

Tilannekatsaus

teollisuusalueiden infrastruktuurin toiminta-,
hallinnointi- ja johtamismallien nykytilanteesta

TEINTO-valmisteluhanke

Kevät 2026



Euroopan unionin
osarahoittama



innokaupungit

Yhteenveto

Työn tausta ja tarkoitus

Tämä tilannekatsaus on toteutettu osana TEINTO-valmisteluhanketta, ja se on yksi hankkeen keskeisistä tuotoksista.

Tilannekatsauksessa tarkastellaan, miten kymmenen suomalaisen teollisuuskeskittymän infrastruktuuria hallinnoidaan ja johdetaan. Tarkoituksena on tunnistaa kehityskohteita, jotka liittyvät teollisen infrastruktuurin johtamismalleihin.

Keskeiset havainnot

- **Johtamismallien tarve on tunnistettu**, ja niitä on osin jo muodostunut esimerkiksi keskustelufoorumien kautta. Useimmilta alueilta puuttuu kuitenkin selkeä kokonaiskuva sekä teollisuus- keskittymän että alueen infrastruktuurin kehityksestä.
- Infrastruktuurin **rahoitus ja omistajuus** ovat yhteisiä teemoja, joiden kanssa monet kunnat kamppailevat.
- **Päävastuu alueiden kehittämisestä vaihtelee**, ja se on paikkakunnasta riippuen kunnalla, kehitysyrityksellä, erillisellä tiimillä tai maanomistajalla.

Johtopäätökset

Havainnot korostavat tarvetta tarkastella teollisuuskeskittymien johtamismalleja suunnitelmallisemmin, sekä selkeyttää rahoitukseen, omistajuuteen ja vastuunjakoon liittyviä rakenteita.

Johtamismallien puute tekee teollisuuskeskittymien kehityksestä hidasta ja epävarmaa, heikentämällä investointien toteutumista ja lisää riskiä kalliisiin sekä pitkällä aikavälillä epäedullisiin ratkaisuihin.

Yhteenveto



Toimivat johtamismallit ovat edellytys kilpailukykyisille, investointeja houkutteleville ja toimintavarmoilte teollisuuskeskittymille. Kansallisilla teollisuuskeskittymillä on tarve selkeyttä ja kokonaiskuvaa ylläpitäville tahoille ja toimintatavoille.

Mitä tulisi tehdä seuraavaksi?

Ohjeistaa ja tukea teollisuuskeskittymien johtamismallien luomisessa

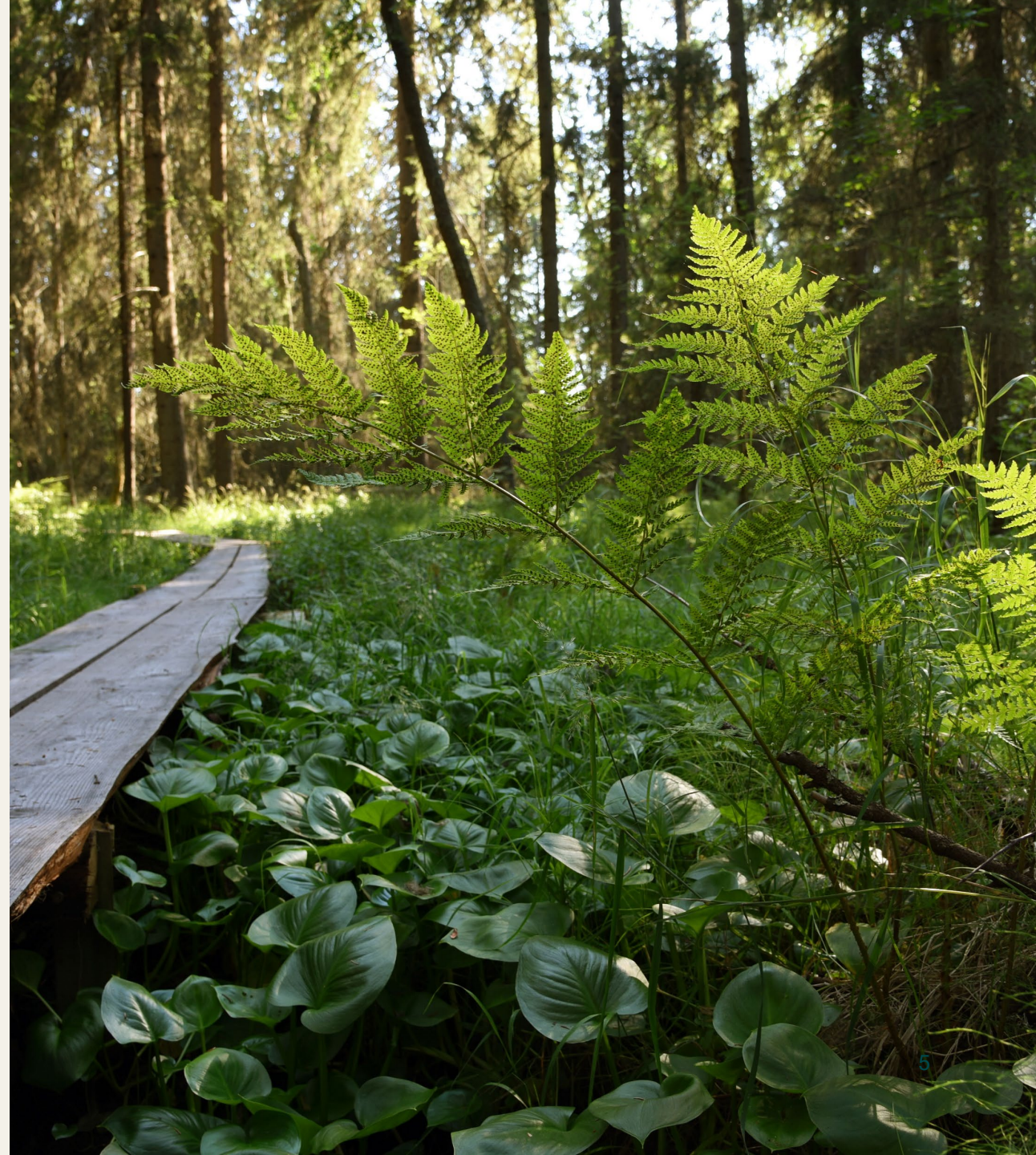
Kartoittaa infrastruktuurihankkeiden rahoitusmalleja ja – mahdollisuuksia Suomessa

Luoda kansallinen ohjeistus kunnille merkittävien infrastruktuurin omistajuudesta

Selvittää mahdollisuudet luoda kansallinen taho, jolla olisi kansallisen infrastruktuurin ja teollisuuden pitkän tähtäimen visio, sekä mahdollisuus tukea kuntia merkittävässä investoinneissa

Sisällysluettelo

1. Hankkeen tausta ja tavoitteet
2. Teollisuusalueiden toiminta-, hallinnointi-, ja johtamismallien nykytila
3. Toiminta-, hallinnointi-, ja johtamismallien vertailut teollisuusalueiden välillä
4. Analyysi toiminta-, hallinto- ja johtamismallien sisältämistä riskeistä ja haasteista
5. Yhteenveto ja johtopäätökset



Tilannekatsaus

Tämä tilannekatsaus on toteutettu osana TEINTO-valmisteluhanketta, ja se on yksi hankkeen keskeisistä tuotoksista.

Tilannekatsauksessa tarkastellaan, miten kymmenen suomalaisen teollisuuskeskittymän infrastruktuuria hallinnoidaan ja johdetaan. Tarkoituksena on tunnistaa niin sanottuihin teollisen infrastruktuurin johtamismalleihin liittyviä kehityskohteita, jotta niitä voidaan edistää sekä kansallisesti että paikallisesti, ja siten vahvistaa teollisuusalueiden ja Suomen kansainvälistä vetovoimaa investointikohteena.

Tilannekatsausta varten on haastateltu teollisuuskeskittymien vastuuhenkilöitä. Lisäksi hankkeessa järjestetyissä työpajoissa mukana olevat kaupungit ja kunnat ovat voineet tuoda esiin omia näkemyksiään ja vaikuttaa tarkastelun sisältöön. Alueisiin on perehdytty myös julkisesti saatavilla olevien lähteiden kautta.

Raportissa hyödynnetyjä lähteitä:

- [Fingridin karttapalvelut](#)
- [Gasgridin vedyn siirtoverkko](#)
- [Vesi.fi: pohjavesialueet](#)
- [VTT: Yhdessä kestäväää kasvua-ekosysteemiopas](#)



TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

1. Hankkeen tausta ja tavoitteet

Hankkeen taustatiedot

Aikataulu: 1.1.–31.5.2026

Rahoittaja: Pirkanmaan liitto

Tarkoitus: Vahvistaa suomalaisten teollisuusalueiden infrastruktuurin kehittämistä, jotta kansainvälisille teollisuustoimijoille voidaan tarjota tasalaatuiset edellytykset.

Innokaupungit

Joensuu – Biotie-Papinkangas

Kokkola – KIP

Oulu – Pyyryväinen

Pori – Meri-Porin ekosysteemi

Tampere – Kolmenkulma

Vaasa – GigaVaasa

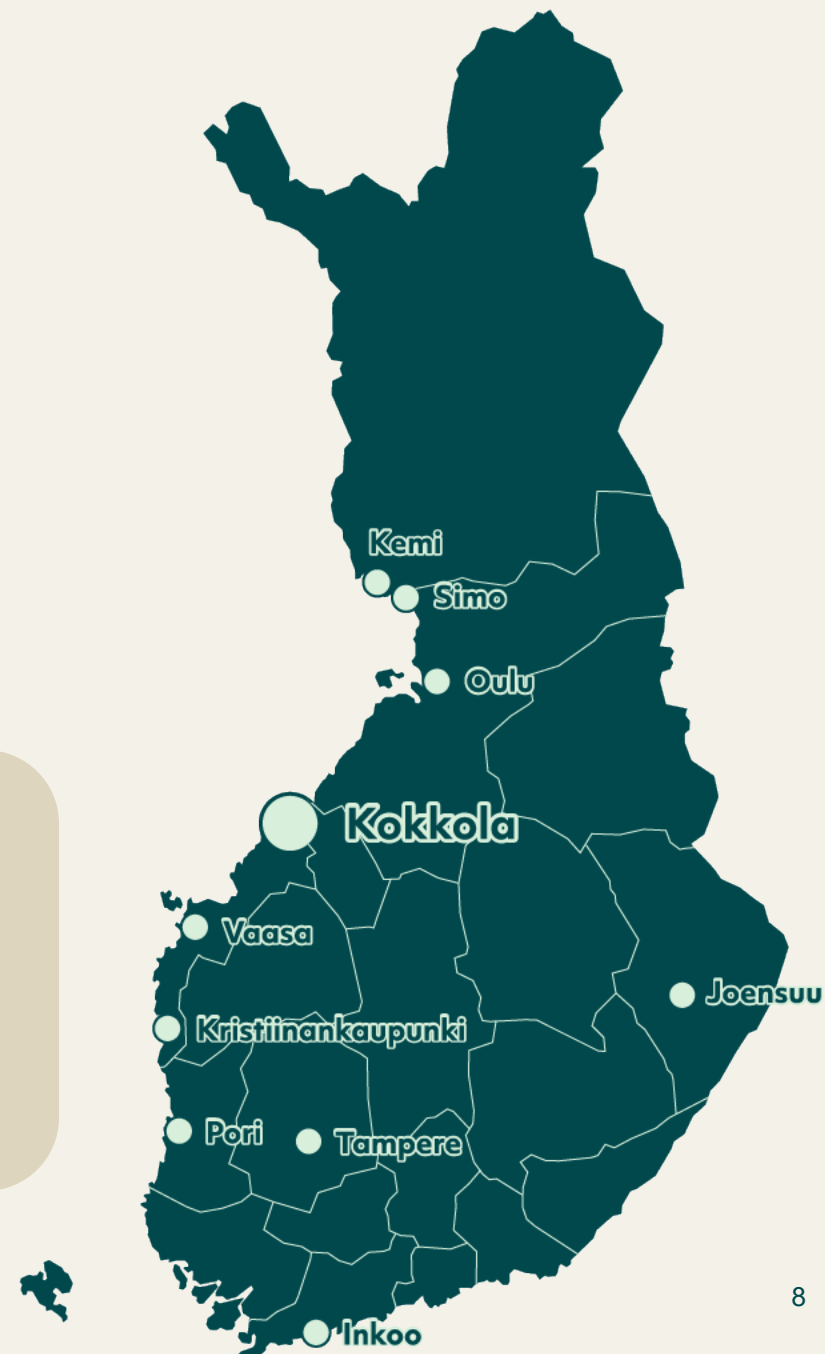
Yhteistyökaupungit

Inkoo – Joddböle

Kemi – Kemi-East

Kristiinankaupunki – Karhusaaren teollisuusalue

Simo – Karsikko



<https://www.kokkola.fi/tyo-ja-yrittaminen/teinto-valmisteluhanke/>

Miksi TEINTO?



Teollinen infra usealla teollisuusalueella **vanhentunutta**

→ ei vastaa puhdasta siirtymää edistävän teollisuuden tarpeita.



Valmistautuminen **kansainvälisten investointien** sijoittumiseen Suomeen
→ lisää investointien toteutumisen todennäköisyyttä.



Teollisten toimijoiden **lisääntyneet tarpeet**

→ Hyödykeinfran kapasiteetin nosto, mitä nykyiset puitteet eivät usein mahdollista.



Turvallisuuden osalta on selkeä tarve teollisuuskeskittymien kansalliselle yhteistyölle.



Perinteisesti jokainen teollisuusalue on toiminut ja kehittynyt **itsenäisesti**

→ hankkeen myötä syntyy uusia avauksia kansallisen tason näkymään ja yhteiseen kehittämiseen.



TEM & Teollisuuspoliittinen strategia*

→ Yksi tavoitteista ”*Panostus logistiikkaan, infrastruktuuriin ja teollisiin keskittymiin*”

* Lisätietoja: [TEM: Teollisuuspoliittinen strategia \(2024\)](#)
[TEM: Teollisuuspuistot uuden teollisuuspolitiikan instrumenttina \(2025\)](#)

Tavoitteena luoda pohjaa teollisuusalueiden infrastruktuurin toimintamallin kehittämiseksi



Tilannekuva

Muodostetaan tilannekuva teollisuuskeskittymien infrastruktuurin toiminta-, hallinnointi- ja johtamismallien nykytilanteesta



Toteutus- suunnitelma

Tilannekuvasta nousevien kehityskohteiden perusteella luodaan toteutussuunnitelma. Suunnitelma toimii samalla pohjana vetovastuuhankkeelle



Innokaupunkien verkosto

Kansallinen verkosto, joka toimisi mahdollisesti myöhemmin haettavan vetovastuuhankkeen hankekonsortiona

TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

2. Teollisuusalueiden toiminta-, hallinnointi- ja johtamismallien nykytila

Teollisuusalueiden johtamismallien nykytila on muodostettu alueiden kehittäjien haastattelujen sekä eri lähteisiin perehtymisen perusteella*.

Kappale on jaettu kolmeen osioon:

- 2.1. Statuskortit**, jotka antavat yleiskatsauksen alueiden infrastruktuuriin ja kehitysvaiheeseen
- 2.2. Johtamismallien nykytila**, jossa kuvataan yleisesti alueiden johtamismalleja
- 2.3. Onnistuneita esimerkkejä johtamismalleista**

*Esimerkiksi

- [Fingridin karttapalvelut](#)
- [Gasgridin vedyn siirtoverkko](#)
- [H2 Sea Lapland](#)
- Alueiden julkiset materiaalit kaavoitusprosessissa



TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

2.1. Statuskortit



Joensuu

Biotie- Papinkangas

Alueen kehittäjä: Joensuun kaupunki

Alueen koko: 280 ha

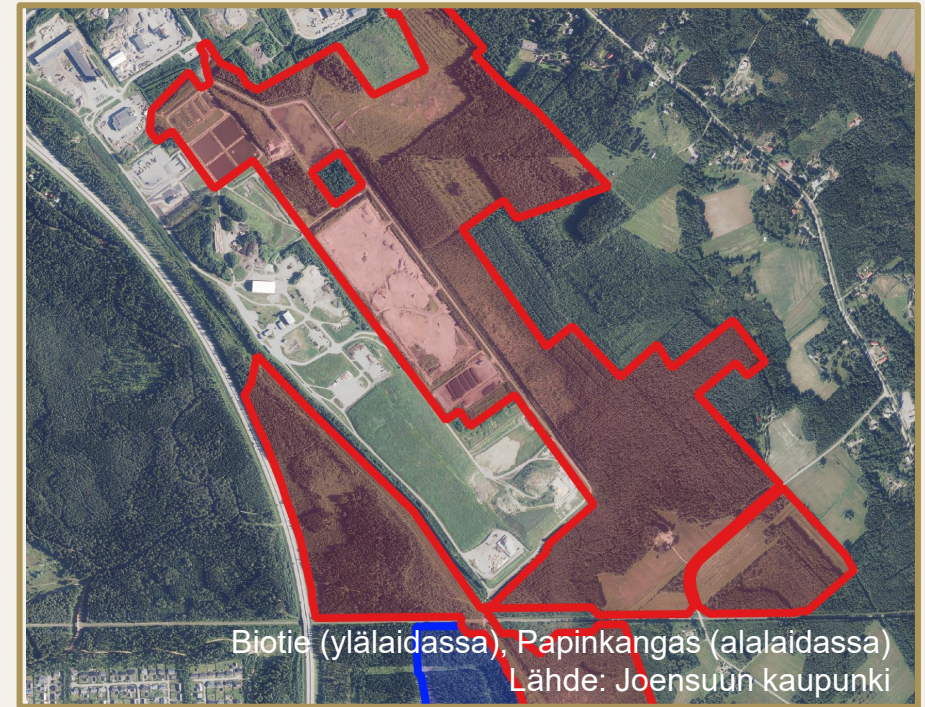
Etäisyys keskustasta: 5 km

Toimijat / hankkeet

- **Biotie:** P2X Solutions (vety, investointipäätös 2026), Savon Voiman CHP laitos, Joensuu Biocoal
- **Papinkangas:** myynti- ja huoltoyrityksiä

Kaavoitusvaihe

- **Biotie:** asemakaava voimassa, laadinnassa kaavamuuotos
- **Papinkangas:** asemakaavan muutos ja laajennus, T/kem kaava



Vesi

- Joensuun Vesi vastaa käyttövedestä.
- Savon Voimalle prosessivesi Pielisjoesta.

Sähkö

- Fingridin 110kV kantaverkko menee alueen läpi.
- Caruna suunnittelee 110kV-linjaa ja sähköasemaa alueelle 2030-luvun alkuun.
- 400kV-yhteyden YVA käynnissä. FID parin vuoden sisällä

Logistiikka

- Pistoraitteen kehitys laitettiin tauolle, sen sijaan on panostettu sataman yhteyksiin

Muut

- **Biotie:** Savon Voiman biovoimalaitos lähellä ja hukkalämmön vastaanotto kaukolämpöverkkoon mahdollista

Oulu

Pyryväinen

Alueen kehittäjä: Oulun kaupunki

Alueen koko: 400 ha

Etäisyys keskustasta: 10 km

Toimijat / hankkeet

- Suunnitteluvaraukset kahdelle vetyalan toimijalle: Abo Energy ja P2X Solutions

Kaavoitusvaihe

- Osayleiskaavan valmisteluvaihe meneillään.



Pyryväinen
Lähde: Oulun kaupunki / Röni-Kuva Oy

Vesi

- Teollisuusvesiputki suunnitteilla (10-16km).
- Vesi Oulunjoesta tai merestä
- Arvioitu vedenkulutus 200 000 m³ /päivä.

Sähkö

- Valmius 400kV sähkölinjalle.
- Aluetta halkaisee Fingridin 110kV voimajohto

Logistiikka

- Kaavassa valmistellaan valmius pistoraiteelle.
- Etäisyys satamaan 20km
- Tarve eritasoliittymälle

Muut

- Gasgridin vetyputki on suunniteltu alueelle.
- Kaukolämpöverkon kapasiteetti on rajallinen

Pori

Meri-Porin teollinen ekosysteemi

Mäntyluoto, Tahkoluoto, Kirrinsanta, Kaanaankorpi, Peitto

Alueen kehittäjä: Porin kaupunki

Alueen koko: 361 ha

Etäisyys keskustasta: 30 km (Tahkoluoto)

Toimijat / hankkeet

- Ren-Gas (e-metaani)
- Novana (vanadiini)
- Green North Energy (e-ammoniakki)
- Bio Energo (biokonversio)
- Suomen Hyötytuuli (merituulipuisto)

Kaavoitusvaihe

- Tahkoluoto: uusi osayleiskaava ehdotusvaiheessa
- Muut: lainvoimaiset asemakaavat



Vesi

- Porin Vesi toimittaa teollisuusveden ja jätevesihuollon, lukuunottamatta Kaanankorpea, jossa Step Oy hoitaa nämä

Sähkö

- Fortumin 400kV linja Tahkoluotoon
- Kaikilla alueilla hyvä sähkövalmius (110kV). Verkon omistaa Porin Energia

Logistiikka

- Väyläviraston raideyhteys Tahkoluotoon, pistoraitet satamaan ja Kaanankorpeen
- Mäntyluodon satama, Tahkoluodon syväsatama ja kemikaali- ja öljysatama

Muut

- Gasumin LNG-terminaali Tahkoluodossa, josta LNG-putki Kaanankorpeen
- Gasgridin vetylinjasta jakeluputki Meri-Poriin suunnitteilla

Tampere

Kolmenkulman teollisuusalue

Alueen kehittäjä: Business Tampere sekä Nokian ja Ylöjärven kaupungit

Alueen koko: 265 ha

Etäisyys keskustasta: 15 km (Tampere)

Toimijat / hankkeet

- Freija (e-metaani)

Kaavoitusvaihe

- Asemakaava
- Yleiskaavoitus meneillään alueen laajentamiseksi (+500 ha)



Vesi

- Nokian Vesi primääritoimija Kolmenkulman alueella
- Tampereen Vesi toimittaa suuremmat yksittäiset vesimäärät

Sähkö

- Kolme sähköverkkoyhtiötä Elenia (Nokia), Caruna (Ylöjärvi), ja Tampereen Sähkö
- Alueella 110kV voimajohto
- 2029 mennessä valmistuu Fingridin uusi 400 kV voimajohto, josta alueelle 4x110 kV

Logistiikka

- Hyvät tieyhteydet eri suuntiin
- Lähin merisatama Porissa (n.120 km)
- Ei pistoraidetta, lähin rautatie 1.2 km

Muut

- Maakaasujohto alueella (0-3 km)
- Biogeenisen CO2 saatavuus n. 700 kT/v
- Kaukolämpöverkkoputki 1-3 km etäisyydellä (Tampereen Energia)

Vaasa

Giga-Vaasa

Alueen kehittäjä: Vaasan kaupunki ja Mustasaaren kunta

Alueen koko: 320 ha

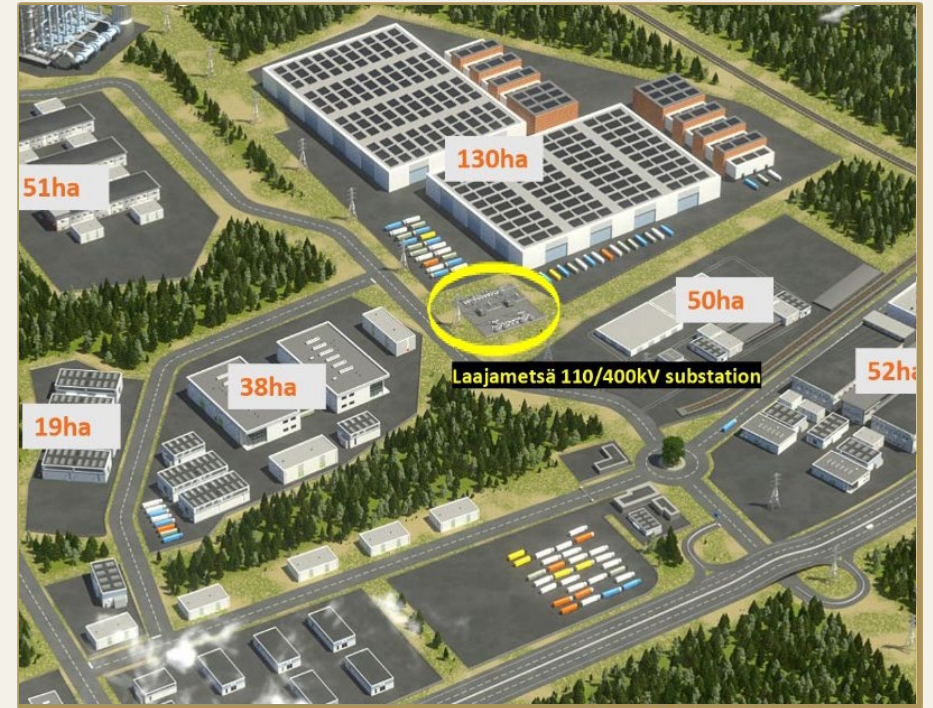
Etäisyys keskustasta: 10 km

Toimijat / hankkeet

- Yksi julkinen datakeskus

Kaavoitusvaihe

- Asemakaava lainvoimainen



Vesi

- Veden toimittaa Vaasan Vesi
- Juomaveden kapasiteetti 4000 m³/päivä
- Jätevedet toimitetaan Vaasan Veden laitokselle

Sähkö

- 2 x 110kV voimalinja (EPV Energia), 400kV saatavilla
- Laajametsän sähköasema alueella (EPV alueverkko)

Logistiikka

- Etäisyys satamaan 12 km
- Pistoraide suunnitteilla alueelle
- Tiet valmiina

Muut

- Mahdollisuus kytkeytyä Vaasan Sähkön kaukolämpöverkkoon
- Mahdollisuus keskitettyyn jäähdytysjärjestelmään

Kokkola

Kokkola Industrial Park KIP

Alueen kehittäjä: Kokkolan kaupunki ja KIP ry

Alueen koko: 700 ha

Etäisyys keskustasta: 5 km

Toimijat / hankkeet

- 16 tuotannollista yritystä
- 60 palveluyritystä

Kaavoitusvaihe

- Kaava lainvoimainen



Vesi

- Kokkolan Teollisuusvesi tuottaa alueelle merivettä, pintavettä, talousvettä ja ionivaihdettua vettä
- KIP Service toimittaa veden loppukäyttäjille

Sähkö

- Alueelle on Kokkolan Energiaverkkojen omistama 110kV sähkölinja
- Bolidenillä on oma 110kV voimajohto

Logistiikka

- Alueella satama (Port of Kokkola)
- Pistoraide käytössä, KIP Infran ja sataman hallinnoimia osuuksia

Muut

- Vetyputki suunnitteilla 4 km alueesta
- Hukkalämpö hyödynnetään kaukolämpöverkossa

Inkoo

Joddböle

Alueen kehittäjä: Inkoon kunta yhteistyössä maanomistajien (Fortum, Rudus, Inkoo Shipping, Huoltovarmuuskeskus) kanssa

Alueen koko: 440 ha

Etäisyys keskustasta: 5 km

Toimijat / hankkeet

- Blastr Green Steel (vähäpäästöisen teräksen valmistus)

Kaavoitusvaihe

- Asemakaava hyväksytty, odottaa lainvoimaisuutta



Vesi

- Blastr:n arvioitu meriveden kulutus 3 000 m³ / pvä
- Tarkoituksena on myös käyttää kunnan puhdistettua jätevettä Blastr:n prosesseissa

Sähkö

- Fingridin 400kV voimalinjat kahdelta suunnalta, sekä 4x 110kV

Logistiikka

- Pistoraitteen mahdollisuus suunniteltu asemakaavaan
- Osa sisääntuloreiteistä vaatii leventämistä

Muut

- Gasgridin vetyputki suunniteltu alueen itäpuolelle
- Gasgridin LNG terminaali käytössä

Kemi

Kemi East

Alueen kehittäjä: Kemin kaupunki

Alueen koko: 350 ha

Etäisyys keskustasta: 4 km

Toimijat / hankkeet

- Alueelle useita aiesopimuksia

Kaavoitusvaihe

- Osayleiskaavamuutos sekä asemakaava valmistellaan rinnakkain. Molemmat valmisteluvaiheissa.



Vesi

- Stora Enson raakavesiputki menee alueen reunaan pitkin
- Vesi Kemijoesta

Sähkö

- 110kV Fingridin linja halkoo aluetta
- 400kV suunnitteilla, lähin sähköasema Simossa (30km)

Logistiikka

- Etäisyys satamaan 10km
- Sisäntulotie suunniteltu osayleiskaavassa

Muut

- Gasgridin vetyputki suunniteltu alueelle
- CO2-putki Metsän tehtaalta suunnitelmissa

Kristiinankaupunki

Karhusaaren teollisuusalue

Alueen kehittäjä: Kristiinankaupunki

Alueen koko: 80 ha

Etäisyys keskustasta: 3 km

Toimijat / hankkeet

- Koppö Energia (e-metanoli tai e-metaani)
- E-SAF toimija
- Fortumin varavoimalaitos

Kaavoitusvaihe

- Karhusalmen asemakaava on lainvoimainen, sataman ja Karhusaaren asemakaavat vireillä



Vesi

- Koppö Energia valmistaa itse merivedestä prosessi- ja jäähdytysvetensä.
- Arvioitu kulutus 41,8–43,2 miljoonaa m³ / vuosi

Sähkö

- Fingridin 400kV voimalinja sekä 2x 110kV alueelle, josta yksi 110kV Koppö Energian omistuksessa

Logistiikka

- Alueella satama, operoijana Blomberg Stevedoring
- Pistoraiteelle ei tällä hetkellä nähdä tarvetta

Muut

- Porin Energia omistaa kaupungin kaukolämpöverkon, mutta verkko ei ylety teollisuusalueelle

Simo

Karsikko

Alueen kehittäjä: Simon kunta

Alueen koko: 100 ha

Etäisyys keskustasta: 17 km

Toimijat / hankkeet

- Alueella oli E-Tehdas (vety ja sähköpolttoaineet)

Kaavoitusvaihe

- Osayleiskaavan valmisteluvaihe meneillään, valmistuu todennäköisesti tämän vuoden puolella



Vesi

- Teollisuusvesi Stora Enson raakavesiputkesta, 7km, vaihtoehtoisesti merestä puhdistamalla

Sähkö

- Alueella ei tällä hetkellä ole sähköä
- Lähin voimalinja Fingridin 110kV
- Lähin 110kV liittytäpiste Simojoen asema 12km päässä

Logistiikka

- Lähin satama Port of Ajos (Kemi) 20 km
- Rekankestävä tie on rakennettava

Muut

- Gasgridin vetyputki suunniteltu 12km päähän alueesta

TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

2.2. Johtamismallien nykytila



Teollisuuskeskittymien infrastruktuurin johtamismallien nykytilaa kuvataan seuraavien teemojen kautta:

- **Teollisuuskeskittymien kehittäjätahot**
- **Teollisuuskeskittymien kasvuvaihe**
- **Maanomistajuus**
- **Hyödykkeiden omistajuus**
- **Infrastruktuurihankkeiden rahoitus**
- **Keskustelufoorumit**
- **Turvallisuus**
- **Kansallinen infrastruktuuri**

Nykytilan kartoituksessa on keskitytty **teollisuusalueiden ja kuntien/kaupunkien väliseen yhteistyöhön** sekä **paikkakuntien valmiuksiin** teollisen infrastruktuurin johtamisessa ja hallinnoimisessa.

Selkeyden vuoksi raportissa käytetään termiä **johtamismallit**. Kaikilla tarkastelluilla teollisuuskeskittymillä ei ole vielä aktiivista toimintaa, jolloin toiminta- ja hallinnointimalleista puhuminen ei ole tarkoituksenmukaista.

Teollisuuskeskittymien kehittäjätahot

Yleisin teollisuuskeskittymien kehittäjä on **kaupunki tai kunta**, joka vastaa alueen yleisestä kehittämisestä, mukaan lukien infrastruktuurin kehittäminen.

Toinen yleinen kehittäjätaho on **alueen kehitysyhtiö**. Joissakin tapauksissa kehitysyhtiöllä oli vetovastuu, toisissa kehitystä tehtiin yhteistyössä kehitysyhtiön ja kunnan tai kaupungin välillä. Esimerkkinä työnjaosta kaupungin ja kehitysyhtiön välillä voidaan mainita malli, jossa kaupungilla oli päävastuu alueen kehittämisestä ja kehitysyhtiön rooli painottui yritysrajaan, kuten alueelle sijoittuvien yritysten houkuttelemiseen.

Yhtä teollisuuskeskittymää kehittää **ydintiimi**, joka koostuu eri kaupunkiomisteisten yhtiöiden sekä kaupungin edustajista. Löytyi myös esimerkki alueista, joissa teollista toimintaa suunniteltiin yksityisille maille. Tällöin **maanomistajilla** on merkittävä vaikutusvalta alueen kehityksessä, ja kunnan/kaupungin rooli alueen edistämässä jää rajalliseksi.

Tarkastelussa olleista teollisuuskeskittymistä ei löytynyt esimerkkiä, jossa **yksityinen veturiyrittäjä** olisi ollut merkittävässä roolissa alueen kehittämisessä. Joissakin tapauksissa alueelle sijoittuva yritys teki paljon itse, mutta toiminta liittyi ensisijaisesti oman liiketoiminnan edellytysten varmistamiseen eikä alueen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Euroopassa yleisesti käytössä oleva niin sanottu **operaattorimalli**, jossa alueen palveluja ja infrastruktuuria kehittää erikseen perustettu veturiyritysten muodostama konsortio yritys muodossa, ei ollut käytössä tarkastelluissa teollisuuskeskittymissä.

Teollisuuskeskittymien kasvuvaihe

Infrastruktuurin johtamismallien nykytila teollisuusalueilla heijastaa usein teollisuusalueen kasvuvaihetta.

Mikäli **alue on vasta kehitymässä** eikä alueella ole vielä operoivaa toimijaa, on luontevaa, ettei selkeää tai ennalta määriteltyä johtamismallia ole muodostunut. Teollisuuskeskittymän luomisvaiheessa kunnan painopiste on tyypillisesti kaavoituksessa. Keskustelut mahdollisen toimijan kanssa tai kunnan sisällä keskittyvät tällöin pääosin kaavoitukseen liittyviin kysymyksiin.

Vastaavasti **vakiintuneilla teollisuusalueilla** infrastruktuuriin liittyvä yhteistyö on usein lisääntynyt ajan myötä tai vaihtoehtoisesti niin sanotusti pakon edessä, esimerkiksi tilanteissa, joissa jokin toimija on poistunut ja jättänyt aukon infrastruktuurin hallintaan.

Toisaalta on myös esimerkkejä kehittyneistä alueista, joissa johtamismallien suunnittelu on jäänyt kesken. Tällöin alueet kärsivät toiminnan pirstaloitumisesta sekä niin kutsutun sateenvarjoperspektiivin puutteesta, eli yhteisen ja koordinoitun kehittämisen puuttumisesta.

Maanomistajuus

Paikkakuntien suhde maa- ja hyödykeomistuksiin riippuu niiden omistusrakenteiden nykytilasta. Yleisesti kysymys herätti keskustelua, erityisesti maailmanlaajuisen tilanteen ja huoltovarmuuden näkökulmasta. Omistajuus vaikuttaa olennaisesti johtamismalliin, sillä sen kautta syntyy myös kanava vaikuttaa teollisuuskeskittymien kehitykseen.

Tavallisinta on, että kaupunki tai kunta omistaa teollisuuskeskittymien maa-alueet. Käytännöt vaihtelivat kuitenkin merkittävästi sen suhteen, myydäänkö tontit vai vuokrataan ne uusille toimijoille. Mukana oli myös esimerkkejä, joissa teollisuusalueita suunniteltiin yksityisille maille.

Hyödykkeiden omistajuus

Vesi

Vesi on useimmiten teollisuuskeskittymien keskeinen resurssi, joka on kaupungin tai kunnan omistuksessa, samoin jätevedenpuhdistus. Vain kahdessa teollisuuskeskittymistä on erillisiä vesiä tuottavia ja/tai puhdistavia yrityksiä. Nämä tapaukset olivat syntyneet teollisuuden yhteyteen, jossa vedenkulutustarpeet olivat merkittävät.

Mikäli paikallisen vesiyhtiön kapasiteetti ei riitä teollisen toimijan tarpeisiin, toimijat vastaavat vedensaannista itse tai vaihtoehtoisesti ratkaisua haetaan yhteistyössä vesiyhtiön tai kaupungin/kunnan kanssa.

Sähkö

Valmiit sähköyhteydet koetaan merkittäväksi eduksi teollisuusalueen kehityksessä. Voimajohdot ovat joko Fingridin, paikallisen sähköverkkoyhtiön tai kiinnostuneen toimijan omistuksessa.

Mikäli uuden sähkölinjan rakentaminen on tarpeen, haasteeksi muodostuu nopeasti rahoitus.

Infrastruktuurihankkeiden rahoitus

Omistajuuden ohella infrastruktuurihankkeiden rahoittaminen on keskeinen keino vaikuttaa teollisuuskeskittymien kehitykseen. Rahoitus on siten merkittävä osa johtamis- ja hallinnointimallia.

Rahoitus on kriittinen ja usein keskusteltu kysymys, sekä monessa tapauksessa kehitystä hidastava tekijä. Kaupunkien ja kuntien kyky investoida mittaviin teollisiin infrastruktuurihankkeisiin on rajallinen, ja investointeihin liittyvä riski koetaan suureksi. Tarkastelussa tunnistettiin selkeä puute kansallisista rahoitusmalleista sekä epäselvyys siitä, millaisia rahoitusmahdollisuuksia kunnilla ja kaupungeilla on käytettävissään.

Erityisesti hyödykeinfrastruktuurissa, kuten vesi- ja sähköverkoissa, kustannusten suuruus nousi esiin. Myös pistoraiteet tunnistettiin haasteellisiksi investoinneiksi, sillä niihin liittyy korkeat ylläpitokustannukset.

Keskustelufoorumit

Monilla paikkakunnilla on vakiintuneena käytäntönä keskustella tulevista hankkeista ja infrastruktuurin kehitystarpeista kunnan omistamien yhtiöiden ja/tai alueen veturiyritysten kanssa. Näitä keskusteluja käydään viikoittain, kuukausittain tai 2–3 kertaa vuodessa.

Kunnan/kaupungin omistusosuudet paikallisissa hyödyketoimittajissa vaikuttavat yhteistyön tapaan.

Keskustelufoorumeissa kuntaomisteiset yhtiöt nousevat usein esiin keskeisinä toimijoina teollisuusalueen kehittämisessä. Tämä voi liittyä kokemukseen siitä, että niiden sitouttaminen kehitystyöhön oli helpompaa ja nopeampaa kuin muiden yksityisten toimijoiden. Myös poikkeuksia havaittiin: yhdessä tapauksessa yhteistyö yksityisen hyödyketoimittajan kanssa on saatu toimivaksi, ja toimija on ollut aktiivisesti mukana teollisuuskeskittymän strategian laatimisessa.

Turvallisuus

Tarkastelussa mukana olleista kehittyneistä teollisuusalueista vain yhdellä oli alueen yhteinen turvallisuus- ja vartiointijärjestelmä.

Muilla paikkakunnilla, joissa harjoitettiin teollista toimintaa, vartiointi oli järjestetty yrityskohtaisesti tai rajoitetulle alueelle, esimerkiksi satamalle.

Kansallinen infrastruktuuri

Monilla paikkakunnilla ja niiden teollisuuskeskitymissä tunnistetaan, että kehitys on pitkälti sidoksissa kansallisten toimijoiden suunnitelmiin ja aikatauluihin, erityisesti Fingridin sähköverkon kehittämiseen sekä Gasgridin vetyputkihankkeisiin.

Paikkakunnilla koetaan yleisesti, että mahdollisuudet vaikuttaa siihen, milloin näitä kansallisesti merkittäviä hyödykkeitä rakennetaan alueilleen, ovat rajalliset. Tämä asettaa omat reunaehdonsa paikallisten johtamismallien muodostamiselle, sillä kyseiset kokonaisuudet eivät ole suoranaisesti kuntien päätösvallan piirissä.

Laajemmin tarkasteltuna esiin nousee myös tarve koko maan kattavalle johtamismallille sekä yhteiselle strategialle ja visiolle, jotka selkeyttäisivät, mihin osiin Suomea kasvua halutaan ohjata ja millaista teollisuutta maahan tavoitellaan. Kansallinen johtamismalli voisi kytkeytyä paikallisiin teollisuuskeskitymiin ja parantaa näkyvyyttä kansallisiin infrastruktuurihankkeisiin sekä niiden aikatauluihin.

Johtamismallien nykytila

Yhteenveto (1/3)

Teollisuuskeskittymien kehittäjätahot

Tyypillisimmät teollisuuskeskittymien kehittäjät ovat

- **Kunnat ja kaupungit**
- **Alueen kehitysytio** yhteistyössä kunnan/kaupungin kanssa.

Epätavalliset kehittäjätahot:

- Erikseen muodostettu **ydintiimi** eri kaupunki-konsernin jäsenistä
- **Maanomistajat**

Teollisuuskeskittymien kasvuvaihe

- Johtamismallien nykytila kytkeytyy vahvasti teollisuusalueiden kehitysvaiheeseen
- Varhaisessa kehitysvaiheessa olevilla alueilla painopiste on kaavoituksessa ja perusedellytysten luomisessa
- Vakiintuneemmilla alueilla johtamismallien tarve nousee esiin infrastruktuurin käytännön hallinnan ja yhteensovittamisen kautta.
- Tarve yhteiselle johtamismallille tunnustetaan erityisesti alueilla, joilla on jo olemassa olevaa teollista toimintaa

Maan ja hyödykkeiden omistajuus

Paikkakuntien suhde maaomistukseen riippuu omistusrakenteiden nykytilasta.

Voimajohdot omistaa tyypillisesti

- Fingrid
- hankkeen omistaja tai
- paikallinen sähköyhtiö.

Vesi-infrastruktuurissa omistaja on tavallisesti

- paikallinen vesiyhtiö
- alueelle vettä tuottava ja puhdistava yritys (yhteiseen käyttöön)
- yksityinen toimija (omaan tarpeeseensa)

Johtamismallien nykytila

Yhteenveto (2/3)

Infrastruktuurihankkeiden rahoitus

Kaupunkien ja kuntien kyky investoida mittaviin teollisiin infrastruktuurihankkeisiin on rajallinen, ja investointeihin liittyvä riski koetaan suureksi.

Tarkasteluissa tunnistettiin selkeä puute kansallisista rahoitusmalleista sekä epä-selvyys siitä, millaisia rahoitus-mahdollisuuksia kunnilla ja kaupungeilla on käytettävissään.

Keskustelufoorumit

Monella paikkakunnalla on jo erilaisia aihioita tai keskustelufoorumeita, joissa käsitellään teollisuusalueen kehitystä ja tulevia infrastruktuuritarpeita.

Yhteinen infrastruktuurin kehittäminen on monilla alueilla **vasta muotoutumassa tai jää osittaiseksi**, mikä korosti tarvetta selkeämmälle infrastruktuurin ja samalla koko teollisuusalueen johtamismallille

Turvallisuus

Yhteinen vartiointijärjestelmä on vain harvoilla alueilla, ja useimmissa tapauksissa vartiointi on yrityskohtaisesti tai rajatuille alueille (esim. satama)

Kansallinen infrastruktuuri

Paikallisten johtamismallien muodostumista rajoittivat kansallisen tason infrastruktuuriratkaisut ja kuntien rajalliset vaikutusmahdollisuudet, mikä korostaa tarvetta tarkastella teollisuuskeskittymien johtamista paikallisen lisäksi myös kansallisena kokonaisuutena

Johtamismallien puute näkyy muun muassa

- **Alueen vahvuuksien tunnistamisen puutteena:** Alueilla ei aina ole selkeää käsitystä siitä, mitä ne voivat tarjota toimijoille. Määrätietoinen toimijoiden valikoiminen ja alueen profilointi jäävät usein vajavaisiksi.
- **Infrastruktuurin kokonaiskuvan puutteena:** Teollisuusalueita kehitetään, mutta kokonaiskuva infrastruktuurista jää puuttumaan. Epäselväksi jää miten hyödykkeet tosiasiallisesti tuotetaan alueelle ja onko nykyisiä tai tulevia hyödykkeen omistuksia arvioitu riittävän kokonaisvaltaisesti.
- **Yksittäisiin toimijoihin nojaamisena:** Alueiden kehittämisessä nojataan herkästi yhden toimijan tarpeisiin ja toiveisiin sen sijaan, että tarkasteltaisiin teollisuusalueen kokonaiskehitystä ja tulevaisuuden tarpeita laajemmin.
- **Vastuunjaon puutteena:** Vaikka keskustelu- ja kehitysfoorumeita on olemassa, vastuunjako on usein epäselvä.
- **Rahoitusmallien puutteena:** Kunnilla ja kaupungeilla on rajalliset mahdollisuudet investoida teolliseen infrastruktuuriin.
- **Epäselvyydet kuntien teollisen infrastruktuurin omistajuudessa:** Globaalin tilanteen ja huoltovarmuuden huomioiden kunnille jää epäselväksi, mikä on niiden tarkoituksenmukainen rooli ja vastuu teollisen infrastruktuurin omistajina.

TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

2.3. Onnistuneita esimerkkejä



Kunnallinen yhteistyö johtamismallin perustana

Tarkasteluissa nousi esiin esimerkki, jossa yhteistyö yli kuntarajojen on kiihdyttänyt infrastruktuurin johtamismallin muodostamista.

Tässä tapauksessa osapuolet ovat kaavoittaneet alueitaan samanaikaisesti, mikä luo yhteisen lähtökohdan yhteistyölle. Yhteistyö edellyttää vastuiden ja toimintatapojen selkeää määrittelyä, erityisesti yhteisiin hyödykkeisiin ja infrastruktuuri-investointeihin liittyen.

Samalla tarkastelu laajenee yksittäisen kunnan näkökulmasta pidemmälle tulevaisuuteen, ja teollisuusalueen kehittämistä lähestytään kokonaisuutena.

Opit

- Yhteinen ajoitus (esim. samanaikainen kaavoitus) voi toimia katalyyttina yhteistyölle ja nopeuttaa yhteisten johtamismallien syntyä.
- Yhteistyö kuntien välillä ohjaa tarkastelemaan infrastruktuuria ja hyödykkeitä alueellisena kokonaisuutena.
- Varhain määritellyt vastuut ja päätöksentekorakenteet vähentävät epäselvyyksiä myöhemmissä investointivaiheissa.

Innovatiivinen johtamismalli

Tarkasteluissa nousi esiin myös innovatiivinen esimerkki, jossa on luotu uusi toimintatapa uuden toimijan sitouttamiseksi paikalliseen teollisuuskeskittymään.

Toimijan ja sen hyödykkeiden käytöstä sovittiin paikallisten toimijoiden kanssa MOU:n muodossa.

Paikallinen kehitysyhtiö toimii neutraalina välittäjänä, ja uuden toimijan hanketta kehitetään yhdessä paikallisten hyödyketoimittajien kanssa.

Opit

- Paikallisia rajallisuuksia ja haasteita voidaan ylittää luovilla ja tapauskohtaisilla toimintamalleilla.
- Selkeästi määritelty ja etukäteen valmisteltu prosessi tukee yhteistyötä ja nopeuttaa sitoutumista.
- On tärkeää, että sekä uusi toimija että paikalliset yritykset kokevat tulevansa kuulluiksi ja osallisiksi kehitystyössä.
- Neutraalin välittäjän, kuten kehitysyhtiön rooli korostuu erityisesti eri osapuolten yhteensovittamisessa.
- Koordinoitu toimintamalli, jossa yhdellä toimijalla on kokonaisvastuu prosessin hallinnasta, on erityisen tärkeä hankkeen alkuvaiheessa.

Vahvuudet ekosysteemiksi

Tarkasteluissa nousi esiin myös onnistunut esimerkki, jossa osa teollisuuskeskittymän alueesta (satama) on tunnistettu omine vahvuuksineen.

Näiden vahvuuksien ympärille on muodostunut oma, pienempi ekosysteemi, joka tukee alueen erikoistumista ja kehitystä.

Opit

- Keskeisten vahvuuksien tunnistaminen tukee alueen brändäämistä ja vaikuttavuuden rakentamista.
- Yhteinen ymmärrys siitä, missä alue on erityisen vahva, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä.
- Selkeä fokus osaamisalueisiin mahdollistaa parempaa johtamista ja kohdennetumpaa kehittämistä.
- Vahvuuksiin nojaava ekosysteemiajattelu parantaa resurssien käyttöä ja kehittämistyön tehokkuutta.

TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

3. Toiminta-, hallinnointi- ja johtamismallien vertailut teollisuusalueiden välillä

Johtamismallien vertailussa esillä viisi indikaattoria

Kehittäjätahon selkeys

Kuinka selkeästi haastatteluissa on ilmennyt, mikä taho vastaa teollisuuskeskittymän kehityksestä.

Soluihin on lisäksi kirjattu kehittäjätaho (kunta tai kaupunki, kehitysyhtiö tai muu toimija).

Kehitysyhtiö tai muu toimija ei toimi täysin itsenäisesti erossa kunnasta tai kaupungista, mutta voi olla merkittävässä ja aktiivisessa roolissa kehitystyössä.

Teollisuuskeskittymän kehitysvaihe

Kehitysvaihe kuvaa teollisuuskeskittymän nykytilaa.

Alue voi olla täysin uusi ja vasta suunnitteilla, olemassa oleva teollisuusalue, jolle suunnitellaan uutta toimintaa ja jossa infrastruktuuri on osittain tai suurelta osin valmiina, tai kehittynyt alue, jossa on jo operoivia toimijoita.

Kuntayhtiöiden rooli infrastruktuurin kehittämisessä

Kuinka merkittävä rooli kuntaomisteisilla yhtiöillä on alueen infrastruktuurin kehittämisessä.

Kehitysfoorumien toimivuus

Kuinka usein ja missä muodossa teollisuusalueen infrastruktuurin kehityksestä keskustellaan. Kuvaa toiminnan järjestelmällisyyttä ja koordinaation tasoa alueella.

Alueen houkuttelevuus uusille toimijoille

Kuinka monia tunnistettuja, uusia toimijoita alueella on.

Kunnilla tai kaupungeilla voi olla luottamuksellisia keskusteluja toimijoiden kanssa, joita ei voida tuoda esiin, joten arvio on suuntaa-antava.

Johtamismallien vertailu

Matala



Korkea

	Inkoo	Joensuu	Kristiinan- kaupunki	Kemi	Kokkola	Oulu	Pori	Simo	Tampere	Vaasa
Kehittäjätahon selkeys	Kunta	Kaupunki	Kaupunki	Kehitysyhtiö	Kaupunki	Kaupunki	Kaupunki	Kunta	Kehitysyhtiö	Yhteisö
Teollisuuskesk. kehitysvaihe										
Kuntayhtiöiden rooli infrastruktuurin kehittämisessä										
Alueen houkuttelevuus uusille toimijoille										
Kehitysfoorumien toimivuus										

Huom! Värit kuvaavat laadullista arviota johtamismallien nykytilasta eivätkä ota kantaa alueiden paremmuuteen. Arvio perustuu haastatteluihin ja dokumenttianalyysiin.

TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

4. Analyysi toiminta-, hallinto- ja johtamismallien riskeistä ja haasteista

Johtamismallien riskit

Identifioidut puutteet

Alueen vahvuuksien tunnistamisen puute

Infrastruktuurin kokonaiskuvan puutteena

Identifioidut riskit

Alueen vahvuuksien puutteellinen tunnistaminen voi johtaa siihen, ettei aluetta osata markkinoida oikeille tahoille, jolloin aikaa ja resursseja kohdistuu alueelle soveltumattomiin hankkeisiin.

Sirpaleinen kehittäminen ja infrastruktuurin kokonaiskuvan puute lisäävät riskiä siitä, että teollisuusalueen ja/tai uuden toimijan hankkeen kehitys viivästyy tai pysähtyy kokonaan, mikäli hankkeen edellyttämä keskeinen hyödyke ei ole saatavilla vaaditussa aikataulussa.

Identifioidut puutteet

Yksittäisiin toimijoihin nojaaminen

Vastuunjaon puute

Identifioidut riskit

Riskinä on, että toimija vetäytyy ja/tai hanke ei toteudu, jolloin kunta jää ilman toimijaa ja pahimmassa tapauksessa infrastruktuuri ei sovellu uuden toimijan tarpeisiin. Lisäksi on olemassa riski, että samoja toimenpiteitä joudutaan toteuttamaan kahdesti, mikäli käytettävissä oleva kapasiteetti ei riitä seuraavalle toimijalle.

Koordinoinnin puute teollisuusalueen kehityksessä voi johtaa tehottomuuteen ja siihen, että asiat eivät etene suunnitellusti tai etenevät epäjärjestelmällisesti, mikä heikentää alueen vetovoimaa. Tämän seurauksena uusi toimija saattaa vetäytyä, mikäli prosessit koetaan hitaiksi tai liian vaivalloisiksi.

Identifioidut puutteet

Rahoitusmallien puute



**Epäselvyydet kuntien omistajuudessa
teollisessa infrastruktuurissa**

Identifioidut riskit

Selkeiden rahoitus- ja omistusmallien puute aiheuttaa merkittäviä riskejä teollisuuskeskittymien kehitykselle.

Se voi hidastaa infrastruktuurin toteutumista, heikentää alueen houkuttelevuutta ja johtaa siihen, että potentiaaliset toimijat eivät sijoitu alueelle.

Samalla se lisää riskiä epäedullisiin rahoitus- ja omistusjärjestelyihin, joissa infrastruktuurin toteuttaja tai omistaja maksimoi omaa etuaan. Tämä voi nostaa hyödykekustannuksia ja heikentää alueen pitkän aikavälin kilpailukykyä sekä lisätä riskejä huoltovarmuuden, turvallisuuden ja toimintavarmuuden näkökulmista.

Identifioidut puutteet johtamismalleissa

Alueen vahvuuksien tunnistamisen puute

Infrastruktuurin kokonaiskuvan puute

Yksittäisiin toimijoihin nojaaminen

Vastuunjaon puute

Rahoitusmallien puute

Epäselvyydet kuntien omistajuudessa teollisessa infrastruktuurissa

Johtamismallien puutteet teollisuuskeskitymissä lisäävät seuraavia riskejä:

Resurssien ja ajan tehoton käyttö

Hankkeiden ja alueen kehityksen viivästyminen

Hankkeiden toteutumatta jääminen ja investointien peruuntuminen

Mainehaitat teollisuuskeskitymille ja paikkakunnille

Huoltovarmuus- ja turvallisuusriskien kasvu

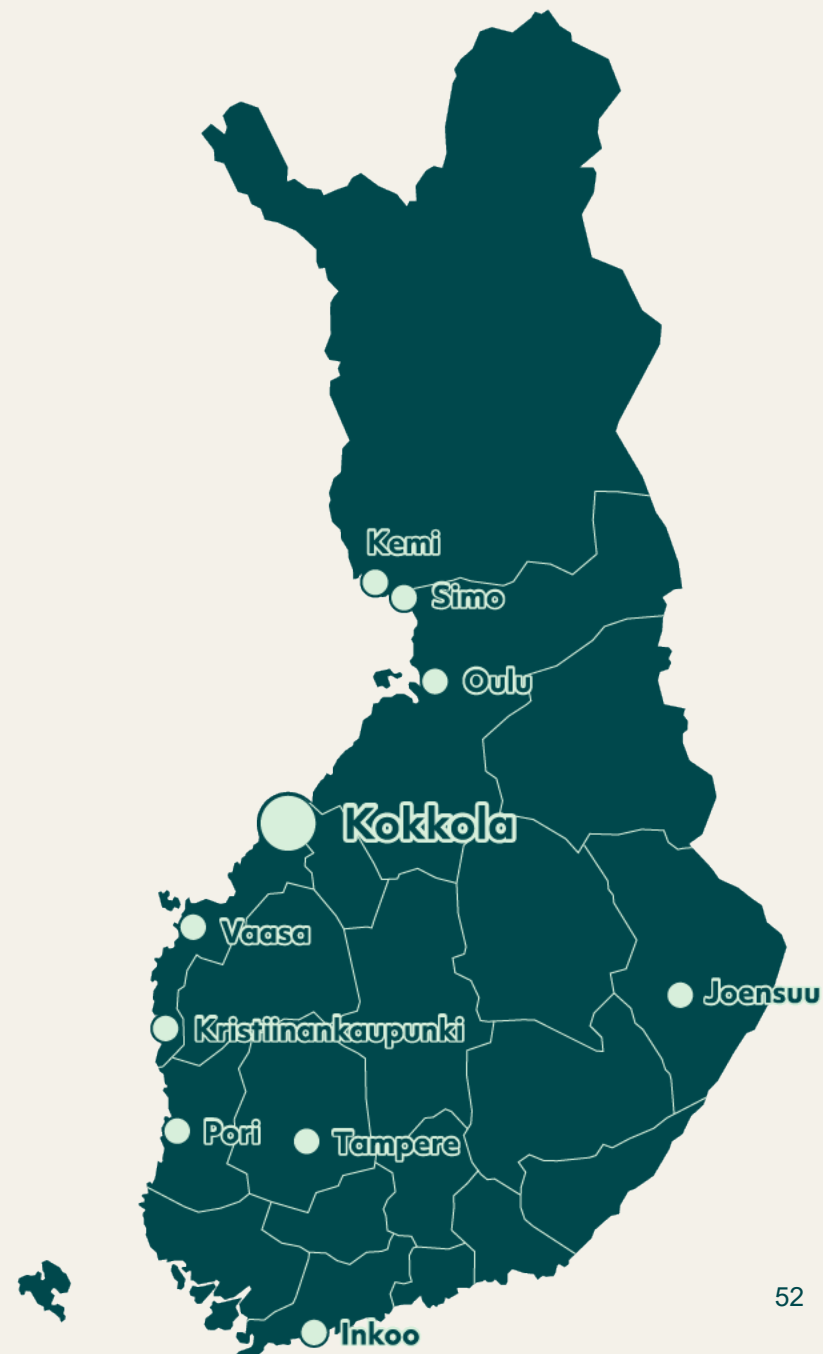
Alueen kilpailukyvyn heikkeneminen

TEINTO-valmisteluhanke: Tilannekuva

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Teollisuuskeskittymien tarkastelu osoittaa, että

- **Johtamismallien tarve on tunnistettu**, ja niitä on osin jo muodostunut esimerkiksi keskustelufoorumien kautta. Useimmilta alueilta puuttuu kuitenkin selkeä kokonaiskuva sekä teollisuuskeskittymän että alueen infrastruktuurin kehityksestä. Lisäksi teollisuuskeskittymän kasvua koordinoiva taho uupuu niin paikallisella kuin kansallisella tasolla.
- **Teollisuuskeskittymät eroavat toisistaan merkittävästi**, ja niillä on erilaisia vahvuuksia ja haasteita. Infrastruktuurin rahoitus ja omistajuus ovat yhteisiä teemoja, joiden kanssa monet kunnat kamppailevat.
- **Päävastuu alueiden kehittämisestä vaihtelee**, ja se on paikkakunnasta riippuen kunnalla, kehitysyhtiöllä, erillisellä tiimillä tai maanomistajalla. Yhtenäiset operaattorimallit ja veturiyrittäsvetoiset ratkaisut ovat harvinaisia.



Johtamismallien puute tekee teollisuuskeskittymien kehityksestä hidasta ja epävarmaa

Se heikentää investointien toteutumista ja lisää riskiä kalliisiin sekä pitkällä aikavälillä epäedullisiin ratkaisuihin.

Johtamismallien puutteet ilmenevät mm. alueen vahvuuksien heikkona tunnistamisena, vastuunjaon epäselvyytenä sekä infrastruktuurin kokonaiskuvan puuttumisena.

Teollisuuskeskittymien ja paikkakuntien kehitys on tarpeettoman hidasta ja hankalasti etenevää. Samalla riskinä on sekä hankkeiden toteutuminen että teollisuuskeskittymien ja paikkakuntien maine.

Lisäksi epäselvyydet infrastruktuurin omistajuudessa ja rahoituksessa heijastuvat laajemmin alueen kilpailukykyyn sekä lisäävät huoltovarmuuteen ja turvallisuuteen liittyviä riskejä.

Johtamismallien puutteet teollisuuskeskittymissä lisäävät seuraavia riskejä:

Resurssien ja ajan tehoton käyttö

Hankkeiden ja alueen kehityksen viivästyminen

Hankkeiden toteutumatta jääminen ja investointien peruuntuminen

Mainehaitat teollisuuskeskittymille ja paikkakunnille

Huoltovarmuus- ja turvallisuusriskien kasvu

Alueen kilpailukykyyn heikkeneminen

Yhteenveto ja johtopäätökset

Teollisuuskeskittymien johtamismallien kehittäminen on keskeistä, koska



Tehokkaasti johdetut teollisuuskeskittymät vahvistavat Suomen houkuttelevuutta investointikohteena.



Resurssitehokas ja koordinoitu kasvu tukee ympäristöystävällistä teollista toimintaa ja pitkän aikavälin kilpailukykyä



Selkeät omistus- ja rahoitusmallit parantavat huoltovarmuutta ja turvallisuutta.



Toimivat johtamismallit ovat edellytys kilpailukykyisille, investointeja houkutteleville ja toimintavarmoilte teollisuuskeskittymille. Kansallisilla teollisuuskeskittymillä on tarve selkeyttä ja kokonaiskuvaa ylläpitäville tahoille ja toimintatavoille.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Mitä tulisi tehdä seuraavaksi?

Ohjeistaa ja tukea teollisuuskeskittymien johtamismallien luomisessa

Kartoittaa infrastruktuurihankkeiden rahoitusmalleja ja – mahdollisuuksia Suomessa

Kerätä teollisuuskeskittymien vahvuudet, ja koota näistä kokonaisuus Suomen näkyvyyden kasvattamiselle

Luoda kansallinen ohjeistus kunnille merkittävien infrastruktuurin omistajuudesta

Selvittää mahdollisuudet luoda kansallinen taho, jolla olisi kansallisen infrastruktuurin ja teollisuuden pitkän tähtäimen visio, sekä mahdollisuus tukea kuntia merkittävässä investoinneissa



innokaupungit



PIRKANMAA
COUNCIL OF TAMPERE REGION



**Euroopan unionin
osarahoittama**


**Kokkola
Karleby**