteryhmien arvostuksia ja tarpeita vastaava kaupunginosan kilpailuetu. Kaupunginosan kilpailuedun kiteyttäminen on oleellista, sillä kilpailu asukkaista on kovaa seutukuntien, kaupunkien ja kaupunginosien välillä – ihmiset valitsevat itse asuinpaikkansa, ja kilpailu hyvistä veronmaksajista tiivistyy tulevaisuudessa entisestään. Ihmisten sijoittautumispäätökset eivät ole itsestäänselvyksiä. Yritysten osalta kilpailu on kansainvälistä.

Asukkaiden arvostuksia luokiteltiin kolmijaolla: perusedellytys, arvoja tukeva ja erilaistava ominaisuus (kuva 6). Erilaistavista ominaisuuksista kirkastettiin kilpailuetu. Onnistumisen kannalta on kriittistä, että ei tyydytä itsestään selviin vastauksiin vaan tehdään valintoja.

<p>Perusedellytys</p> <ul style="list-style-type: none"> – Joukkoliikenne – Turvallisuus – Peruspalvelut – Jne. 	<p>Arvoja tukeva</p> <ul style="list-style-type: none"> – Yhtellisyys – Elämänmakuinen (runsa) – Monimuotoiset ulkoilumahdollisuudet ja harrastukset –Jne 	<p>Erilaistava/Kilpailuetu/ Lisäarvo</p> <ul style="list-style-type: none"> – Asumisen helppous ja mukavuus – Luonnonläheisyys – Pikkukaupungin miljöö, a' la Eurooppa – Kulttuuri ja taide – Asukaslähtöinen toteutustapa ja alueen kehittäminen
<p>Perusasiat kunnossa</p>	<p>Pääsemme samalla viivalle muiden alueiden kanssa</p>	<p>Ylitämme tavoiteltujen vuoreslaisten (Ryhmä I) odotukset ja erilaistamme muista alueista</p>

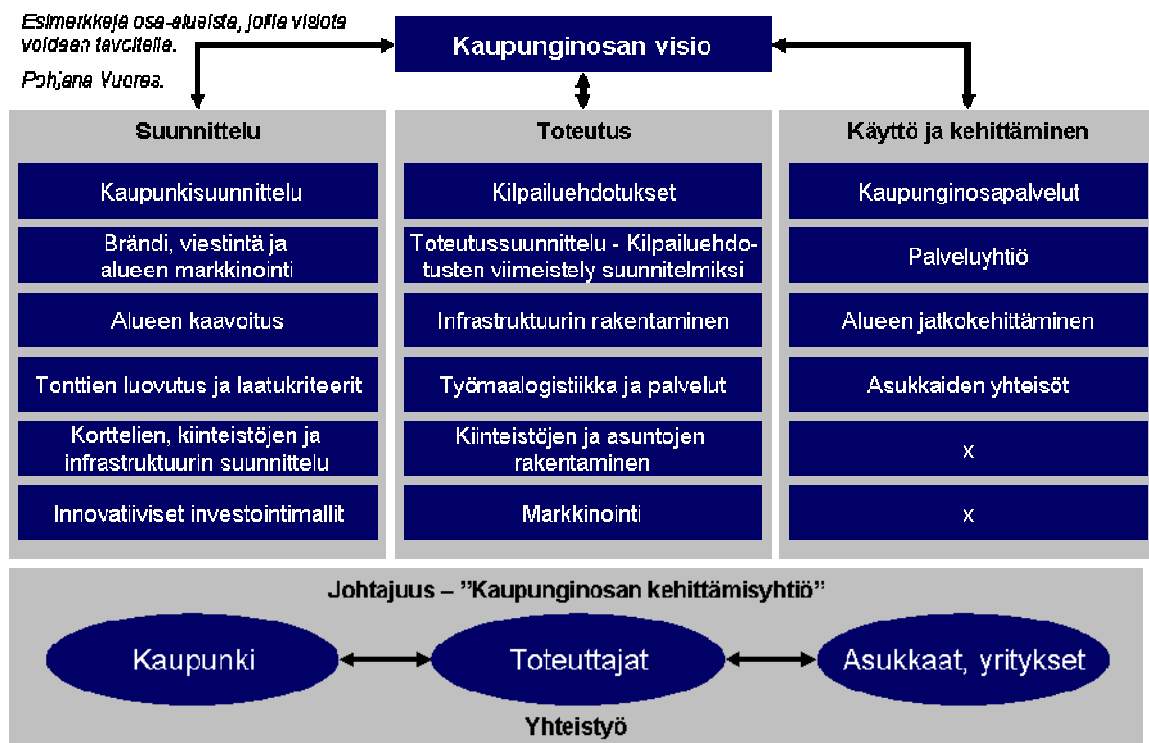
Kuva 6. Vuoreksen kilpailuedun kolmijako.

Visio työstettiin Beyond Vuores -projektin visiotyöryhmän, työvaliokunnan ja johtoryhmän kokouksissa ja se vahvistettiin kaupungin toimielimissä. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että visio vahvistetaan päättävissä elimissä ja osapuolet sitoutuvat siihen.

Osallistavalla visioprosessilla haluttiin varmistaa myös hyvät kilpailuehdotukset Määränmäen kortteleiden toteutukseen, jotta eri toimijat ymmärtävät ja toteuttavat visiota samalla tavalla.

3.1.5 Visio osana Vuoreksen kehittämistä

Kaupunginosavisio ohjaa tekemistä kehityksen eri vaiheissa. Kuvassa 7 on muutamia esimerkkejä, joissa visio voi ilmentyä. Osassa niistä visiota tullaan käyttämään ja soveltamaan Vuoreksen kehittämisessä.



Kuva 7. Visio osana kaupunginosan kehittämistä.

Päätöksentekuelimien ja työskentelyssä mukana olevien tahojen tehtävänä on määrittää ne osa-alueet, joiden avulla halutaan toteuttaa valittua visiota. Toteuttamisen keinojen tulee olla kaikilla osapuolilla kirkkait.

Esimerkkejä vision toteuttamisen keinoista on seuraavissa taulukoissa 1–3.

Taulukko 1. Vision toteuttamisen osa-alueita suunnitteluvaiheessa.

Visio ohjaa tekemistä SUUNNITTELU	Visio merkitys eri vaiheissa ja vision toteutumisen mittaaminen
Kaupunkisuunnittelu	Alueen suunnittelussa korostetaan vision painopisteitä. Huomioidaan myös kaupungin visio, strategia sekä muut tavoitteet (ml. asukas-, työpaikka- ja palvelurakenne).
Brändi, viestintä ja alueen markkinointi	Brändi tukeutuu visioon. Viestintä on brändistrategian mukaista. Viestinnän painopisteenä alueen arvot, ei vain uutisointi. Markkinointi on suunnattu Vuoreksen tavoiteasukkaille ja korostaa niitä asioita, joita he arvostavat. Alueen markkinointi on yhtenäistä.
Alueen kaavoitus	Kiinteistöt, infra ja palvelut tulee luoda vision ja tavoiteasukkaiden toimivuusodotusten mukaisiksi.
Tonttien luovutus ja laatukriteerit	Laatukriteerit mukautetaan vision painotusten ja arvojen mukaisesti. Kilpailun arviointi vision painotuksen mukainen.
Korttelien, kiinteistöjen ja infrastruktuurin suunnittelu	Yhteistyö kilpailuehdotusten laatijoiden kanssa. Poikkeamat visioon poistetaan.
Innovatiiviset investointimallit	Kaupungin, toteuttajien, palveluntarjoajien ja asukkaiden rooli investoinneissa – elinkaaren kaikissa vaiheissa.

Taulukko 2. Vision toteuttamisen osa-alueita toteutusvaiheessa.

Visio ohjaa tekemistä TOTEUTUS	Visio merkitys eri vaiheissa ja vision toteutumisen mittaaminen
Kilpailuehdotukset	Kilpailuehdotukset toteuttavat vision henkeä.
Toteutussuunnittelu – kilpailuehdotusten viimeistely suunnitelmiksi	Toteutussuunnitelmat toteuttavat vision henkeä ja synkronoituvat toisiinsa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toteuttajat tekevät keskinäistä yhteistyötä.
Infrastruktuurin rakentaminen	Infrastruktuuri tukee vision toteuttamista. Infran rakentamisessa tulee olla mahdollisuus toteuttaa elinkaari-vastuullista rakentamista. Mahdollisuus toteuttaa infrastruktuurin rakentaminen muun aluekokonaisuuden rakentamisen yhteydessä. Rakennetut alueet tehdään viimeistelyyn saakka viipeettä.

Työmaalogistiikka ja palvelut	<p>Toteutusvaiheen toiminta ei saa olla ristiriidassa vision kanssa.</p> <p>Rakentamisen aikaisessa työmaalogistiikan ja -palveluiden järjestämisessä tehdään yhteistyötä.</p> <p>Toteutusvaiheessa hyödynnetään alueen korkean teknologian mukanaan tuomia palveluita.</p>
Kiinteistöjen ja asuntojen rakentaminen	<p>Kiinteistöt tukevat vision toteuttamista.</p> <p>Asukkaille tulee tarjota vaihtoehtoisia toimintatapoja ostaa asunto tai osallistua toteutukseen.</p> <p>Mahdollisuus rakentaa erityyppisiä kiinteistöjä ja niiden yhdistelmiä koko korttelikonaisuuksien toteuttamiseen.</p> <p>Kiinteistöt tehdään viimeistelyyn saakka viipeettä.</p> <p>Asukkaille tarjotaan käytönaikaisia palveluja.</p>
Markkinointi	<p>Markkinoinnin tulee olla alueen vision ja brändin lupausten mukaista.</p> <p>Asuntojen markkinointi on suunnattu Vuoreksen tavoiteasukkaille ja korostaa niitä asioita, joita he arvostavat.</p> <p>Alueen markkinointi tulee toteuttaa yhtenäisesti tai yhdessä muiden kanssa.</p>

Taulukko 3. Vision käyttäminen ja kehittäminen.

Visio ohjaa tekemistä KÄYTTÖ JA KEHITTÄMINEN	Vision merkitys eri vaiheissa ja vision toteutumisen mittaaminen
Kaupunginosapalvelut	Palvelu- ja työpaikkarakennetta kehitetään vision hengessä.
Palveluyhtiö	<p>Alueen kokoava voima.</p> <p>Edistää ja markkinoi asukkaille vaihtoehtoisia toimintatapoja asumispalveluksi ("Palveluoperaattori").</p> <p>Edistää korkean teknologian hyväksikäyttöä.</p> <p>Yhdistää alueen visiolle keskeisiä asukkaiden yhteisöjä "Vuoresfoorumissa" (esim. taide, urheilu).</p> <p>"Visiopoliisi."</p>
Alueen jatkokehittäminen	Täydennysrakentaminen, yritys- ja palvelurakenne sekä muut muutokset tehdään visiota tukevasti.
Asukkaiden yhteisöt	Aktivoidaan ja luodaan edellytyksiä erilaisille työ- ja vapaa-ajan yhteisöille (taide, harrastukset, luonto, urheilu jne.).

3.2 Vuoreksen visio ja perusteet

Vuoreksen visio vahvistettiin helmikuussa 2006 sekä Lempäälän kunnan johtoryhmässä että Tampereen kaupungin suunnittelujaostossa.

Vuoreksen vision kiteytys:

Vuores – pikkukaupunki luonnon kainalossa

Vuores on kiehtova yhdistelmä asumista, luontoa, luovuutta ja huipputeknologiaa. Vuores on myös kansainvälisesti vetovoimainen, osaavien ja luovien ammattilaisten sekä korkeaa teknologiaa hyödyntävien yritysten kaupunginosa.

Taide ja kulttuuri ovat luonteva osa Vuoreksessa asuvien ja työskentelevien ympäristöä ja jokapäiväistä elämää.

Vuoreksen vision perustelu:

– Pikkukaupunkimaisuus ja elävyys –

Vuoreksen eloisa keskusta on pikkukaupungin sydän puutarhoineen, toreineen, kauppoineen, aukioineen ja palveluineen. Asumisessa korostuvat laatu, helppous ja muunneltavuus sekä elämisen moninaisuus.

– Sijainti, luonto ja kehittyminen asukkaiden ehdoilla –

Vuores on Tampereen ja Lempäälän uusi yhteinen kaupunginosa, joka kehittyy asukkaidensa mukana alueen runsasta luontoa kunnioittaen.

– Luovuus ja huipputeknologia –

Vuoreksen ainutlaatuisen henki kannustaa uuden luomiseen ja itsensä ilmaisemiseen niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Alue on edelläkävijä teknologian käyttämisessä.

4. Kaupunkivision toteutumisen ohjaaminen ja seurannan toimintamalli

Tärkein osa visiotyöstä on saada tavoiteltu tulevaisuus elämään käytännön tekemisenä – niin kehittyvänä kaupunginosana kuin kaupunginosaa synnyttävänä prosessinakin.

Kaupunginosakehityksen tulee olla tavoitteellista ja ohjattua myös virallisten päätöksentekomekanismien (mm. kaavoitus- ja rakennusvalvontaprosessit) ulkopuolellakin.

Kaupunginosakehityksellä tulee olla yhteinen ohjausjärjestelmä, joka sitoo osapuolet visiota toteuttavaan toimintatapaan ja lopputulokseen.

Kaupunginosavision toteutumisen ohjaamiseen voidaan soveltaa organisaatiojohtamisen apuvälineitä ja lähestymistapoja, mikä kiteyttää kaupunginosakehityksen tavoitteet, toteutusta tukevan organisaation, erilaiset ohjausmenettelyt ja mittaristot.

Projektissa kehitettiin systemaattista johtamista ja ohjausta tukeva viitekehys (kuva 8). Sitä ei ole ainakaan toistaiseksi kokonaan sovellettu Vuoreksen kehittämisessä.

Visio	Kaupunginosa, jota ollaan toteuttamassa
Tavoitteet	Mitkä ovat kaupunginosan kehittämisen tavoitteet?
Toimintatapa	Miten visiota toteutetaan?
Rakenne	Millainen "projektirakenne" tukee kaupunginosan syntymistä? Millaisia resursseja ja osaamista toteutuminen edellyttää kehityskaaren eri vaiheissa? (valmistelu, päätöksenteko, osallistaminen)
Johtaminen	Miten kaupunginosan syntymistä johdetaan ja ohjataan? (toimijat, asiakkaat)
Mittarit	Mitkä ovat onnistumisen mittarit ja mittaamisen keinot?
Seuranta	Miten kaupunginosan toteutumista seurataan?
Tulokset	Tavoiteltuun tulokseen kannustaminen ja poikkeamiin puuttuminen!

Kuva 8. Kaupunginosavision johtamisjärjestelmä.

Tavoitteet

Kaupunginosan kehittäminen kestää yleensä useita vuosia, joten johtamisjärjestelmä tuo hallittavuutta pitkän tähtäimen kehitys- ja toteutustyöhön. Yhteinen tavoite saadaan ohjaamaan toteutusta ja lopputulosta.

Kaupunginosavisio on yleensä varsin kiteytetty näkemys kaupunginosan tavoitetilasta ja halutusta lopputuloksesta. Jotta se voi täysimääräisesti toimia kehitystyön eri vaiheissa, tulee se konkretisoida lyhyemmän tähtäimen tavoitteiksi. Tavoitteet on edelleen johdettava mukana olevien osapuolten omaan organisaatioon ja päivittäiseen tekemiseen.

Kaupunginosan kehittymiselle on asetettava selkeät tavoitteet, ja niiden tulee olla tasapainossa. Tavoiteviitekehyksen on huomioitava

- kaupungin ja seudun tavoitteet
- tulevien asukkaiden ja yritysten tavoitteet
- toteutuksessa mukana olevien osapuolten tavoitteet (suunnittelu, toteutus ja jatkokehittäminen)
- julkishallinnon (kaupunki, valtio) tavoitteet
- kehityskaareen liittyvät tavoitteet.

Oikeiden tavoitteiden löytämisen jälkeen tavoiteasetannan toinen keskeinen kysymys on oikean tavoitetason määrittäminen. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia ja samalla realistisia. Asetettaessa tavoiteriman korkeutta joudutaan ottamaan kantaa vielä kolmannen tärkeään kriteeriin: mitattavuuteen. Tavoitteet voidaan jakaa mitattavuuden suhteen kahteen pääryhmään: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin.

Toimintatapa ja projektirakenne

Yksi tärkeimmistä lopputulokseen vaikuttavista sidosryhmistä ovat alueen toteuttajat. Tärkein lopputulosta ohjaava tekijä ovat yhteistyöllä saavutettavat hyödyt ja niiden jakaminen. Tavoitteiden tulee siten tukea tavoiteltuja hyötyjä. Saavutettavat toteuttajia koskevat hyödyt voivat olla seuraavia:

- Taloudelliset hyödyt – esimerkiksi kohteen helppo myytävyys tai vuokrattavuus, uudet ansaintamahdollisuudet ja liiketoiminnot, taloudellisten riskien madaltuminen sekä jatkokohteiden saaminen hyvällä toteutustyöllä.
- Ulkoinen tehokkuus – esimerkiksi erilaistutaan kilpailijoista ja saavutetaan suotuisa kysyntä sekä tehostetaan arvoketjun alkupään (toimittajat/kumppanit) toimintaa.
- Sisäinen tehokkuus – esimerkiksi parantuva nopeus, tuottavuus ja laatu.

- Toiminnalliset hyödyt – esimerkiksi kustannustehokkuus, nopeus, yksinkertaisuus, kehitys ja innovaatiot sekä imago (positiivisen julkisuuden kautta).

On tärkeää ymmärtää eri tavoiteryhmien vuorovaikutus ja löytää alun perin oikea tasapainotus tavoitteiden välillä.

Jos visiotyö on tehty onnistuneesti – esimerkiksi on vahvistettu alueen vahvuuksia, on tunnistettu oikeat asukas- ja yritysryhmät sekä niiden arvostukset ja on oikeasti pystytty erilaistumaan – tuo vision mukainen tekeminen toteuttajilleen hyödyn alueen kohteiden myynnin yhteydessä. Onnistunut visio houkuttelee hyviä toteuttajia sekä halutunlaisia asukkaita ja yrityksiä kaupunginosaan.

Johtaminen ja organisointi

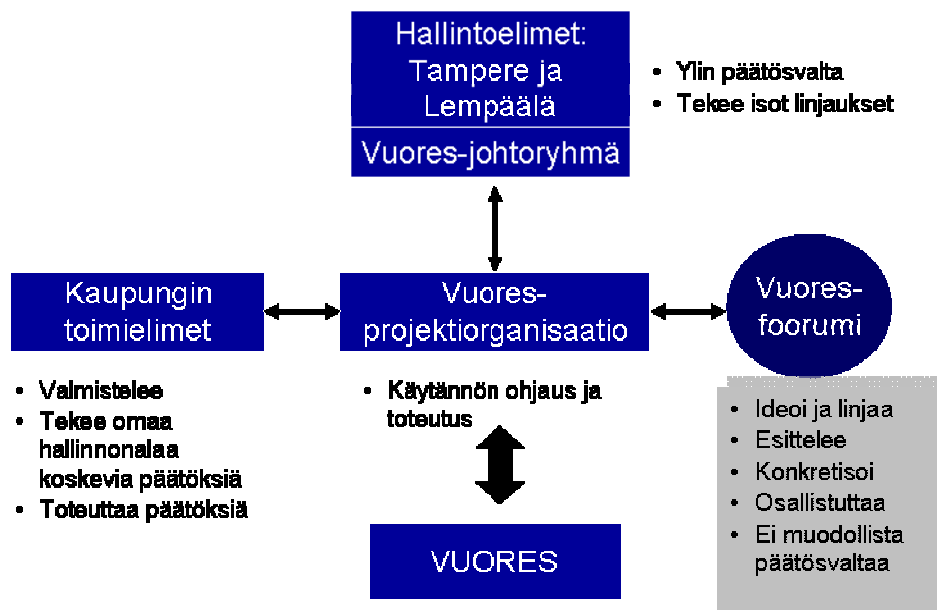
Vision ja tavoitteiden toteuttamisessa on oltava yhteiset toimintatavat ja niitä tukeva organisaatorakenne.

Yksi vaikea perusongelma strategisten tavoitteiden asettamisessa on se, että liiketoiminnan ollessa joukkuepeliä tavoitteiden tulee ilmaista meidän tahtotilamme. Herää kysymys: kenen meidän? Jopa yritys koostuu useista joukkueista ja on lisäksi sidosryhmien, erityisesti omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön, yhteenliittymä, jolloin pelissä on useita joukkueita. Sama perusongelmatiikka koskee myös kaupunginosan kehitystyötä:

- Miten tulevat asukkaat ja alueelle sijoittuvat yritykset otetaan mukaan kaupunginosan kehittämiseen?
- Miten toteutuksessa mukana olevat osapuolet toimivat käytännössä kaupunginosan kehityskaaren eri vaiheissa? (Viranomaiset, suunnittelijat, toteuttajat jne.)
- Miten kaupunginosan kehittämiseen liittyvät muut tärkeät sidosryhmät otetaan mukaan toteutukseen?

Kaupunginosakehityksen johtamisjärjestelmän keskeisiä osa-alueita ovat johtamisen ja ohjaamisen foorumit – kaupunginosahankkeen projektirakenne. Kaupunginosan synnyttäminen ja kehittäminen edellyttää varsin erilaista osaamista kehityskaaren eri vaiheissa.

Kaupunginosaprojektilla tulisi olla niin valmistelun, päätöksenteon kuin osallistamisenkin toteuttamiseksi projektin vaiheen mukainen organisaatorakenne. Virallisen projektiorganisaation, jonka tehtävänä on kaupunginosaprojektin läpivienti, ohkeen on synnyttävä kaupunginosaa toteuttavista osapuolista koostuva ”kaupunginosafoorumi”. (Kuva 9.)



Kuva 9. Kaupunginosahankkeen organisaatiorakenne.

Vuoreksen osalta kaupunginosafoorumin tehtävää toteutti vuosien 2005–2006 aikana Beyond Vuores -projekti, jossa oli monipuolisesti edustettuna suunnittelu- ja toteutusvaiheen toimijoita. Beyond Vuores -projektin kokemusten kautta on suositeltavaa synnyttää kaupunginosafoorumi, jonka tehtävä ja kokoonpano vaihtuvat kaupunginosakehityksen elinkaaren mukaisesti (ks. taulukko 4).

Kaupunginosan valmistuttua jatkokehitystyön veturiksi kasvaa Kaupunginosan projektiorganisaation tilalle Kaupunginosan palvelu Oy tai vastaava kehitystyötä jatkava Kaupunginosayhdistys.

Taulukko 4. Kaupunginosafoorumin tehtävät ja kokoonpano kaupunginosan kehityksen elinkaareissa.

Suunnittelu	Toteuttaminen	Jatkokehittäminen
Tehtävät		
Yhteisen kaupunginosavision synnyttäminen	Toimii epävirallisena kehittämisen ohjausryhmänä	Luo pohjan pitkäjänteiselle kehittämiselle
Kaavoitustyön tukeminen	Seuraa ja ohjaa vision mukaista toteutusta	Ohjaa palvelukehitystä
Toteutuksen toimintamallien ideointi	Luo toimintakonsepteja ja toteuttajien välisiä yhteistyömalleja	Toimii asukkaiden ja yritysten ”äänitorvena” ja edunvalvojana
Kaupunginosan tavoiteasetannan (toiminnalliset) tukeminen	Markkinoinnin yhtenäistäminen	
Kokoonpano		
Kaupunki	Kaupunki	Kaupunginosan palvelu Oy
Vuoreksen projektiorganisaatio	Vuoreksen projektiorganisaatio	Kaupunki
Kaupunkilaiset (maanomistajat ja potentiaaliset asukkaat)	Alueen tulevat asukkaat ja yrittäjät (esim. yhdistysten kautta)	Alueen asukkaat ja yrittäjät (esim. yhdistysten kautta)
Alueen toteuttamisesta kiinnostuneet toimijat	Eri vaiheissa mukana olevat toteuttajat	
Vuoreksen osalta ”Beyond Vuores” -projektin osallistujat	Kaupunginosan Palvelu Oy	

Mittarit ja seuranta

Kaupunginosakehityksen toteutumista seuraavan foorumin tärkein tehtävä on suunnittelu ja toteutuksen mittaaminen. Selkeiden mittareiden asettamisella ja niistä viestimisellä voidaan vaikuttaa ja ohjata tavoitteiden mukaista toteutusta.

Vision toteutumista seurataan kaupunginosaprojektin johtoryhmässä ja foorumissa. Kunkin vaiheen tavoitteita ja niiden toteutumisen mittareita seurataan ja käydään läpi säännöllisesti. Foorumi ei tee varsinaisia päätöksiä poikkeamista, mutta

- kehottaa osapuolia poikkeamatilanteissa tekemään korjaavia toimenpiteitä
- raportoi tuloksista virallisille päätöksentekijöille.

Päätöksentekijät ja projektiorganisaatio toteuttavat tarvittavat korjaavat toimenpiteet.

Subjektiiivisen näkemyksen saamiseksi on syytä tehdä vuosittain selvitys, jossa kartoitetaan eri osapuolten näkemys vision toteutumisesta: kaupunki (kaupunginosan projektiorganisaatio ja viralliset toimielimet), toteuttajat, asukkaat, yritykset ja palveluyritykset.

Mittareita voivat olla muun muassa seuraavat:

- Miten kaupunginosa ja sen kehittäminen toteuttaa kaupunkistrategiaa?
- Miten viestintä, markkinointi ja näkyvyys toteuttavat visiota?
- Miten laatukriteerit toteutuvat?
- Mikä on eri vaiheiden määrällisten tavoitteiden toteutuma-aste ja aikataulun toteutuma?
- Miten yhteistyö toimii, ja mikä on osapuolten sitoutumisaste?
- Millainen on toteutuksen laatu (suunnittelu, toteutus ja investoinnit)?
- Miten asukkaita/asiakkaita osallistetaan?
- Millaista palautetta eri sidosryhmiltä saadaan?
- Millainen asukas- ja palvelurakenne alueelle muodostuu?
- Millainen brändimielikuva alueelle aikaansaadaan?

Mittarit ja niiden painotukset vaihtelevat kaupunginosan kehityksen eri vaiheissa – suunnittelu, toteutus sekä käyttöönotto ja jatkokehittäminen.

Osapuolilla tulee olla kirkkaana mielessä saavutettavien hyötyjen ja niiden jakoperusteiden lisäksi poikkeamiin puuttumisen menetelmät. Jos poikkeamiin ei puututa, saattaa se johtaa vision kannalta epäsuotuisaan lopputulokseen. Avoimuus, tavoitteiden kirkas viestittäminen ja yksiselitteinen seuranta ratkaisevat.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Kaupunginosa tarvitsee vahvan ja kantavan vision, johon tukeutua koko elinkaaren aikana. Visio ei saa olla nykytilaa kuvaava, vaan selvästi tulevaisuuden tahtotila. Visio luo pohjan alueen kaavoitus- ja suunnitteluprosessille sekä mielikuvalle ja brändille.

Demokraattinen vision rakentamisprosessi on Vuoreksen kokemusten pohjalta erittäin suositeltava vaihtoehto alueellista visiota laadittaessa. Tällainen prosessi soveltuu isoihin aluekohteisiin, joissa on mukana monta toteuttajatahoa. Menetelmä tukee lainsäädännön edellytyksiä ja itsessään varmistaa osapuolten kuulemismenettelyt. Samalla se osallistaa potentiaalisia suunnittelu- ja toteuttajatahoja ja näin ollen varmistaa osapuolten sitoutumisen tavoiteltuun lopputulokseen. Prosessi monipuolistaa aluekehityksen ja toteuttamisen osalta käytävää keskustelua ja tuo lisää avoimuutta sekä näkökulmia. Prosessin avulla on myös mahdollista saada uusia innovaatioita ja paikallista luovuutta enemmän esille.

Visio soveltuu myös pitkäkestoiseen päätöksentekoon ja kohteeseen, joka rakennetaan pitkällä aikajänteellä. Sama maali säilyy läpi pitkänkin prosessin. Yhteisesti laadittuun visioon on helppo sitoutua.

Kaupunginosan tai alueen vision riskinä on, että se jää liian yleiselle tasolle. Visio ei kuvaa haluttua lopputulosta tai ei puhuttele haluttuja kohderyhmiä. Vision on oltava valintoja tekevä, jotta siinä voidaan korostaa halutun profiilin mukaisia asukkaita ja yrityksiä. Vision tulee mennä normaalien asumiseen ja kaupunkisuunnitteluun kuuluvien suhdanteiden yli. Ilman valintoja ei ole mahdollista erilaistua tavoiteryhmien silmissä. Vision on oltava kuitenkin kaupungin näköinen.

Vision lanseerauksen aikataulu on kriittinen vaihe, sillä huonosti suunniteltu viestinnän ajoitus saattaa leimata kohdetta väärin ja muodostaa alueesta väärän kuvan vuosiksi.

Kaupunginosan kehityksen johtajuus on avainasemassa sekä demokraattisessa että vahvan yhden tahon muodostaman vision toteutuksessa. Kaupunginosavision rakentaminen ja toteuttaminen edellyttää vahvaa omistajaa ja veturiorganisaation olemassaoloa. Tällainen taho voi olla myös yksityinen toimija.

Kaupunginosan tai alueen kehittämisprojektia vetävän organisaation tukena ja toimeenpanon varmistamisessa on oltava suunnittelu- ja toteuttajatahoista koostuva tukiryhmä, jota tässä julkaisussa on kutsuttu ”kaupunginosaforumiksi”. Foorumin olemassaolo laajentaa kaupunginosakehitystä koskevaa keskustelua ja suunnittelua sekä varmistaa halutun lopputuloksen syntymisen. Osapuolet sitoutuvat toteutukseen yhteisen tekemi-

sen kautta. Kaupunginosafoorumin kokoonpanon tulee muuttua ajan kuluessa kuvastamalla käynnissä olevan vaiheen sisältöä.

Kehittämiprojektista vastaava taho ja kaupunginosafoorumi tarvitsevat yhteisen johtamisjärjestelmän hallitun toteutuksen varmistamiseksi. Näin aikaansaadaan vision konkretisointi ohjaaviksi tavoitteiksi, toteutuksen organisointi ja johtaminen sekä seurannan ja mittaamisen menetelmät. Lopullinen päätöksenteko on edelleen kaupungin toimielimillä ja projektin toteutusorganisaatiolla.

Alueen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä ohjaavat ohjeet ja toimintamallit tulisi vahvasti kytkeä kaupunginosavisioon. Muun muassa kaavoitus- ja suunnitteluohjeilla, laatu- ja tontinluovutuskriteereillä, rakentamisen toimintamalleilla ja alueen palveluyhtiön avulla varmistetaan halutun lopputuloksen ja hengen toteutuminen.

Kehitetty viitekehys voidaan soveltaa käyttöön uusia alueita ja kaupunginosia suunniteltaessa. Viitekehysten avulla kehitysprosessi voidaan viedä läpi alusta lähtien suunnitellusti ja toteuttaa alueen tahtotilan mukainen visio.

Lähdeluettelo

Anon., 2001. Hyviä käytäntöjä ja ideoita positiiviseksi aluekehitykseksi 2001. Positiivisen aluekehityksen hanke. Työryhmäraportti 2001.

Hoffrén, S., 2002. Perustettavan yrityksen liiketoiminta-suunnitelman laatiminen. Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Enconsults Oy 1998. Päivitetty 2002. Helsinki.

Rainisto, S., 2000. Alueen ja yrityksen markkinointi merkkituotteena. Lahden seudun tapaustutkimus. Teknillinen korkeakoulu. Lahden keskus. Lahti.

Riihimäki, M., Lehtinen, E., Muroma, M., Häme, T. & Näkyvä, T., 2001. Brandiajattelu kiinteistöalalla. VTT Julkaisuja 847. Espoo 2001. 86 s.

Viljakainen, M. & Patokoski, R., 2005. What if... Kurkistus pohjoisamerikkalaiseen developer-toimintaan. Matkaraportti. WoodFocus 2005.

Äikäs, T., 2004. Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. Acta nro 166. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

