

KESTÄVÄ KAUPUNKI - OHJELMAN

KEHITTÄVÄ
LOPPUARVIOINTI

Väliraportti

29.6.2023

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	3
1.1	ARVIOINNIN KOHDE	3
1.2	ARVIOINTITEHTÄVÄ	4
1.3	MENETELMÄT JA AINEISTOT	5
2	TOIMENPITEET JA OHJELMAN ORGANISOINTI	7
2.1	TOIMENPITEET	7
	<i>Toteutetut toimenpiteet.....</i>	<i>7</i>
	<i>Näkökulmia tavoitteiden ja toimenpiteiden kohdentumiseen</i>	<i>12</i>
2.2	ORGANISOINTI JA RESURSSIT.....	13
2.3	VIESTINTÄ JA VERKOSTOT	15
3	OHJELMAN TULOKSET JA HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMINEN	19
3.1	TULOKSET	19
	<i>Tulokset toimenpiteittäin</i>	<i>19</i>
	<i>Ohjelman tulokset johtamisen ja yhteistyön näkökulmasta.....</i>	<i>24</i>
	<i>Saavutetut tulokset teemoittain</i>	<i>26</i>
3.2	HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN JUURUTTAMINEN JA LEVITTÄMINEN	29
4	OHJELMAN VAIKUTUKSET JA MERKITYS.....	32
4.1	SYNTYNEET VAIKUTUKSET.....	32
4.2	VAIKUTUSTEN SYNTYMISEN EDELLYTYKSET JA VAHVISTAMINEN	37
	<i>Vaikuttavuuden vahvistaminen ja vaikuttavat toimintamallit</i>	<i>37</i>
	<i>Toimintaympäristö ja sen muutokset</i>	<i>39</i>
	<i>Seuranta vaikuttavuuden tukena.....</i>	<i>40</i>
4.3	KESTÄVÄ KAUPUNKI -OHJELMAN MERKITYS KESTÄVÄLLE KAUPUNKIKEHITYKSELLE	40
5	JOHTOPÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET	46
5.1	JOHTOPÄÄTELMÄT.....	46
	<i>Tulokset ja skaalautuminen</i>	<i>46</i>
	<i>Vaikuttavuus, lisäarvo ja ohjelmallisen kehittämisen merkitys.....</i>	<i>47</i>
5.2	SUOSITUKSET	48
	LIITTEET	51

1 Johdanto

Tässä luvussa kuvataan arvioinnin kohteena olevaa Kestävä kaupunki -ohjelmaa, ohjelman arviointitehtävää sekä arvioinnissa käytettyjä menetelmiä ja aineistoja.

1.1 Arvioinnin kohde

Kestävä kaupunki -ohjelma on ympäristöministeriön koordinoima 5-vuotinen ohjelma, jota toteutetaan vuosina 2019–2023. Mukana ohjelman toteutuksessa ovat kunnat, kaupungit, useat ministeriöt ja muut kestävän kaupunkikehityksen toimijat. Kestävä kaupunki -ohjelmaa toteutetaan ympäristöministeriössä Rakennetun ympäristön osastolla (RYMO), jossa se on toiminut vuosina 2019–2022 Alueet ja yhdyskunnat (AYK) –yksikössä ja vuonna 2023 Elinympäristöt (ELYMP) –yksikössä.

Ohjelman tavoitteena on edistää kaupunkien ja kuntien laaja-alaisesti kestävä kehitystä sekä strategisen johtamisen että käytännön kaupunkikehittämisen tasolla. Ohjelma tarjoaa kunnille ja kaupungeille laaja-alaista kestävyysmuutosta tukevaa tietoa ja työkaluja, asiantuntija- ja vertaissparrausta, mahdollisuutta kokemusten vaihtoon ja yhteisiin hankkeisiin sekä rahallista tukea ja näkyvyyttä. Ohjelman keskeisenä tavoitteena on, että kaupunkikehitys on jatkossa ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävämpää, paremmin kestävyiden eri ulottuvuuksia yhteen sovittavaa ja vahvemmin valtion ja kaupunkien kumppanuuteen pohjautuvaa.

Ohjelman pääteemat ovat vähähiilisyys, älykkyys, terveellisyys ja sosiaalinen kestävyys. Ohjelmassa etsitään uusia ratkaisuja edellä mainittujen teemojen yhdistämiseksi sekä teemojen väliin jäävien haasteiden työstämiseksi. Ohjelmalla tuetaan kumppanuuslähtöisesti ennen kaikkea kaupunkien ja kuntien oman toiminnan ja talouden suunnittelua kohti kestävä kaupunkikehitystä. Lisäksi ohjelma toimii keskeisenä kaupunkikehittämisen strategisen yhteistyön ja valtioneuvoston kaupunkipolitiikkakokonaisuuden työvälineenä.

Ohjelmatyössä vahvistetaan kestävyiden johtamista, ratkotaan kuntien ja kaupunkien yhteisiä kestävyys haasteita (haastekimpputyö), kehitetään uusia ratkaisuja käytännön kokeiluissa sekä edistetään hyvien käytäntöjen laajempaa käyttöönottoa (skaalautumista). Lisäksi vahvistetaan kestävän kaupunkikehityksen kansainvälisiä yhteyksiä. Ohjelmatyön ohessa luodaan uusia toimintatapoja kuntien, kaupunkien ja valtion kumppanuuteen yhteiskehittämisen ja yhteistyön kautta. Ohjelman toiminnan taustalla vaikuttavat mm. YK:n Agenda 2030:n kestävä kehityksen maailmanlaajuiset tavoitteet sekä YK:n maailmanlaajuinen Uusi kaupunkikehitysohjelma.

Kestävä kaupunki -ohjelman budjetti ympäristöministeriössä on yhteensä noin 4,4 miljoonaa euroa. Hanketoteuttajien omarahoitusosuus huomioiden kokonaisbudjetti on hieman alle 6 miljoonaa euroa. Ohjelman rahoituksen varmistuminen vaiheittain on edellyttänyt ohjelman sisältöjen, budjetin kohdentamisen ja henkilöresursoinnin huomioimista: ohjelman käynnistyessä rahoitus oli varmistunut ensimmäiselle kahdelle vuodelle (2019–2020), vuosien 2021–2022 rahoitus varmistui vuoden 2019 lopussa ja vuoden 2023 rahoitus varmistui loppuvuodesta 2020. Vuonna 2019

henkilöresurssit ympäristöministeriössä olivat 1,5 henkilötyövuotta. Vuosille 2020–2023 on resursoitu 2,5 henkilötyövuotta vuosittain.

1.2 Arviointitehtävä

Loppuarvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa Kestävä kaupunki -ohjelman tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten näkökulmien vaikutukset huomioiden. Lisäksi tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita ohjelman tulosten vakiinnuttamiseen ja ehdotuksia ohjelmakauden jälkeisten kuntien, kaupunkien ja valtion kumppanuustoimien toteuttamiseksi.

Ohjelmaa on toteutettu kestävyyden eri ulottuvuuksia yhteen nivoon, kumppanuuslähtöisesti, kokeilukulttuuriperiaatteella ja uusia toimintatapoja hyödyntäen. Tämä on näkynyt laaja-alaisesti erilaisina kehittämistoimenpiteinä. Ohjelmassa on toteutettu tähän mennessä 70 hanketta, joihin on osallistunut 90 kuntaa ja 70 muuta toimijaa. Ohjelma on lisäksi koonnut merkittävän verkoston Virtuaalikorttelin ja viestintäkanaviensa kautta. Hankkeiden tuloksia on koottu aiemmin erilaisina tulostuotteina sekä osana vuonna 2021 toteutettua kehittävää väliarviointia.

Loppuarvioinnissa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ohjelmassa toteutettuja kehittämistoimenpiteitä: kestävyyden johtamisen kehitystyötä kunnissa, yhteisten haasteiden tunnistamista ja työstämistä (haastekimpputyö), rahoitettuja kokeiluja ja pilotteja sekä hyvien käytäntöjen skaalausta. Lisäksi arvioinnissa tarkastellaan ohjelman organisoitumista ja viestinnän toteutumista. Arviointi toteutetaan kahdessa osassa aikavälillä huhtikuu–marraskuu 2023.

Arviointia ohjanneet kysymykset on koottu teemoittain oheiseen taulukkoon.

Taulukko 1. Arviointikysymykset teemoittain.

Teema	Kysymykset
1. Ohjelman tuloksellisuus, opit ja vaikuttavuus	- Mitkä ovat keskeiset tulokset, opit ja vaikutukset valtion ja kaupunkien ja kuntien näkökulmasta? - Miten ohjelma on - parantanut kestävän kehityksen monialaisiin haasteisiin vastaamista, - edistänyt uusien käytännön ratkaisujen (palvelut, toimintamallit jne.) syntymistä, - vahvistanut kestävän kaupunkikehityksen johtamista, - lisännyt verkostoitumista tai synnyttänyt uusia verkostoja, - syventänyt kestävän kehityksen monialaisuuden ymmärrystä?

Teema	Kysymykset
2. Tulosten ja vaikutusten syntyminen	- Mitkä toimet ovat olleet onnistuneimpia? - Mitkä ratkaisut ovat vakiintuneet pysyviksi käytännöiksi tai skaalautuneet toiseen kuntaan? - Mitkä tekijät ovat edesauttaneet toimien onnistumista, käytäntöjen vakiintumista tai skaalautumista?
3. Ohjelman merkitys	- Mikä on ollut ohjelmatyön merkitys kaupunkien, kuntien ja valtion yhteistyössä? - Mikä on ollut ohjelmatoiminnan merkitys - mitä siitä voisi oppia? - Onko ohjelmalla ollut ennakoimattomia vaikutuksia?
4. Suositukset ohjelmakauden 2019–2023 jälkeisiin toimiin	- Miten ohjelman vaikuttavuutta voisi vahvistaa ohjelmakauden aikana ja sen jälkeen? - Millaisia kestävän kaupunki- ja kuntakehityksen kumppanuuspohjaisia toimia valtion, kaupunkien ja kuntien välille jatkossa tarvittaisiin?

1.3 Menetelmät ja aineistot

Loppuarviointi toteutetaan monimenetelmällisesti ja kahdessa osassa ympäristöministeriön tietotarpeiden mukaisesti huhtikuun ja marraskuun 2023 välillä:

- ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan vuosien 2021–2022 aikana toteutetut toimenpiteet, vuonna 2023 käynnissä olevat toimenpiteet ja laaditaan suositukset ohjelmakauden jälkeisiin toimiin,
- toisessa vaiheessa tullaan arvioimaan vuonna 2023 toteutetut toimenpiteet ja tarkennetaan ohjelmakauden jälkeisiä toimia koskevia suosituksia.

Ohjelman alkuvuosien toimenpiteitä käsitellään pääosin sekundärilähteillä ja vain koko ohjelmaa koskevien johtopäätösten ja suositusten muodostamiseen vaadittavassa laajuudessa, sillä niitä on käsitelty jo osana vuoden 2021 väliarviointia. Arvioinnissa on hyödynnetty useita tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Arvioinnin toteutuksessa on hyödynnetty dokumenttiaineistoja, haastatteluaineistoa, sähköisen sidosryhmäkyselyn tuloksia sekä työpajatyöskentelyä.

Dokumenttianalyysi koostui ohjelman valmistelu- ja raportointiasiakirjoista, valmistuneista tuloskoosteista, väliarviointiraportista, hankelistasta sekä hankkeiden raporteista ja tuloskoosteista.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina ja niissä kuultiin arvioinnin kannalta keskeisiä toimijoita. Haastatteluihin osallistui yhteensä 27 asiantuntijaa, jotka edustivat ohjelman toteuttajia, valtionhallintoa, kuntia ja kaupungeja, tutkimuskenttää sekä kehittämis- ja

kokeiluhankkeiden toteuttajia. Haastatellut asiantuntijat edustivat laajasti eri näkökulmia mm. ohjelman suunnitteluvaiheesta ja toimenpiteiden toteutuksesta. Haastateltujen organisaatioiden listaus on raportin liitteenä.

Sähköisellä sidosryhmäkyselyllä laajennettiin arvioinnin tietopohjaa sekä ohjelman sisältä (kaikki osallistujat) että ohjelman ulkopuolelta (kaikki ohjelmasta tietoiset). Kyselyä välitettiin ohjelman sosiaalisen median kanavissa, uutiskirjeessä, sähköpostitse osallistuneille hankkeille ja yhteistyötahoille sekä Virtuaalikorttelin kautta. Kysely polutettiin siten, että kukin vastaaja vastasi kysymyksiin omasta roolistaan käsin. Kyselyn vastausaika oli 2,5 viikkoa aikavälillä 26.5.–14.6.2023. Vastauksia saatiin 98 kpl. Kokeiluhankkeita koskevat tulokset ovat alustavia, ja täydentyvät syksyllä. Niitä on kuitenkin hyödynnetty osa-aineistona.

Osallistavilla työpajoilla vahvistettiin jaettua ymmärrystä ohjelman ja laajemmin valtion merkityksestä osana kestävän kaupunkikehittämisen kokonaisuutta. Ohjausryhmälle järjestettiin lähetetyöpaja työn käynnistyessä, ja alustavia tuloksia käsiteltiin ympäristöministeriön asiantuntijoiden kanssa. Syksyllä 2023 järjestetään kolmas työpaja, jossa esitellään arvioinnin tuloksia laajemmalle kohderyhmälle.

Raportti jäsentyy viideksi pääluvuksi. Luvussa 1 esitellään arvioinnin kohde, arviointitehtävä sekä käytetyt aineistot ja menetelmät. Luvussa 2 käsitellään ohjelman päätoimenpidekokonaisuudet sekä ohjelman organisointia ja resursointia sekä viestinnän toteutumista. Luku 3 sisältää keskeiset tulokset ja niiden leviämisen edellytykset. Luvussa 4 käsitellään ohjelmassa syntyneitä vaikutuksia ja edellytyksiä vaikutusten syntymiselle. Lisäksi luvussa tarkastellaan ohjelman merkitystä kestäväälle kaupunkikehitykselle. Luku 5 sisältää johtopäätökset ja kehittämissuosituksia.

2 Toimenpiteet ja ohjelman organisointi

Tässä luvussa tarkastellaan ohjelmassa toteutettuja toimenpiteitä ja toimenpiteiden kautta saavutettuja tuloksia sekä organisoitumista, viestintää ja verkostoja.

2.1 Toimenpiteet

Keskeiset havainnot

- » Johtamisen kokonaisuutta on pidetty innovatiivisena ja tarpeellisena etenkin pienten kuntien kohdalla.
 - » Haastekimput vahvistavat laaja-alaista ja ilmiölähtöistä kestävyiden ymmärtämistä. Kuitenkaan kaikki ohjelmaan osallistuneet toimijat eivät ole pitäneet haastekimpputyöhön osallistumista vaikuttavana.
 - » Kokeiluhankkeet ovat olleet pienimuotoisia, mutta niiden kautta on saatu katalysoitua kehittämistä kustannustehokkaasti.
 - » Skaalaus nähdään tärkeänä osana sisäänrakennettua toimintaa; edellytyksiä uusien ratkaisujen levittämiseen ja jakamiseen on huomioitu jo toimenpiteiden suunnitteluvaiheissa.
 - » Yksittäisen toimenpiteen vaikuttavuutta tärkeämpää on arvioida toimenpiteitä kokonaisuutena; toimenpiteet ovat erimitallisia ja kohdentuneet eri tavoin.
-

Toteutetut toimenpiteet

Kestävä kaupunki -ohjelmassa on toteutettu laaja-alaisesti erilaisia toimenpiteitä, jotka tukevat ohjelmalle asetettujen osatavoitteiden toteutumista. Toimenpiteet on jäsennetty neljän kokonaisuuden ympärille:

1. Haastekimpputyö, yhteisten haasteiden työstäminen
2. Kokeilut ja pilotit
3. Kestävyiden johtaminen
4. Hyvien käytäntöjen skaalaus

Taulukko 2 Ohjelman toimenpidekokonaisuudet.

Toimenpide	Hankkeet ja tuotokset
Haastekimpputyö	Reilun kiertotalouden valmennukset
	Reilu kiertotalous kunnissa
	Saa kuulua! -inspiraatiopaketti osallisuuden edistämiseen
	Elämänmittainen lähivihreäpolku
	Kestävän asemaseutuyhteistyön toimintamalli
	Kokemuksia ja suosituksia keskustojen kestävään kehittämiseen
	Hyvinvoivat yhteisöt sosiaalisesti kestävässä kaupungissa
	Kaupunkivihreä tiivistyvässä kaupungissa
	Kestävyystavoitteet huomioiva kaupunkisuunnittelu
Johtaminen	Vipinää kestävään kehitykseen – Agenda 2030 -työkirja
	Kestävyyden tavoitteenasetanta ja mittaaminen kunnissa
	USO-verkostoprojekti: Kestävä kuntajohtaminen
	Kestävän kehityksen ennakointiprosessi
	Kestävän kehityksen budjetointi -kehitystyö
	Kestävän kaupunkikehityksen foorumi
	REMI – Resurssiviisaustoimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen kestävien kaupunkien johtamisen tukena
	Kestävän kaupunkikehityksen indikaattorityö (KEKANUA I)
	Ilo irti indikaattoreista! (KEKANUA II)
	Esiselvitys kestävän kaupunkikehityksen kansainvälisten rahoitus- ja yhteistyömahdollisuuksien tehokkaammasta hyödyntämisestä
	Kestävyystoimien ristikkäisvaikutusten arviointi
Hyvien käytäntöjen skaalaus	Kestävän kaupungin vipuvarret (VIPU)
	Kestävä kaupunki -ohjelman kokeilussa tuotettujen ratkaisujen skaalaus
	Kartoitus kaupunkien ja kuntien kestävyysratkaisujen skaalauksista tukevista toimista
	Alueelliset skaalaustyöpajat ja virtuaaliset oppimismatkat
Kokeilut ja pilotit	Kokeilut I: Kestävä kaupunkikehitys
	Kokeilut II: Sosiaalinen kestävyys
	Kokeilut III: Viihtyisä ja terveellinen viherympäristö
	Kokeilut IV: Kuntien osallistava ja vuorovaikutteinen kestävyystyö

Toimenpiteet ovat osin itsenäisiä ja osin muihin osa-alueisiin kytkeytyviä kehittämishankkeita, kokeiluja ja sparraustoimenpiteitä. Vuoden 2023 kevääseen mennessä toimenpiteitä on toteutettu yhteensä noin 70, joihin on osallistunut yhteensä noin 90 kuntaa ja 70 muuta toimijaa.

Hankkeissa tehty toimenpiteet kytkeytyvät tiiviisti ohjelman tavoitteisiin ja ovat käsitelleet läpileikkaavasti eri kestävyiden teemoja. Erityisesti ympäristöllisen ja sosiaalisen kestävyiden teemat ovat olleet kokeilu- ja kehittämishankkeiden keskiössä ja ohjelman voidaan arvioida edistäneen teemojen huomioimista kaupunkien suunnittelussa ja kehittämisessä. Ohjelman toimenpiteet keskittyivät kestävyiden osa-alueista muita vähemmän kaupunkien älykkyyteen ja taloudelliseen näkökulmaan.



Kuva 1. Kehittämisen- ja kokeiluhankkeiden teemat.

Neljän keskeisen toimenpidetokokonaisuuden lisäksi ohjelmassa on järjestetty noin 80 kaikille avointa tapahtumaa sekä viestitty verkostolle aktiivisesti keskeisimpien viestintä- ja vuorovaikutuskanavien, kuten Twitterin ja Virtuaalikorttelin välityksellä. Muita viestinnällisiä kanavia ovat olleet uutiskirjeet sekä erilaiset tapahtumat, kuten seminaarit, työpajat, aamukahvitilaisuudet, haasteklinikat, verkostotilaisuudet ja tulostilaisuudet. Tapahtumiin osallistuneet ovat olleet pääasiassa kuntien henkilöstöä. Tapahtumat ovat saaneet pääosin positiivista palautetta. Myös ohjelman verkkosivuilla viestitään ohjelman toimenpiteistä ja tuloksista sekä julkaistaan blogisarjaa kaupunkien kestävyiden ajankohtaisista asioista. Ohjelma ja erityisesti kokeilut ovat saaneet jonkin verran medianäkyvyyttä.

Haastekimput

Haastekimpputyö on kestävyysteemoja poikkileikkaavaa yhteiskehittämistä, joka tuottaa tietoa ja ratkaisuja kaupunkien yhteisiin johtamista ja käytäntöjä linkittäviin haasteisiin.

Haastekimpputyöhön on osallistunut laaja joukko kaupunkeja, kuntia, ministeriöitä ja muita kumppanuustoimijoita. Haastekimpputyössä on hyödynnetty erilaisia osallistamisen työvälineitä ja yhteistyömenetelmiä kuten haasteklinikoita, työpajoja, sparrausta, opintoretkeä ja hyvien käytäntöjen jakamista ja viestintää. Yhteistyössä hyödynnettiin erityisesti sähköistä Virtuaalikortteli -vuorovaikutusalustaa. Haastekimpputyötä tehtiin sekä vuosina 2019–2022 että 2022–2023 hieman eri kestävyiden teemoihin painottuen.

Vuosien 2019–2020 haastekimpputyön teemat olivat:

1. kiertotalous ja yhteiskäyttö
2. osallisuus ja yhteisöllisyys
3. lähivihreät ja kaupunkivedet
4. asemaseutuyhteistyön kehittäminen.

Vuosien 2022–2023 haastekimpputyön teemat olivat:

1. hyvinvoivat yhteisöt sosiaalisesti kestävässä kaupungissa
2. kaupunkivihreä tiivistyvässä kaupungissa
3. kestävyystavoitteet huomioiva kaupunkisuunnittelu

Kuntien yhteisten haasteiden ratkaisutyötä on edistetty myös kahdessa erillisessä hankkeessa: Reilu kiertotalous -hankkeessa, jossa toteutettiin valmennuksia ja tilaisuuksia ja tuotettiin Reilun kiertotalouden käsikirja sekä Elävät kaupunkikeskustat ry:n Kokemuksia ja suosituksia keskustojen kestäväan kehitykseen -hankkeessa, jossa tuotettiin suosituksia kestävien kaupunkikeskustojen kehittämiseen.

Johtaminen

Ohjelmassa on tehty useita kestäväan johtamisen tuen toimenpiteitä, joiden tavoitteena on ollut tukea kestäväan kehityksen tavoitteiden siirtymistä kuntien strategioihin sekä johtamisen ja seurannan prosesseihin. Kestävyiden johtamista tuettiin erilaisilla hankkeilla ja toimenpiteillä, jotka kohdistuivat esimerkiksi kestäväan kehityksen budjetointiin, kestävyiden tavoitteenasetantaan ja mittaamiseen sekä kestävyystoimien ristikkäisvaikutusten arviointiin (hankkeet tarkemmin liitetaulukoissa).

Kokeilut

Ohjelmassa rahoitettiin yhteensä 38 kokeilu- ja pilottihanketta, joilla on kehitetty kuntien paikallistason toimintaa ja luotu uusia kestäviä kaupunkikehittämisen käytäntöjä ja ratkaisuja (taulukko 2). Kokeilujen toteuttajat olivat pääasiassa kuntia ja kuntayhtymiä, mutta toteuttajina ja yhteistyökumppaneina oli myös yliopistoja, maakuntien liittoja, yrityksiä ja järjestöjä. Hankkeiden tuen määrä vaihteli 12 000–75 000 euron välillä ja rahoitus kattoi korkeintaan 60 % kokeilun kustannuksista.

Avustushauista 1., 2. ja 4. suunnattiin kaupungeille, kunnille ja kuntayhtymille ja 3. näiden lisäksi myös muille organisaatioille, jos hankkeen yhteistyökumppanina oli kunta. Haun

arviointikriteereinä oli hankkeen innovatiivisuus ja uutuusarvo, yhteistyö, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus sekä toteuttamiskelpoisuus.

Kokeiluja rahoitettiin neljässä avustushaussa, jotka painottuivat temaattisesti eri kestävyiden osa-alueisiin:

- 1 Kestävä kaupunkikehitys, 9 kokeiluhanketta
- 2 Sosiaalinen kestävyys, 10 kokeiluhanketta
- 3 Viihtyisä ja terveellinen viherympäristö, 7 kokeiluhanketta
- 4 Osallistavan ja vuorovaikutteisen kestävyystyön kokeilut, 12 hanketta

Taulukko 1 Kokeiluhankkeiden ominaisuudet

Kokeilut I, Kokeilut II, Kokeilut III ja Kokeilut IV		
Kokeiluhankkeiden määrä		38 kpl
Kokeiluhankkeisiin myönnetty rahamäärä		1,3 milj. €
Myönnetyn rahamäärän keskiarvo		34 142 €
Kokeilut I: Kestävä kaupunkikehitys, 9 kpl		100 000 €
Kokeilut II: Sosiaalinen kestävyys, 10 kpl		250 000 €
Kokeilut III: Viihtyisä ja terveellinen viherympäristö, 7 kpl		190 000 €
Kokeilut IV: Kuntien osallistava ja vuorovaikutteinen kestävyystyö, 12 kpl		770 000 €
Päätoteuttaja	Kunnat, kuntayhtymä, liikelaitos, maakunta	35
	Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset	1
	Yritykset	2
Hankkeita, joissa yhteistyökumppaneina... (useampia yhteistyökumppaneita/hanke)	...kunnat, kuntayhtymä, liikelaitos, maakunta	27
	...korkeakoulut ja tutkimuslaitokset	7
	...yrityksiä	19
	...järjestö, yhdistys, säätiö	15
Toimipaikka	Pääkaupunkiseutu	8
	Muu Suomi	30
Teema	Sosiaalinen kestävyys	33
	Vähähiilisyys	26
	Terveellisyys	24
	Älykkyys	14

Skaalautuminen

Yksi ohjelman keskeisistä toimenpidekokonaisuuksista on ollut ohjelmassa kehitettyjen hyvien käytäntöjen, toimintamallien ja ratkaisujen vakiinnuttaminen ja levittäminen. Hyvien käytäntöjen skaalausta toteutettiin erilaisissa hankkeissa, joissa esimerkiksi skaalattiin kehitettyjä toimintamalleja ja sparrattiin poikkeihallinnollisuutta tukevia hankkeita ja

järjestettiin ympäri Suomen alueellisia skaalaustyöpajoja ja virtuaalisia oppimismatkoja, joissa jaettiin sekä kotimaisia että kansainvälisiä hyviä esimerkkejä. Skaalausta tehtiin myös viestinnällisillä ja vuorovaikutteisilla toimenpiteillä, kuten noin kuukausittain järjestetyillä Kestävä kaupunki -aamukahveilla, oppailla ja tietokoosteilla ohjelmassa toteutetuista hyvistä käytännöistä sekä nettisivuilla löytyvillä kokeilu- ja kehittämishankkeiden ratkaisukorteilla.

Näkökulmia tavoitteiden ja toimenpiteiden kohdentumiseen

Ohjelman tavoitteista tärkeimpinä pidettiin kestävän kehityksen nostamista kokonaisvaltaisesti kaupunkien strategioihin ja prosesseihin, hyvien käytäntöjen levittämistä sekä kaupunkien kehittämistä kokeiluympäristöinä. Kaksi kolmasosaa (64 %) kyselyvastaajista valitsi tärkeimmäksi osatavoitteeksi kaupunkien kehittämisen kokeiluympäristönä käyttäjälähtöisille ja kestäville ratkaisuille ja yhteistyön vahvistamisen julkisen ja yksityisen sektorin sekä kaupunkilaisten välillä. Toiseksi tärkeimmäksi osatavoitteeksi valittiin hyvien käytäntöjen ja oppien levittäminen sekä kokeiluissa ilmenneistä haasteista oppiminen. Yli puolet vastaajista (57 %) arvioi, että kestävän kehityksen nostaminen kokonaisvaltaisesti ja konkreettisesti kaupunkien strategioihin ja ohjelmiin ja kytkeminen kaupunkien talouden ja toiminnan prosesseihin (ml. seurantaan) on tärkeä osatavoite ohjelman vision edistämiseksi. Vastaajat arvioivat, että ohjelmassa on tartuttu sellaisiin teemoihin, joita ei ole muualla tuettu. Myös poikkihallinnollisen yhteistyön nähdään tuovan merkittävää lisäarvoa ohjelmalle. Kuitenkin kansainvälisten yhteyksien nähdään jääneen vähemmälle huomiolle ohjelman toteutuksessa.

Mitkä seuraavista ovat olleet näkökulmastanne ohjelman osatavoitteista tärkeimpiä ohjelman vision edistämiseksi? Valitse kolme tärkeintä. (n=88)



Kuva 2. Vastaajien näkemykset ohjelman osatavoitteiden tärkeydestä ohjelman vision edistämiseksi.

Ohjelmassa on toteutettu laaja-alaisesti erilaisia toimenpiteitä, jotka tukevat osatavoitteiden toteutumista. Kokeilut ovat olleet pienimuotoisia, mutta niiden kautta on saatu katalysoitua kehittämistä kustannustehokkaasti. Haastekimput sen sijaan vahvistavat laaja-alaista ja ilmiölähtöistä kestävyiden ymmärtämistä. Johtamisen kokonaisuutta on pidetty ohjelman erityisenä onnistumisena, innovatiivisena ja tarpeellisena. Johtamishankkeiden hyöty kuitenkin painottuu pienemmille kunnille. Skaalautumista on tehty sekä osana hankkeiden toimenpiteitä että hankkeiden viestinnän toteuttamisen yhteydessä.

Ohjelma on onnistunut kohdentamaan toimintaa ohjelmakaudella. Toimenpiteiden arvioidaan kohdentuneen johdonmukaisemmin erityisesti ohjelman loppupuoliskolla. Toimenpiteiden erimitallisuus ja kohdentuminen eri tavoin vaikuttaa osaltaan siihen, miksi näkemykset toimenpiteiden hyödyllisyydestä ja painoarvosta ovat jakautuneet. Yksittäisen toimenpiteen vaikuttavuutta tärkeämpää onkin arvioida toimenpiteitä kokonaisuutena, ja millaisia tuloksia kokonaisuudella on saavutettu.

2.2 Organisointi ja resurssit

Keskeiset havainnot

- » Ohjelman organisointi on ollut onnistunutta; toimijoiden tarpeisiin on reagoitu nopeasti ohjelmakauden aikana.
- » Ohjelman resurssit ovat olleet tavoitteisiin ja teemoihin nähden niukat, mutta resursseja on kohdennettu oikeisiin osa-alueisiin ja kustannustehokkaasti.
- » Kestävä kaupunki -ohjelman sijainti ympäristöministeriössä on toiminut moitteettomasti; käytännön toimenpiteet on onnistuttu kohdentamaan tavoitteita tukeviksi ja kokouksissa on välitetty tietoa eteenpäin ohjausryhmälle ja laajemmin.

Kestävä kaupunki -ohjelman organisoinnin nähdään toteutuneen kokonaisuudessaan melko hyvin.

Ohjelmatiimi ja ohjausryhmä ovat onnistuneet tehtävissään ja reagoineet ohjelmakauden aikana ilmenneisiin kuntien ja kaupunkien tarpeisiin nopeasti. Ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin on sitouduttu ja yhteinen tahtotila tavoitteiden saavuttamiseksi on ollut ilmeinen.

Ohjelmatiimin roolin arvioidaan olleen hyvin keskeinen ohjelman tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen kannalta.

Ohjelmatiimin nähdään panostaneen ohjelman eteenpäin vientiin ja reagoineen kuntien ja kaupunkien tarpeisiin nopeasti ohjelmakauden aikana. Ohjelmatiimin arvioidaan viestineen toimenpiteistä ja muista asioista aktiivisesti; myös yhteydenpidon ohjelmatiimin suuntaan koetaan olleen helppoa ja tavoitettavaa.

"Ohjelmatiimi ollut saavutettavissa, välittömiä, hyvää toimintaa heiltä kaiken kaikkiaan."

"Ohjelmatiimi on ottanut vastaan auliisti ideoita. Hyvin aktiivinen on the go, matkan varrella itsereflektointi ja juoksun parantaminen."

Kestävä kaupunki -ohjelman ohjelmapäällikkö aloitti työskentelyn tammikuussa 2019. Vuonna 2020 ohjelmatyöhön osallistui osa-aikaisesti kaksi asiantuntijaa sekä tammi-maaliskuun ajan kokopäiväinen suunnittelija. Vuoden 2020 alkupuoliskolla ohjelmatiimiä vahvistettiin kokopäiväisellä asiantuntijalla sekä suunnittelijalla, joka osallistuu hallinnollisiin tehtäviin 40 % työpanoksella. Ohjelmatiimi on tavannut ohjelmatiimin palaverissa noin kaksi kertaa kuukaudessa. Viestintää on tukenut ympäristöministeriön viestintäyksikkö.

Ohjausryhmän¹ työn tavoitteena on tukea Kestävä kaupunki -ohjelman tavoitteiden toteutumista sekä ohjelman kannalta keskeistä valtion hallinnonalojen, kaupunkien, kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyötä. Ohjausryhmän tehtävinä on ollut seurata ohjelman etenemistä ja käsitellä ohjelman keskeisimpiä linjauksia, suunnata ohjelmassa tehtävää valtion, kaupunkien ja kuntien välistä yhteistyötä, tunnistaa toiminnan liittymäpintoja muuhun kestävä kaupunki- ja kuntakehitystä edistävään työhön, välittää tietoa jäsenen oman organisaation ja ohjelman välillä sekä tukea tulosten viestintää ja laajempaa hyödyntämistä.

Ohjausryhmä on tukenut tulosten saavuttamista sitoutumalla ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin ja niihin kytkettyihin tehtäviin. Ohjausryhmä on toiminut linkkinä ohjelman ja kuntien sekä kaupunkien välillä, jolloin kuntien ja kaupunkien tarpeita on voitu huomioida ohjelman eri vaiheissa. Ohjausryhmätyöskentelyn arvioidaan tuoneen ministeriöitä lähemmäksi kaupunkikehittämisen valtavirtaa.

Ohjausryhmän kokouksia arvioidaan olleen riittävästi. Osallistuneet tahot arvioivat, että kokouksissa on keskusteltu asioista kattavasti ja aktiivisesti. Kokouksia on järjestetty 2–4 kertaa vuodessa ja niihin on ollut mahdollisuus osallistua myös etäyhteyksin.

Ministeriöiden välistä työnjakoa tulisi tarkentaa. Työnjaon tarkentamisen arvioidaan lisäävän ministeriöiden aktiivisuutta ohjelmaan osallistumisen puitteissa. Lisäksi tiedon kokonaisvaltaiseen liikkumiseen ministeriöiden välillä tulisi panostaa aiempaa aktiivisemmin; ministeriöiden siiloutuneisuus nähdään hidasteena tiedon laajalle leviämislle ministeriöiden välillä sisällä.

"Relevantit tahot edustettuina. Valtionhallinnosta tietyt tahot. Kaupunkien puolelta jopa enemmän. Heille tätä suunnataan, sieltä tärkeä saada responssi."

"Osallistun usein. Kukin kaupunki tai kunta esittelee käytänteitään. Se ollut tosi hyödyllistä, olen kuullut ja saanut materiaaleja käyttöön."

¹ Vuonna 2021 Kestävä kaupunki -ohjelmalle perustettiin aihepiirin kannalta keskeisten kuntien, kaupunkien ja ministeriöiden edustajista koostuva ohjausryhmä.

Ohjelmassa on pystytty toteuttamaan toimenpiteitä kustannustehokkaasti, vaikkakin kokonaisresurssien koetaan olleen vaatimattomat suhteessa ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus huomioiden. Ohjelma on ollut kokoaan suurempi. Resursseja on kohdennettu hyvin ja niitä on käytetty kustannustehokkaasti. Keskeisessä roolissa on ollut kuntien ja verkostojen hyödyntäminen.

Kestävä kaupunki -ohjelman sijainti ympäristöministeriössä on toiminut moitteettomasti. Käytännön toimenpiteet on onnistuttu kohdentamaan tavoitteita tukeviksi ja kokouksissa on välitetty tietoa eteenpäin ohjausryhmälle ja laajemmin. Sijainti sektoriministeriössä on korostanut kestävyyden ympäristöllistä ulottuvuutta, mutta toisaalta ohjelman on nähty sopivan hyvin ympäristöministeriön hallinnonalalle. Haastatteluaineistosta nousi esille näkemyksiä, miten ohjelma olisi toiminut jonkin toisen hallinnonalan alaisuudessa. Tällöin voidaan pohtia, että ohjelman toteutuksessa olisi voinut olla erilainen painotus, esim. kestävyyden eri ulottuvuuksien tai kaupunkikehittämisen ja -politiikan näkökulmasta.

"Ohjelma ja ministeriö tukivat erinomaisesti hankkeen toteutumista."

"Aina tietysti on laajat tavoitteet ja jos ajattelee kestävyyden kaikkien ulottuvuuksien kehittämistä kaikissa kunnissa ja kaupungeissa niin resurssien pitäisi olla rajattomat. Resursseja on käytetty kuitenkin fiksusti tässä ohjelmassa."

"Resurssit ovat varmasti tukeneet tulosten saavuttamista, en tiedä tarkkaa rahasummaa. Olisin toivonut valtavirtaistamista koko kuntakentälle, tämä olisi todennäköisesti saavutettu jos olisi ollut enemmän resursseja."

2.3 Viestintä ja verkostot

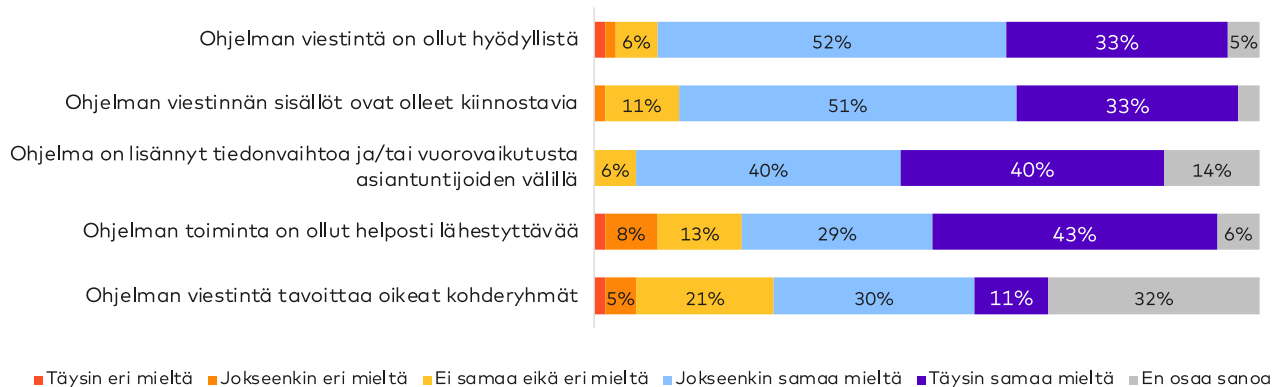
Keskeiset havainnot

- » Ohjelman viestintä on koettu saavutettavaksi, tehokkaaksi ja näkyväksi.
- » Ohjelman tilaisuudet (esim. seminaarit ja aamukahvit) on koettu erinomaiseksi keinoksi jakaa tietoa ohjelmaan osallistuneiden toimijoiden kesken.
- » Tiiviit tuloskoosteet on koettu kiinnostaviksi ja huolellisesti paketoituiksi.
- » Verkostoissa luodut keskinäiset suhteet on koettu vahvoiksi, mutta verkoston jatkuvuus ohjelmakauden jälkeen mietityttää ohjelmaan osallistuneita toimijoita.

Kokonaiskuva ohjelman viestinnästä on positiivinen. Tiedonkeruuseen osallistuneiden tahojen mukaan ohjelman viestintä on ollut saavutettavaa, tehokasta ja näkyvää. Ohjelmassa järjestetyt tilaisuudet, kuten seminaarit, aamukahvit ja avoimet webinaarit, on koettu hyviksi tavoiksi toteuttaa viestintää ja lisätä toimenpiteisiin osallistuvien tahojen tietoisuutta ohjelman sisällöstä. Tilaisuuksiin osallistuvien toimijoiden määrä on osoittanut konkreettisesti, että viestit myös liikkuvat ohjelman ympärillä olevissa verkostoissa. Ohjelmaan osallistuneille tahoille on jäänyt

mielikuva hallinnassa olevasta viestinnästä, jota toteutetaan systemaattisesti. Tilaisuuksia toivottiin järjestettävän myös jatkossa yhtä aktiivisesti.

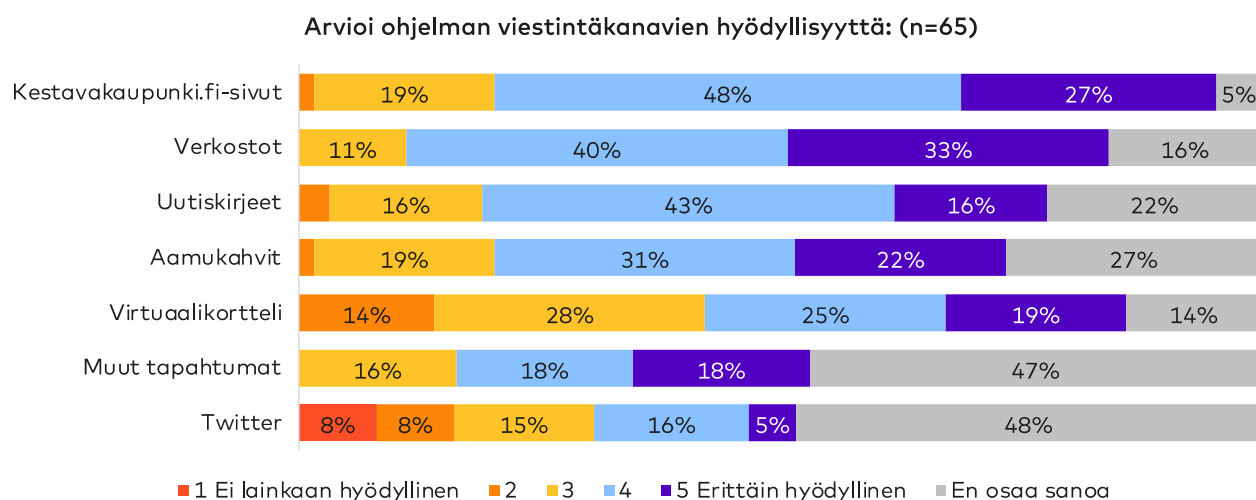
Arvioi seuraavia väittämiä ohjelman viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen: (n=63)



Kuva 3. Ohjelman viestintää ja vuorovaikutusta käsittelevät väittämät.

Viestinnän toteuttaminen monikanavaisesti on koettu onnistuneeksi menetelmäksi tavoittaa ohjelmaan osallistuneita toimijoita. Viestintäkanavien käyttö vaihtelee hieman toimijoiden omien tottumusten mukaan. Toimijoita on tavoitettu mm. Kestävä kaupunki -verkkosivujen, Virtuaalikorttelin ja uutiskirjeen kautta.

Virtuaalikortteli on jakanut mielipiteitä ohjelmaan osallistuneiden keskuudessa. Virtuaalikorttelia pidettiin pääsääntöisesti mutkattomana keinona osallistua ja saada tietoa ohjelman toiminnasta sekä olla vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Kuitenkin Virtuaalikortteli on jakanut mielipiteitä myös toiseen suuntaan; Virtuaalikortteli on koettu monimutkaiseksi alustaksi, jonka vuoksi se on jäänyt vähäiselle käytölle yksittäisten toimijoiden kohdalla. Lisäksi Virtuaalikorttelin ja siellä sijaitsevan aineiston tulevaisuus ja jatkosaatavuus ohjelmakauden jälkeen mietitytti kyselyyn vastanneita toimijoita. Ohjelman viestit ovat kuitenkin tavoittaneet nämä toimijat sähköpostiin saapuneen uutiskirjeen tai ohjelman verkkosivujen kautta.



Kuva 4. Viestintäkanavien hyödyllisyys.

Viestintäkanavista hyödyllisimmiksi on koettu Kestävä kaupunki -verkkosivut, ohjelman ympärille muodostuneet verkostot ja uutiskirjeet. Twitteriä pidettiin vähiten hyödyllisenä viestintäkanavana, joskaan suurin osa ei osannut arvioida sen hyödyllisyyttä.

Ohjelman viestinnän kohderyhmää tulisi laajentaa ja "avata" niin, että viestinnän sisältö olisi kaikkien teemoista kiinnostuneiden saatavilla; esimerkiksi Virtuaalikortteliä on toivottu kehitettäväksi niin, että materiaalien äärelle pääsy ei edellyttäisi ensiksi sisäänkirjautumista. Viestinnän kohderyhmän laajentaminen on keskeistä erityisesti poikkihallinnollisissa hankkeissa. Kyselyyn vastanneet arvioivat, että viestintää tulisi tehdä helpommin lähestyttäväksi laajentamalla viestintäkanavia myös muille sosiaalisen median alustoille (esim. Facebook).

Myös viestinnän sisältöjä tulisi laajentaa. Viestinnän sisältöjä tulisi kehittää niin, että myös ohjelman kokonaisvaltaisista onnistumisista viestittäisiin yksittäisten hankkeiden onnistumisten lisäksi.

Avautuvista hankehauista toivotaan enemmän informaatiota ja tiedotusta erityisesti ministeriöiden toteuttamana viestintänä. Lisäksi ministeriöiltä toivotaan aktiivisempia viestintäkampanjoita, joiden tarkoitus on tavoittaa passiivisempia kuntatoimijoita.

Kiitosta saa ohjelman tulostulokset; tiiviit tulostulokset on koettu kiinnostaviksi ja huolellisesti paketoituiksi. Osallistujat ovat olleet tyytyväisiä myös hankkeista viestimiseen samassa kimpussa - tämä on lisännyt yhteenkuuluvuuden tunnetta kuntien ja kaupunkien kesken sekä auttanut

hahmottamaan, miten paljon asioita kestävän kaupunkikehityksen ja teeman ympärillä olevien asioiden edistämiseksi tehdään.

Ohjelmaan osallistuneet toimijat ovat kokeneet verkostojen merkityksen tärkeäksi. Verkostot ovat koonneet ohjelmaan osallistuneet toimijat yhteen. Verkostoissa luodut keskinäiset suhteet on koettu vahvoiksi, mutta osallistujia on kuitenkin mietityttänyt, ovatko verkostot tarpeeksi vahvoja säilyäkseen myös ohjelmakauden jälkeen ja millaisia toimenpiteitä verkostojen ylläpito edellyttää.

Verkostoja tulisi vahvistaa kuntavierailuilla. Kyselyyn vastanneet toimijat toivovat, että ohjelman puitteissa järjestettäisiin kuntavierailuja alueille, joissa ohjelman toimenpiteitä on toteutettu. Vastaajat arvioivat, että konkreettisten vierailujen kautta eri alueiden hankkeissa saavutettuja tuloksia ja hyötyjä voitaisiin jakaa ja levittää aiempaa tehokkaammin.

Myös live-tilaisuuksia toivotaan lisää. Verkostoituminen ja verkostojen ylläpito on kaikkein tehokkainta tilaisuuksissa, joissa osallistujat tapaavat toisiaan kasvotusten. Erityisesti ohjelmassa järjestetyt tilaisuudet (seminaarit, aamukahvit jne.) ovat mahdollistaneet toimijoiden keskinäisen yhteistyön syntymisen ja madaltaneet kynnystä jakaa hyviä käytänteitä ja tietoa.

"Tilaisuuudet, mitä on ollut, ovat olleet ihan täynnä eli oletan että ovat saavuttaneet paljonkin ihmisiä. Minulle viestit tulee ohjausryhmän kautta. Kai se aina on niin, että viestintää pitäisi aina tehdä enemmän ja paremmin."

"Luulen, että kaupungeissa ja kunnissa viestit ovat liikkuneet ihan hyvin, kevään 80 hengen kokoontuminen osoitti, että kyllä viestit liikkuvat verkostoissa."

"Kumppanitoimijoiden ja -verkostojen kautta viestit saavuttavat myös uusia toimijoita, viestintäyhteistyötä olisikin hyödyllistä lisätä."

3 Ohjelman tulokset ja hyvien käytäntöjen levittäminen

Tässä luvussa käsitellään syntyneitä tuloksia ja niiden skaalautumisen edellytyksiä.

3.1 Tulokset

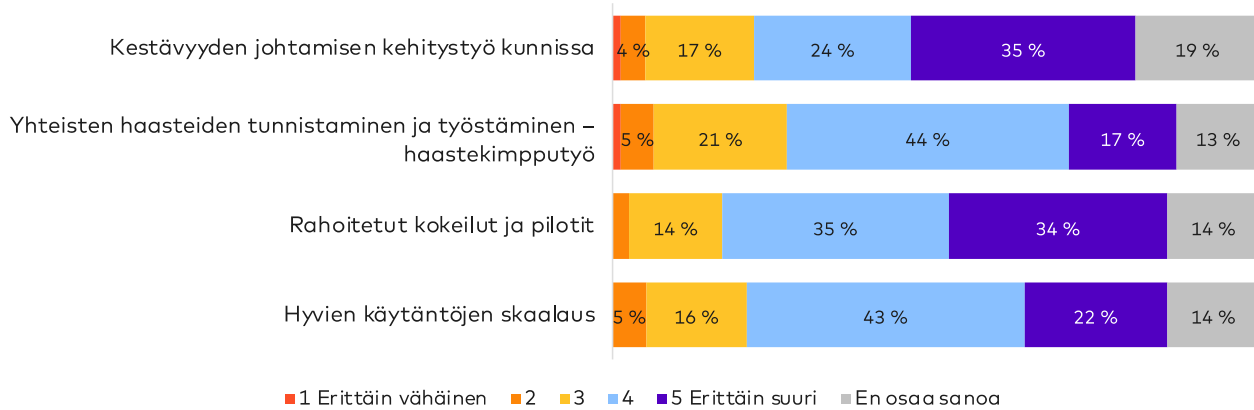
Keskeiset havainnot

- » Ohjelman hankkeiden, kokeilujen, haastekimpputyön ja skaalauksen myötä kunnat ovat jakaneet oppeja ja verkottuneet keskenään ja niiden ymmärrys kestävyyden monialaisuudesta ja ulottuvuuksien ristiriidoista on syventynyt.
- » Ohjelma on kohdentunut kunnissa erityisesti asiantuntija- ja jossain määrin keskijohdon tasolle. Osa syntyneistä hyödyistä on jäänyt paikalliselle tasolle, eikä ole levinnyt muille alueille tai aloille.
- » Kestävyyden ulottuvuuksien yhteen nivominen ja skaalautumisen edellytysten huomioiminen ohjelman rahoittamissa hankkeissa ovat olleet erityisiä onnistumisia.
- » Ympäristöllinen kestävyys on näkynyt ohjelman toteutuksessa vahvasti. Sosiaalisen kestävyys vahvaa painoa pidetään onnistumisena. Taloudellisen kestävyys osalta toivotaan edelleen vahvempaa painoarvoa.
- » Kunta-valtio-yhteistyö on syventynyt ja konkretisoitunut monialaisen ohjelman myötä. Ohjelman luoma toimiva alusta ja keskustelukulttuuri vahvistavat mahdollisuutta kehittää yhteistyötä edelleen.

Tulokset toimenpiteittäin

Ohjelman tuloksia näkyy kaikilla hallinnon tasoilla: paikallisesta kehittämisestä kansallisiin linjauksiin. Ohjelman aikaansaamat tulokset voidaan luokitella kolmeen luokkaan: 1) kunnille, 2) valtionhallinnolle ja 3) laajemmin.

Arvioi seuraavien toimenpiteiden merkitystä suhteessa ohjelman osatavoitteiden saavuttamiseen: (n=78)



Kuva 5. Ohjelman toimenpiteiden merkitys osatavoitteiden saavuttamiseen.

Ohjelmassa toteutetut toimenpiteet nähdään pääsääntöisesti merkittävinä ohjelman osatavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyyn vastanneet arvioivat, että ohjelmassa on toteutettu useita hyviä toimenpiteitä; erilaisten ja eritasoisten toimien yhdistäminen on koettu innostavaksi tavaksi toteuttaa ohjelmaa. Erityisen onnistuneiksi on koettu kokeiluhankkeet, joista on saatu konkreettisia ratkaisuja kunnille ja kaupungeille. Osa vastaajista arvioi indikaattorityön olleen onnistunutta laaja-alaisen vaikutusten mahdollistamiseksi. Lisäksi hyvien käytänteiden skaalauksessa on koettu yksittäisiä onnistumisia ja skaalaustyöpajoissa on arvioitu olleen keskeisiä toimijoita paikalla. Kuitenkin hyvien käytäntöjen skaalauksen arvioitiin olleen myös vaikeaa, eikä skaalaus ole paikoittain toteutunut sillä tasolla, kuin olisi ollut toivottavaa. Kyselyyn vastanneiden mukaan hankkeissa oli kehitetty mm. lähestymistapaa kestävyystoimien ristikkäisvaikutusten

arviointiin sekä työkaluja prosessin eri vaiheisiin. Kuntien ja kaupunkien kesken oli jaettu jo käytössä olevia toimintatapoja sekä osallistettu kuntia yksityiskohtaisesti indikaattoriyöhön mm. linkittämällä indikaattoreita kuntien ja kaupunkien johtamiseen johtamisjärjestelmätyöskentelyn avulla. Lisäksi oli integroitu kestävyiden eri ulottuvuuksia kuntastrategioihin ja kuntien strategiseen johtamiseen.

Kuntien näkökulmasta onnistuneimpia konkreettisia toimia ovat olleet erityisesti kokeiluhankkeet, jotka ovat mahdollistaneet uusien toimintatapojen työstämisen kunnissa ja antaneet ratkaisuja, joita ei olisi voitu toteuttaa ilman kokeiluihin myönnettyä avustusta. Toimet ovat edistäneet oman organisaation toiminnan ja työn vaikuttavuuden havainnointia ja auttaneet tunnistamaan mm. toiminnasta aiheutuvia ympäristövaikutuksia paremmin.

Kuntien näkökulmasta ohjelma on onnistunut lisäämään hankkeiden, johtamisen kehittämisen ja kokeilujen kautta kestävyiden tarkastelua eri näkökulmista, laaja-alaisesti. Kunnat ja kaupungit näkevät merkityksellisenä myös verkostojen synnyn, jossa verkosto on kannustanut kuntia ja auttanut kytkeämään pienipiirteisempiä hankkeita laajempaan kokonaisuuteen. Suurimmiksi onnistumisiksi nähtiin myös yhteistyön lisääminen ja tiedon jakaminen eri toimijoiden kanssa ja oppimiskokemukset avoimen yhteiskehittämisen kautta.

Kokonaisuudessaan nähdään, että ohjelman kokonaisvaltainen ote ja verkostojen luominen selittävät ohjelman tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Hanketoteuttajien näkökulmasta ohjelma on lisännyt tietoisuutta ja ymmärrystä kestävä kaupunkikehittämisen kentästä ja kestävyysteemojen läpileikkaavuudesta. Hanketoteuttajien näkemykset ovat pitkälti samansuuntaisia kuin muiden asiantuntijoiden. Kehittämissuosituksien tai kritiikki kohdistuu hanketyön tyypilliseen epäjatkuvuuskohtaan, eli ohjelmakauden loppumiseen ja epävarmuuteen siitä, miten ohjelman puitteissa ja hankkeissa syntyneitä tuloksia voidaan viedä eteenpäin.

"Tällaisten ohjelmien kautta kehittämisosaaminen lisääntyy eli se voisi olla jo ihan tavoitteissakin, kasvattaa kyvykkyyttä ja toisaalta tukea systeemistä muutosta eli tunnistaa paikallisia rakenteita, purkaa ja edelleen kehittää niitä."

"Hankerahoitukset tuottavat pienille ja keskisuurille kunnille resurssin, joka muuten on hankala saavuttaa. Resurssilla viedään kestävä kehityksen työtä eteenpäin. Isojen kaupunkien, joilla kestävyystyö jo pitkällä, pitäisi painia omassa sarjassa hakuprosesseissa. Itse haku vaatii oman resurssin."

"Kestävä kehityksen toimintamalli aluetoimikunnille: Kuinka aluetoimikuntien hankkeissa otetaan huomioon kestävä kehityksen tavoitteet."

"Kaikissa sovelsimme erilaisia muotoilun menetelmiä ja muotoilujattelua, mutta selkein malli oli älykäs ja sosiaalisesti kestävä asukasosallistumisen malli."

"Kävelylabroja suunnitteluosallistumisen laajentamiseen ja syventämiseen."

"Kaupungin kestävä kehityksen tavoitteiden edistäminen on saanut "henkistä" tukea ja näkyvyyttä. Kokeiluista saatuja oppien ja ideoiden vaihtamisen kynnyks on nyt madaltunut."

Haastekimput

Haastekimpputyön keskeisimpänä tuloksena on kestävyiden haasteiden esiin nostaminen kunnissa sekä lisääntynyt ymmärrys kestävyysteemojen monialaisuudesta ja kytkeytymisestä toisiinsa. Toimenpide on myös tuonut kestävästä kaupunkikehittämisestä toimijoita ja kuntien eri toimialoja yhteen. Haastekimpputyössä on myös tuotettu vertaisoppimisen ja uudenlaisen tekemisen tapoja ja konkreettisia kehitystoimia kaupunkien kestävyyshaasteisiin, jotka on koottu kaupunkikehittämisestä toimijoille kohdennettuihin raportteihin, oppaisiin ja muihin hyödynnettäviin materiaaleihin. Haastekimput vahvistavat laaja-alaista ja ilmiölähtöistä kestävyiden ymmärtämistä. Kuitenkaan kaikki osallistujat eivät ole pitäneet osallistumista vaikuttavana.

Johtaminen

Kehittämishankkeissa on myös luotu johtamista tukevia toimenpiteitä ja kehittämistyökaluja aiheen parissa työskenteleville ja vahvistettu johtamiseen liittyvää osaamista. Ohjelman avulla on edistetty mm. kestävästä kehityksen tavoitteiden siirtymistä kuntien strategioihin, kestävyiden mittaamista ja seurantaa ja kehitetty johtamista tukevia, paikallishallinnollisia verkostoja. Johtamisen kokonaisuutta on pidetty innovatiivisena ja tarpeellisena; kuitenkin hyödyn nähdään painottuvan enemmän pienemmille kunnille. Kestävyiden ulottuvuuksien ristikkäisvaikutusten ja ristiriitojen tunnistamista pidetään keskeisenä uutena näkökulmana ja tulevaisuuden tietotarpeena.

Kokeilut

Kokeilut ja pilotit painottuivat ohjelman pääteemoista eniten sosiaaliseen kestävyteen ja vähiten älykkyyteen. Kokeiluhankkeissa on tuotu hyvin esille erityisesti sosiaalisen ja ympäristöllisen kestävyiden näkökulmia. Sosiaalista kestävyiden hankkeissa mm. edistettiin maahanmuuttajien ja erityisryhmien osallisuutta (esim. Jyväskylän kaupungin Pupu, bunny, 'arnab – osallisuus monikulttuurisessa kaupunkiympäristössä), lisättiin asukkaiden osallistamista ja hyvinvointia (esim. Sipoon kunnan osallistuva budjetointi -menetelmän käyttö Sipoon Nikkilän keskuspuiston suunnittelussa ja toteutuksessa), tuotettiin palveluja heikossa sosioekonomisessa asemassa oleville (esim. Hämeenlinnan kaupungin Hyvät eväät -hanke) ja aktivoitiin nuoria (esim. Kangasalan kaupungin Kävelevät kaupunkilabrat nuorille). Sosiaalisen kestävyiden kokeiluhankkeista toteutettiin myös erillinen arviointi.

Ympäristöllistä kestävyttä ja sen huomioimista kaupunkien suunnittelussa ja kehittämisessä edistettiin erityisesti vihreympäristöön liittyvissä hankkeissa. Kokeiluissa ja piloteissa edistettiin mm. viherympäristön viihtyvyyttä ja hyvinvointivaikutuksia (esim. Espoon kaupungin Moninäkökulmaisten yleisten alueiden tarkastelukehikko ja InnoGreenin Yhteisöllistä vertikaaliviljelyä -hanke). Viherympäristöön liittyvistä kokeiluhankkeista sekä haastekimpputyöstä toteutettiin myös tuloskooste, jonka perusteella on annettu ideoita olemassa olevien viherympäristöjen suunnitteluun.

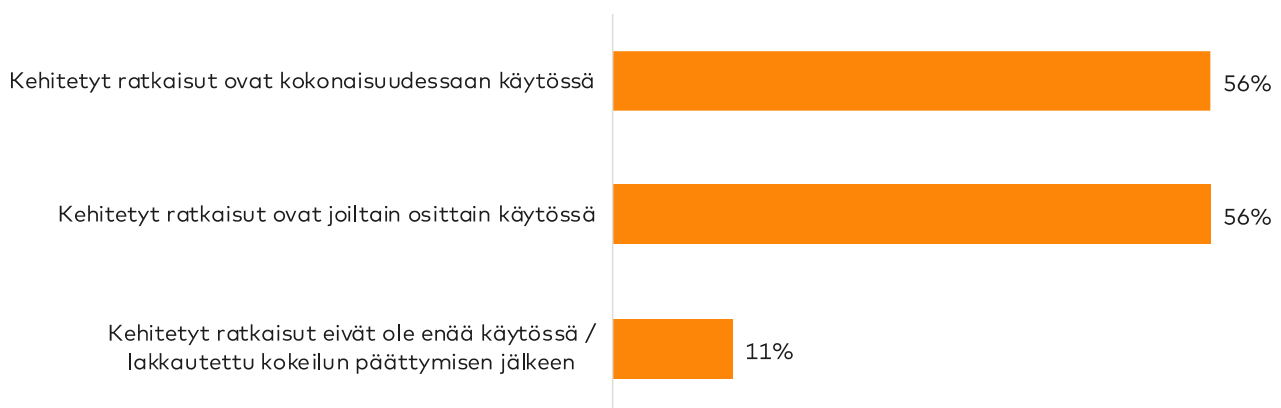
Kokeilujen ja pilottien avulla on edistetty ohjelman tavoitteita ruohonjuuritasolla ja luotu uusia sekä paikallisia että muualle skaalattavia kestävästä kaupunkikehittämisestä työkaluja, toimintamalleja ja ratkaisuja tai testattu jo valmiiden ratkaisujen toimivuutta käytännössä. Kokeiluilla on tuettu

kuntien omaa toimintaa, millä on ollut paikallistasolla ja erityisesti pienille kunnille suuri merkitys. Kokeiluissa syntyneitä materiaaleja ja oppeja on jaettu verkostotilaisuuksissa ja viestinnän välityksellä ja lisäksi tuloksista on koottu ratkaisukortit ohjelman nettisivuille.

Kokeiluhankkeet ovat olleet pienimuotoisia, mutta niiden kautta on saatu katalysoitua kehittämistä kustannustehokkaasti. Kokeilut saavuttivat melko hyvin tavoitteensa ja tuottivat konkreettisia tuloksia, mutta haasteena on ollut niiden skaalautuminen. Jotkut hankkeista on kuitenkin vakiintuneet pysyviksi käytännöiksi ja skaalautuneet jo muualle. Esimerkiksi Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä kehitti asuinalueiden sosiaaliseen eriytymiseen liittyviä työkaluja, jotka on myöhemmin laajennettu seudulliseksi. Myös Kangasalan kaupungin toteuttamaa nuorten kävelevien kaupunkilabrojen toimintamallia on hyödynnetty vanhusten parissa. Nuorten työllisyyttä edistävä Hämeenlinnan BikeLab on skaalautunut pyörämekaanikon koulutukseksi.

Skaalautuminen

Kuinka pysyviä hankkeessa kehitetyt ratkaisut, toimintamallit tai palvelut ovat olleet? Voit valita useita. (n=27)



Kuva 6. Hankkeissa kehitettyjen ratkaisujen, toimintamallien tai palveluiden pysyvyys.

Vastaajilta tiedusteltiin, kuinka pysyviä toimenpiteissä toteutetut ratkaisut, toimintamallit tai palvelut ovat olleet. Yli puolet vastaajista ilmoitti, että hankkeessa kehitetyt ratkaisut ovat kokonaisuudessaan käytössä. Yhtä suuri osuus vastaajista arvioi, että kehitetyt ratkaisut ovat käytössä joiltain osin². Noin kymmenesosa vastaajista arvioi, että kehitetyt ratkaisut eivät jääneet käyttöön toimenpiteen päättymisen jälkeen.

² Vastaaja on voinut valita useita vastausvaihtoehtoja, sillä osa vastaajista vastasi kysymykseen useamman hankkeen näkökulmasta.

Ovatko kehitetyt ratkaisut, toimintamallit tai palvelut levinneet
muualle/laajemmalle verrattuna alkuperäiseen? (n=29)



Kuva 7. Kehitettyjen ratkaisujen, toimintamallien tai palveluiden skaalaus.

Lähes puolet vastaajista arvioi, että toimenpiteissä toteutettuja ratkaisuja on joko otettu tai tullaan ottamaan käyttöön myös muissa kaupungeissa. Yli kolmannes arvioi, että ratkaisuja on otettu tai tullaan ottamaan käyttöön oman kunnan eri toimialoilla tai yksiköissä.

Ohjelman tulokset johtamisen ja yhteistyön näkökulmasta

Kestävä kaupunki -ohjelma on leimallisesti kohdentunut keskijohtoon ja asiantuntijatasolle. Keskijohto on myös olennainen portinvartijataso, jolla on mandaatti edistää kestävä kehitystä kunnissa. Ohjelman johtamiseen liittyvillä toimilla (uudet työkalut, kestävä kehityksen mittaaminen, arviointi, budjetointi) on ollut merkitystä asiantuntijoiden käytännön työssä. Sen sijaan johtamiseen ja skaalautumiseen liittyvät toimenpiteet ovat kohdentuneet keskijohdon lisäksi kuntien ja kaupunkien ylimmälle johdolle.

"Ei olisi tehty samassa mittakaavassa ilman Kestävän kaupunki -ohjelmaa."

"Keinoja ei voida kehittää, jos ei tiedetä oikeita kysymyksiä. Kestävä kaupunki on toiminut taskulamppuna siihen, mikä missäkin on."

Kestävän kehityksen ymmärtäminen moniulotteisena vaihtelee toimijoittain ja kunnan koon mukaan. Siiloutuminen hallinnonalojen välillä on vahvaa ja yhtymäpinnat horisontaalisiin teemoihin voivat olla etäisiä. Hankkeet ovat olleet valtion näkökulmasta hyvin konkreettisia. Ohjelma on tuonut työkaluja erityisesti kuntien asiantuntijatasolle ja jossain määrin keskijohtoon.

Kestävän kaupunkikehityksen johtaminen on hajautunutta isoissa kaupunkiorganisaatioissa. Arvioinnin aineiston perusteella ei voida sanoa, missä määrin ohjelman tulokset, vaikutukset tai yksittäisten työkalujen käyttö on kytkeytynyt kunnan strategiseen päätöksentekoon. Ohjelman toimenpiteiden kohdentuminen erityisesti asiantuntijatasolle on synnyttänyt suhteellista tyhjiötä strategiselle kestävä kaupunkikehittämisen tasolle. Tätä on korjattu ja täytetty kestävyiden

johtamisen tematiikalla. Kestävän kaupunkikehityksen johtamiseen liittyvät havainnot tullevat vahvistumaan ristikkäisvaikutusten arvioinnin ja haastekimpputyön myötä.

Ohjelman toimenpiteet ovat olleet konkreettisempia suhteessa muihin ohjelmiin tai hankkeisiin.

Ohjelman keskeinen merkitys on ollut toimia keskustelufoorumina. Rahoitusta saaneissa kunnissa on kuitenkin eroja. Edelläkävijäkunnat eivät välttämättä tunnista ohjelman hyötyjä, sillä ne kokevat olevansa edelläkävijöitä ilman ohjelmaakin. Suuret kaupungit ovat yhteydessä suoraan EU-tasolle ja kansainvälisesti. Toisaalta nämäkin kaupungit ovat kokeneet saaneensa haastekimpputyön kautta kokemuksia muiden suomalaisten kaupunkien ratkaisuista.

Ohjelma on lisännyt verkostoitumista tai synnyttänyt uusia verkostoja tarjoamalla resursseja kuntien verkottumiseen ja oppien jakamiseen. Kunnat näkevät arvokkaana, että koordinaatio ja yhteistyön tavat ja mallit tulevat ohjelman kautta. Verkoston pysyvyyttä vaikeuttaa sen määräaikaisuus. Ohjelma on luonut toimivan alustan ja turvallisen ilmapiirin kansallisen tason verkoston rakentumiselle. Ohjelman kautta kaupunkien ja valtion välinen keskustelu on tullut helpommaksi.

Kunnat ja kuntien sisällä eri toimijat ovat ohjelman myötä löytäneet uusia toimintatapoja ja jakaneet niitä toisilleen. Virtuaalikorttelissa ja tapaamisissa käyty keskustelu on synnyttänyt verkostoja. Ohjelman sisällöt ovat fokuoituneet nimenomaan tapahtumissa ja keskusteluissa, joissa asiantuntijat ovat voineet vaihtaa tietoa ja tunnistaa uuden tiedon kytköskohdat omaan työhön. Erityistä tutkimuksen ja kaupunkien tarpeiden välistä vuorovaikutusta on syntynyt siitä, että haastekimpputyön yhteydessä yhteytettiin STN-hankkeita käynnissä oleviin kimppuihin.

Kyselyyn vastanneiden mukaan toimenpiteiden onnistumista on edistänyt avoimuus erilaisille toteutustavoille, kokeileva ja oppiva ote läpi toimenpiteen sekä hankkeen toteuttajien ja kuntien aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen toteuttamiseen. Myös hankkeiden rahoituksella on ollut merkittävä rooli toimenpiteiden onnistumisessa. Monipuolinen ja syventynyt yhteistyö toimijoiden välillä on rikastuttanut sisältöjä ja tuloksia. Myös selkeällä projektisuunnitelmalla nähtiin olleen merkittävä vaikutus hankkeessa toteutettujen toimien onnistumiseen.

Ohjelman olemassaolon seurauksena suomalainen kestävän kehityksen toimintakenttä ja roolit ovat hahmottuneet kaupungeille ja kunnille aiempaa paremmin. Ohjelman foorumit ovat

"Motivoituneet ja innostuneet yksilöt, keskijohdon tuki, positiivinen viestintä, hyvin suunnitellut tilaisuudet ja prosessit."

"Kaupunkistrategian tavoitteet ovat yhteneviä kestävä kaupunki -tavoitteiden kanssa. Johdon vahva sitoutuminen; poikkisektoraalinen yhteistyö; samanaikaiset teemoja tukevat prosessit kuten ilmastosuunnitelman toimeenpano ja LUMO-ohjelman laatiminen."

"KEKANUA-hankkeen lopputuloksena on syntynyt osallistavalla huolellisella prosessilla valittu kestävän kaupunkikehityksen avainindikaattorisarja ja indikaattoreiden käyttöön soveltuvat menetelmät kaupunkien tiedolla johtamisen avuksi."

helpottaneet keskustelua tulevaisuuden kysymyksistä. Konkreettisten hankkeiden kautta kaupungit ja kunnat ovat onnistuneet kytkeytymään kansallisesti ja kansainvälisesti eri toimijoiden kanssa. Teemoista esim. sosiaalinen kestävyys on noussut kaupunkisuunnittelun keskiöön.

Rahoituksen pienuus on ohjannut toteuttamaan verrattain pieniä hankkeita. Toisaalta ohjelman myöntämän rahoituksen nähdään toimineen houkuttimena kunnille ja kaupungeille tulla mukaan verkostoon, josta ne voivat saada oman hankkeensa ulkopuolistakin sparrausta ja tietoa. Hankkeiden tuloksena on syntynyt mm. kestävä kehityksen tiekarttoja ja mittaristoja. Työkalujen moninaisuus on palvellut kuntien erilaisia tarpeita. Ohjelma on toiminut katalyyttinä paikallisille toimille. Nimenomaan ideoiden paikallislähtöisyydellä nähdään olevan lisäarvoa. Kokeilu- ja kehittämishankkeissa on pilotoitu ja kehitetty kestävä kaupunkikehittämisen paikallisia ratkaisuja. Myös indikaattorityö on tuonut tuloksia ja käytännön merkitystä.

Ohjelman alusta asti tulosten syntymistä ja niiden skaalautumista on pidetty olennaisena. Skaalautumisen ja sen edellytysten kehittämistä ohjelman rahoittamissa hankkeissa pidetään tuloksena. Skaalautumisajattelu on näkynyt sekä mallien ja prosessien kehittämisenä että yksilötason innostumisena. Ohjelman orientaatio kysyä kysymyksiä, hakea ratkaisuja ja pohtia kuntien kykyä vastaanottaa hankkeita saa kiitosta haastateltavilta.

Ohjelman toimenpiteiden seurauksena syntyneitä laajempia tuloksia ovat eri kestävyiden ulottuvuuksia koskevat toimenpiteet sekä synergioiden ja ristiriitojen tunnistaminen eri ulottuvuuksien välillä. Ohjelma on myös lisännyt tietoa teemasta ja vahvistanut vuoropuhelua toimijoiden välillä. Kaupungit tunnistavat, että kaupunki-valtio-yhteistyö ja kaupunkien välinen yhteistyö ovat tiivistyneet ohjelman myötä. Ohjelma on rohkaissut kuntia pohtimaan kysymyksiä omasta näkökulmastaan.

Laajemmin Kestävä -kaupunki -ohjelma on ollut monipuolinen kokonaisuus, josta on syntynyt paljon erilaisia tuloksia. Ulottuvuuksien yhteen nivominen ollut merkittävää ja epätyypillistä valtionhallinnossa. Ohjelma on ollut laajateemainen, mutta toteutuksen tapa on ollut hyvin koordinoitua ja laadukasta, mikä on edesauttanut tulosten syntymistä. Ohjelman toiminta on kehittynyt ja fokusoitunut suurempiin kokonaisuuksiin ja toisaalta esim. haastekimput (budjetointi, indikaattorit) ovat konkretisoineet teeman edistämistä. Merkittäväksi onnistumiseksi laajemmin kestävä kaupunkikehityksen näkökulmasta arvioidaan laaja-alaisen "Kestävä kaupunki" - kontekstin ja -ajattelun vieminen osaksi oman kunnan ja kaupungin arkea ja valintoja.

Saavutetut tulokset teemoittain

Kestävyiden ulottuvuuksien huomioimista on edistetty sekä ohjelman tasolla että käytännön hankkeissa. Ohjelma on pyrkinyt rohkaisemaan kuntia tarkastelemaan kestävyttä monialaisesti enemmän kuin yhdestä näkökulmasta, vahvistamaan keskinäiskytkentöjä ja katalysoimaan hankkeita, joissa ulottuvuudet kohtaavat. Monialaisuuteen vastaamista on voinut edesauttaa ohjelman kokonaisuuksien pilkkominen pienempiin hankkeisiin, kaupunkilähtöisiin haasteisiin vastaaminen sekä ratkaisujen yhdessä pohdiskelu verkostossa. Ohjelma on järjestänyt useita

verkottamiseen ja oppimiseen tähtääviä tilaisuuksia. Tilaisuuksissa on esitelty esimerkkejä ja toimintamalleja. Kunnat oppivat koko ajan toisiltaan.

Ohjelma on edistänyt jossakin määrin uusien käytännön ratkaisujen (palvelut, toimintamallit jne.) syntymistä hyödyntämällä yhteiskehittämisen ja osallisuuden toimintamalleja. Kokeilut ovat edistäneet uusien käytännön ratkaisujen edistämistä paikallisesti. Kunnat ja kaupungit ovat myös olleet mukana miettimässä ratkaisuja, mikä on legitimoinut niitä kuntaorganisaatioissa. Näistä on ollut hyötyä erityisesti pienemmille kunnille, joilla ei välttämättä ole resursseja johtaa vastaavia prosesseja itse. Organisaation ja asian parissa työskenteleville ohjelma on tuonut kehittämistyökaluja. Kunnat ovat saaneet kokeilu- ja kehittämishankkeiden myötä käyttöönsä työkaluja, ratkaisuja, materiaaleja ja esimerkkejä hyvistä käytännöistä, joiden avulla kaupunkia voidaan kehittää kestävämpään suuntaan. Esimerkiksi kaupunkikehittämisen indikaattorityötä pidetään konkreettisenä ja toimivana: työ on tehty tuoreesta näkökulmasta.

Ohjelmassa on vahvistettu kestävästä kaupunkikehityksen johtamista sekä rahoittamalla johtamiseen liittyviä hankkeita että kehittämällä itse ohjelman johtamista ja dialogia. Kuntien tasolla kestävyden johtaminen on kytköksissä kuntastrategiaan, jossa on vaihtelua kestävyden huomioimisessa. Arvioinnin kyselyyn vastanneet arvioivat, että kestävyden johtamisen teemat ovat tulleet ohjelman myötä tavallista paremmin huomioiduksi kuntien strategioissa ja toimintamalleissa. Kestävä kaupunki -ohjelman kanssa samaan aikaan SDG-tavoitteita edistää myös Kuntaliitto. Suurten kaupunkien näkökulmasta ohjelman lisäarvo tiedontuojana tai kansallisena verkottajana on vähemmän merkityksellinen kuin pienempien kaupunkien tai kuntien näkökulmasta, mutta suurissakin kaupungeissa ohjelmassa mukanaolo on linjannut ja suunnannut kaupunkiorganisaation sisäistä tekemistä.

Ohjelma on parantanut kestävästä kehityksen monialaisiin haasteisiin vastaamista kattamalla kestävyden eri ulottuvuuksia mm. rahoittamalla keskenään erityyppisiä ja monialaisia hankkeita. Toisaalta osa arvioinnin informanteista on suhtautunut kriittisesti ohjelman laaja-alaisuuteen, joka on luonnollisesti vähentänyt ohjelman fokusoitumista keskeisiin kysymyksiin tai kustannusvaikuttaviin ratkaisuihin. Toisaalta osa näkee, että ulottuvuuksien välillä ei ole ollut niin paljon päällekkäisyyttä kuin voisi olla, mikä ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista.

Kestävä kaupunki -ohjelma on ollut leimallisesti monialainen ja kaikkea sen toimintaa on leimannut monialaisuus. Tämän nähdään syventäneen kestävän kehityksen monialaisuuden ymmärrystä kaupungeissa. Ohjelma on onnistunut vahvistamaan kestävyyskeskustelussa sosiaalista kestävyyttä. Ulottuvuuksista ympäristöllinen ulottuvuus on mukana ohjelmassa vahvasti. Ohjelman sijoittuminen ympäristöministeriön hallinnonalalle vahvistaa tätä. Haastatellut kaupunkien edustajat eivät kuitenkaan näe, että ympäristöllisyys olisi korostunut muiden kustannuksella. Ohjelma on tuonut esimerkiksi kaupunkiekologiseen keskusteluun monipuolisuutta ja esimerkkejä kaupunkivihreyden toteuttamisesta. Ohjelman toimenpiteillä on edistetty päästövähennysten ja sosiaalisen kestävyden edellytyksiä, tuettu lähiluonnon monimuotoisuutta ja sen hyvinvointivaikutuksia ja vahvistettu kaupunkien sosiaalisen kestävyden edellytyksiä ja kaupunkilaisten osallisuutta. Sosiaalisen ulottuvuuden edistämisessä toimijakentässä on kuitenkin edelleen sekaannusta, edistetäänkö teemaa Kestävä kaupunki -ohjelman vai esimerkiksi Lähiöohjelman kautta.

"Ohjelma on onnistunut sivistämään kuntakenttää kestävyiden viitekehuksesta, mitä se tarkoittaa ja miten ulottuvuudet nivoutuvat toisiinsa."

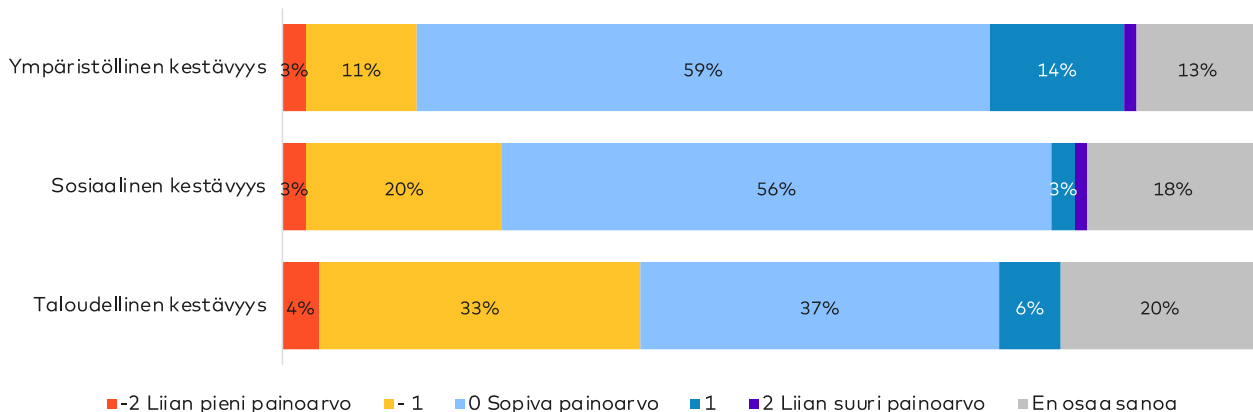
"Aidosti yritetty löytää kestävä kehitys kaikkine kolmine kärkineen, mikä on ansiokasta verrattuna moneen muuhun."

"Ohjelman orientaatio on täyttänyt paikan suomalaisen kaupunkikehittämisen kentässä."

"Prosessi ollut tärkeämpi kuin yksittäiset tulokset: on käynnistetty ja autettu kuntia ja kaupunkeja pääsemään kestävän kehityksen työhön mukaan."

Taloudellisen ulottuvuuden käsittely on jäänyt vähäiseksi. Haastatellut toimijat tunnistavat, että taloudellisten ja ympäristöllisten seikkojen välillä on jatkuvaa tasapainoilua ja keskustelua, ja että tällaiselle tiedolle olisi tarvetta kaupungeissa ja kunnissa. Sinänsä molempia näkökulmia on tuotu esiin ohjelman toimissa, mutta keskustelua ristikkäisvaikutuksista olisi kaivattu enemmän.

Missä määrin ohjelman eri toimenpiteissä on huomioitu kestävyiden eri ulottuvuudet? (n=80)



Kuva 8. Kestävyiden eri ulottuvuuksien huomiointi ohjelmassa.

3.2 Hyvien käytäntöjen juurruttaminen ja levittäminen

Keskeiset havainnot

- » Kestävä kaupunki -ohjelmassa on tehty toimenpiteitä ratkaisujen skaalaamisen varmistamiseksi, mutta skaalautumista on tehty käytännössä vähän.
- » Ohjelman organisoinnin ja viestinnän tapa on rohkaissut kuntia kertomaan ja edistämään toistenkin kehittämisiä ratkaisuja.
- » Skaalautumista estävät organisatoriset ja toimintaympäristöön liittyvät seikat, kuten kuntien johtamisjärjestelmien ja kestävän kehityksen monialaisuuden välinen ristiriita, resurssien vähäisyys kunnissa ja jälkiseurannan puute.

Skaalautumisen arviointia haastaa se, että näkemykset skaalautumisen onnistumisesta jakautuvat vahvasti. Osa hanketoteuttajista ja asiantuntijoista näkee, että toimia on skaalattu joko omassa organisaatiossa tai muualle, osa taas näkee, että skaalautumisessa ei ole onnistuttu. Kyselyyn vastanneiden mukaan hankkeissa on kehitetty kunnan tai kaupungin tarpeisiin vastaavia ja pysyvästi käyttöön jääneitä ratkaisuja, kuten pyörähuollon osatutkinto (ammattiopisto Tavastia), kasvatusta- ja oppimateriaaleja, jotka on jaettu käyttöön myös muille kunnille, yhteiskäyttöpöyriä sekä Ympäristövahti. Hankkeissa hyviksi todettuja ratkaisuja on pyritty jalkauttamaan mm. viestinnän kautta jakamalla tietoa tuloksista ja toimintatavoista.

Tässä vaiheessa ohjelmakautta tunnistetaan vielä melko vähän vakiintuneita tai laajasti skaalautuneita ratkaisuja. Sinänsä hankerahoitusta saaneet ovat esitelleet tuloksia ja niiden skaalautumisen edellytyksiä, mutta skaalautumista ei ole tehty konkreettisesti. Vaikka ohjelman tuloksia on esitelty, nähtiin, että kopiaimiseen rohkaisua (tilaisuuksissa, kirjoituksilla) olisi voitu tehdä vielä enemmän. Kaupungeille on ollut jossakin määrin epäselvää, mitä tapahtuu hankkeiden jälkeen. Skaalautumisessa suurten kaupunkien ja pienempien kuntien välillä ei ole niin paljon eroavaisuuksia kuin muissa ohjelman tuloksellisuuteen tai vaikuttavuuteen liittyvissä teemoissa. Tämä tarkoittaa, että myös suuret kaupungit pitävät ohjelmassa tarjottuja skaalautumisen tilaisuuksia ja ylipäätään verkottumisen tilaisuuksia keskeisinä organisatorisen oppimisen kannalta.

Ohjelman organisoinnin ja viestinnän tapa on rohkaissut kuntia kertomaan ja edistämään toistenkin kehittämisiä ratkaisuja. Skaalautumista tai sen mahdollisuutta on edistänyt hyvien käytäntöjen ja ratkaisujen tunnistaminen ja käyttöönotosta kertominen sekä skaalautumistilaisuuksien järjestäminen. Moni haastateltava piti vaikeana arvioida skaalautumisen potentiaalia vielä ohjelman toteuttamisen aikana. Sen sijaan moni näki, että olennaista on miettiä, mitkä ratkaisuista ovat sellaisia, joiden skaalaamisella olisi vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta (ns. matalalla roikkuvat hedelmät). Valtiolla on keskeinen rooli skaalautumisen edistämässä. Skaalautuminen palvelee myös kaupunkia, jotka ovat halukkaita kertomaan etenemisestä kestävän kehityksen teemassa. Esimerkkinä skaalattavasta ratkaisusta mainittiin Luontopysäkit Jyväskylässä, joissa julkisen liikenteen verkko ja hyvillä paikoilla sijaitsevat

luontoalueet tuotiin samalle kartalle. Ratkaisu olisi skaalattavissa mihin tahansa kuntaan, jossa on julkinen liikenne.

Skaalautumista ovat estäneet erityisesti toimintaympäristöön liittyvät tekijät.

Toimintaympäristötekijäksi tunnistetaan kuntajohtamisen lineaarisuuden ja kestävän kehityksen mosaiikin välinen ristiriita: välillä monimutkaista teemaa voi olla vaikea skaalata lineaariseen organisaatorakenteeseen. Toinen tekijä kunnissa on resurssit: osalla kunnista on enemmän, osalla vähemmän resursseja kehittämiseen. Jossain määrin skaalautumista on tehty hankkeita toteuttaneiden kaupunkiorganisaatioiden sisällä, muilla toimialoilla. Skaalautumista voi estää myös kunnan pienuus, mikäli kunnassa ei ole skaalausta hyödyntäviä kohteita. Toisaalta skaalautuminen tekee ratkaisujen käyttöönoton halvemmaksi muille. Skaalautuminen edellyttää mahdollisuutta toistaa prosessi joko omassa organisaatiossa hioen tai jossakin toisaalla. Pelkkä skaalautumisen kuvaus ei riitä viemään ideaa käytännön tasolle.

Hankkeissa toteutettujen toimien onnistumista ja käytäntöjen vakiintumista on haastanut lyhyehkö toteutusaika. Vastaajat arvioivat, että pidempi toteutusaika olisi mahdollistanut enemmän onnistumisia, vaikka resurssit olisivat olleet samat. Lyhyehkön toteutusajan lisäksi osassa hankkeista koettiin henkilöstöpulaa, joka itsessään haastoi toimenpiteiden toteuttamista. Jossain määrin haasteeksi toimien onnistumiselle koettiin yhteistyön yhteydessä kuntakohtaiset tavoitteet, jotka vaihtelivat merkittävästi. Lisäksi koronapandemian myötä lisääntynyt etätyöskentely ja etätapaamiset koettiin jossain määrin estäviksi tai hidastaviksi tekijöiksi toimenpiteiden onnistumiseksi.

Skaalautumisen onnistuminen edellyttää, että malli on hyvin konseptoitu, kytketty strategiaan ja siitä voidaan viestiä eri organisaatioihin. Hankkeilla tulisi olla jälkiseuranta, jossa arvioitaisiin skaalaamista. Erityisesti ristikkäisvaikutusten ja ristiriitojen skaalaaminen tai tarkastelu kaupunkitasolla nähtiin keskeisenä. Kyselyyn vastanneet arvioivat, että hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja, tuloksia ja ratkaisuja tulisi skaalata ja levittää oman esimerkin kautta; hankkeissa toteutetuista toimista on helpompaa jakaa tietoa ja mahdollistaa skaalautumista, kun toteuttajat

"Meillä kehitettyä indeksiä on sovellettu ainakin pääkaupunkiseudulla. Uskoisin, että vastaava lähestymistapa vahvistuu maankäytön ohjauksessa laajemminkin. MAL-sopimuksessa on jo tavoite eriytymisen vähentämisestä."

"Osallisuusmallia sovellettiin Kaupunkitutkimuksen päivillä monilajisen oikeudenmukaisuuden tarkasteluun, ja se kyllä onnistui toimimaan ajattelun avartajana monilajiseen kontekstiin vietyä. Tätä toivomme - osallistiedon hyödyntämistä osana yhteiskunnallista muutosta, uudenlaisen ajattelun aukeamisen myötä."

"Erityisesti kuntien osallistumista hankkeen sparraukseen on edistänyt se, että hanke on ajoittunut sopivasti suhteessa kunnassa käynnissä olevaan toimenpiteeseen, suunnittelutyöhön tai muuhun prosessiin."

ovat ottaneet ratkaisut pysyvästi käyttöön omassa kunnassaan. Aktiivista viestintää tulisi toteuttaa työpajoissa ja yhteistilaisuuksissa. Lisäksi vastaajat arvioivat, että hankkeissa toteutettujen toimien skaalautumista voisi edistää vierailut kokeilujen isäntäkuntiin yhteistyössä ministeriön, toteuttajien ja muiden kuntien edustajien kanssa.

4 Ohjelman vaikutukset ja merkitys

Tässä luvussa tarkastellaan ohjelman vaikutuksia, vaikutusten syntymisen edellytyksiä sekä ohjelmallisen kehittämisen merkitystä.

4.1 Syntyneet vaikutukset

Keskeiset havainnot

- » Ohjelman vaikuttavuus ja lisäarvo jäsentyvät kestävyysajattelun ja yhteistyön vahvistumisen kautta. Ratkaistavat haasteet ovat kompleksisia ja monialaisia, ja laaja-alaista ajattelua ja yhteistyötä voidaankin pitää perusedellytyksenä tai vähintäänkin edistävänä tekijänä minkä tahansa kestävyysaasteen ratkaisemisessa.
- » Laaja-alaisen, kestävyiden eri ulottuvuuksien näkökulmat huomioivan ajattelun vahvistaminen muodostaa pysyviä edellytyksiä kestävien ja hallinnonaloja ylittävien toimintamallien kehittämiseen tai käyttöön ottamiseen.
- » Ohjelma on edistänyt kaikkia kestävyiden osa-alueita myös toimenpiteiden kautta.

Ohjelman vaikuttavuus ja lisäarvo jäsentyvät kestävyysajattelun ja yhteistyön vahvistumisen kautta. Ohjelman interventiot edistävät näiden toteutumista monin tavoin. Kestävyiden ymmärtäminen laaja-alaisena ja moniulotteisena ilmiönä luo edellytyksiä kohti kestävyiden eri osa-alueiden vaikuttavuustavoitteiden toteutumista. Ohjelman toimenpiteet ovat jo itsessäänkin edistäneet suoraan kestävä kaupunkikehityksen osa-alueita monin tavoin, mutta ymmärryksen vahvistuminen ja yhteistyön vahvistaminen ovat tuloksia, jotka erottavat tämän ohjelman muista kestävä kehityksen toimenpiteistä.

Ratkaistavat haasteet ovat kompleksisia ja monialaisia, ja laaja-alaista ajattelua ja yhteistyötä voidaankin pitää perusedellytyksenä tai vähintäänkin edistävänä tekijänä minkä tahansa kestävyysaasteen ratkaisemisessa. Näin ajatellen ohjelma on onnistunut kohdentumaan laaja-alaisen interventioiden kautta hyvin vaikuttavasti. Ohjelma on onnistunut kohdentamaan toimia laaja-alaisen

"Yhteistyön lisääminen eri tasojen ja toimijoiden välillä, keskeisten kestävyiden teemojen tukeminen rahoituksen, tilaisuuksien ja verkostojen kautta."

"On saatu konkretisoitua kestävä kehityksen teemoja."

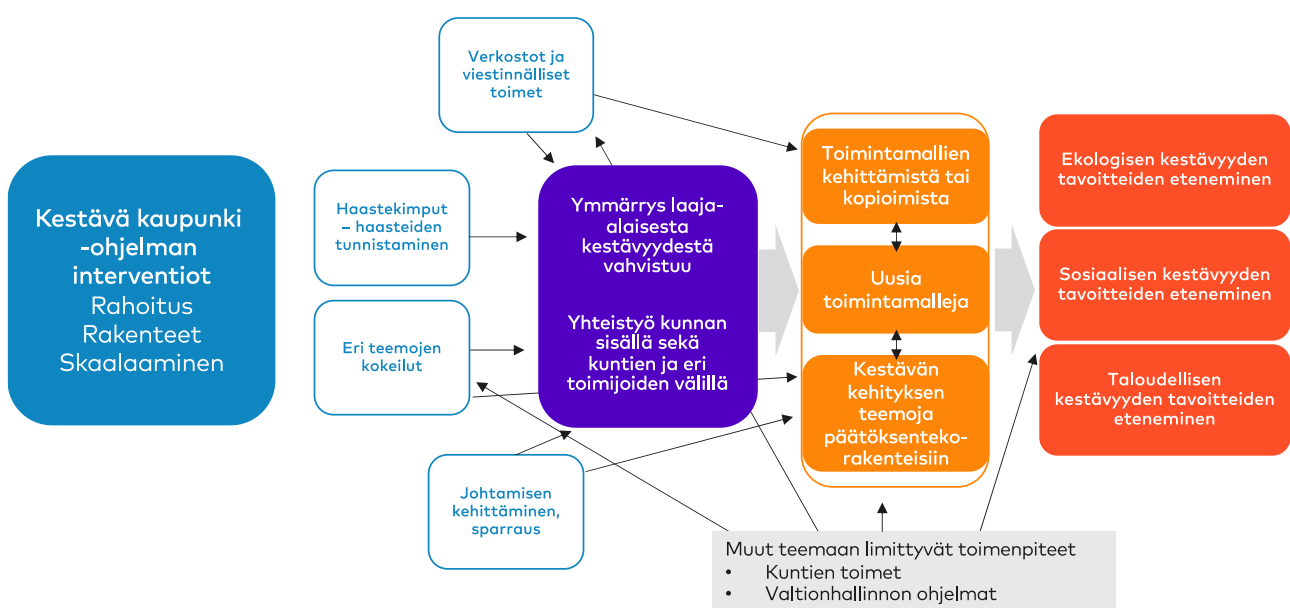
"Monipuolisuus, joustavuus ja avoimuus."

"Laaja-alaisesti tarttumista erilaisiin kestävyiden haasteisiin ja niiden näkyväksi tuontiin."

ymmärtämisen vahvistamiseksi monesta suunnasta. Yksittäisistä toimenpiteistä johtamisen kehittämisen, sparrauksen ja viestinnän toimenpiteet ovat kohdentuneet hyvin suoraan tähän. Kokeilukokonaisuus on puolestaan vahvistanut osaamista skaalaamisen myötä lisääntyneen tietoisuuden kasvamisen kautta, ja haastekimpputyö määritelmällisestikin lähestyy kehittämistä ilmiölähtöisesti. Laaja-alaisen ajattelun kehittymisen väistämättömänä seurauksena voi nähdä yhteistyön tarpeen tunnistamisen ja sen edistämisen, sillä muilla tavoin vastaaviin haasteisiin ei voi vastata.

Laaja-alaisen, kestävyiden eri ulottuvuuksien näkökulmat huomioivan ajattelun vahvistaminen muodostaa pysyviä edellytyksiä kestävien ja hallinnonaloja ylittävien toimintamallien kehittämiseen tai käyttöön ottamiseen. Kestävyiden teemojen siirtymistä päätöksentekorakenteisiin ei vielä ole voitu todentaa, mutta toimet luovat tälle edellytyksiä. Yksittäisiin substansseihin kytkeytyvät ohjelmat vaikuttavat suuremmin mitattavien hyötytavoitteiden toteutumiseen. Samalla niiden vaikuttavuus myös helposti rajoittuu tietyn sektorin, esimerkiksi ekologisen kestävyiden tavoitteisiin, eikä samalla tavalla voi edistää laaja-alaista muutosta. Tätä kautta Kestävä kaupunki -ohjelman erottavana piirteenä voi pitää juuri korkeaa ambitiotasoa. Ohjelma on myös onnistunut tämän ydinviestinsä viestinnässä, sillä arvioinnin yhteydessä kuullut toimijat jakoivat näkemyksen laajasti. Ohjelman vaikutusten syntymisen kokonaisuutta on havainnollistettu oheisessa kuvassa.

"Kokonaisvaltainen kestävä kaupunkikehitys vaatii täysin uudenlaista yhteistyötä ja otetta, muutosta. Tämä ei tapahdu itsessään vaan tarvitaan rohkeutta ja uusia tapoja ja mahdollisuuksia kaikilla tasoilla, myös resursointia, jotta muutosta on mahdollista tehdä. Kestävä kaupunki -ohjelma on omalta osaltaan tarjonnut juuri tätä."



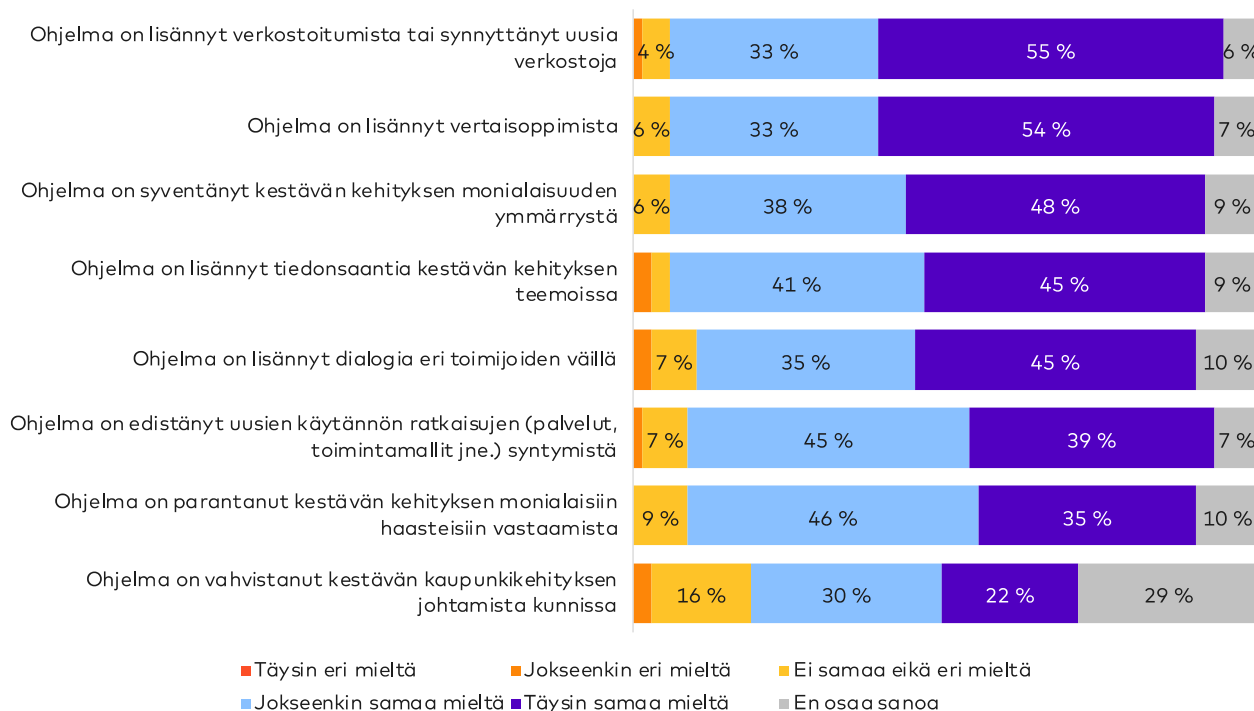
Kuva 9. Ohjelman vaikutusten syntyminen.

Ohjelma on edistänyt kaikkia tunnistettuja tavoitealueita. Arviointiaineiston perusteella kokonaisvaltaisen kestävästä kaupunkikehityksen keskusteluun nostaminen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisääminen sekä näihin liittyvä yhteistyön vahvistaminen painottuvat. Myös arvioinnin yhteydessä toteutetun kyselyn vastaajat arvioivat, että ohjelmalla on ollut runsaasti positiivisia vaikutuksia kestävästä kehityksen kentällä. Hyvin selvä enemmistö vastaajista on samaa mieltä siitä, että ohjelma on lisännyt verkostoitumista, vertaisoppimista, tiedonsaantia ja dialogia eri toimijoiden välillä kestävästä kehityksen teemoissa. Johtamisen kehittämiseen liittyvät vaikutukset ovat vaikeammin tunnistettavia, ja vastaajista lähes kolmasosa ei osannut arvioida teeman vaikutuksia tässä vaiheessa.

"Keke-yhteisön vahvistaminen, vertaisoppiminen."

"Eri näkökulmien (sosiaalinen, taloudellinen, ekologinen) avaaminen ja kestävyys-termin avartaminen."

Arvioi seuraavia väittämiä ohjelman tuloksista: (n=69)



Kuva 10. Ohjelman tuloksia kuvaavat väittämät.

Seuraavissa kappaleissa on vielä kuvattu keskeisimpiä vaikutuksien syntymistä vahvistavia mekanismeja, joita ohjelmasta on tunnistettavissa.

Ymmärryksen laajeneminen. Ohjelma on edistänyt kestävästä ajattelusta, mikä vahvistaa jatkokehittämisen mahdollisuuksia. Teeman etenemiseen on vaikuttanut suorimmin johtamisen kokonaisuus, jonka vaikutukset muuten ovat vaikeammin todennettavissa. Ymmärryksen laajeneminen, ylipäätään kestävästä kehityksen merkityksen tunnistaminen, on pitkä prosessi, jossa lopulta virka- ja luottamusjohtajan tahtotilalla on suuri merkitys siinä, miten läpileikkaavasti kestävästä kehityksen teemat sisältyvät kunnan toimintaan. Ymmärryksen ja ajattelun laajenemisen vaikutusketju on ajallisesti pitkä mutta suora, sillä johtamisen kehittämisen toimet ovat kohdentuneet suoraan tähän tavoitteeseen, mutta vaikutukset näkyvät vasta viiveellä. Haastekimpputyö on määritelmällisestikin kytkenyt haasteita laajemmiksi ilmiöiksi ja laajentanut ajattelua.

Yhteistyö ja verkostot vakiinnuttavat toimintaa.

Kestävä kaupunkikehittäminen vaatii monialaista yhteistyötä ja on kompleksinen kehittämiskohde. Kaupungeissa kestävyiden teemat voivat olla hyvin keskittyneitä tai hajautuneita kohteesta riippuen, ja niiden edistäminen vaatii toimialojen välistä yhteistyötä ja ennen kaikkea ymmärrystä tästä monialaisuudesta. Johtamisen kokonaisuuteen liittyvät toimet kohdentuvat juuri tähän, vaikkakaan vaikuttavuutta ei vielä ole mahdollista todentaa.

Paljon alhaalta ylös syntyneitä kumppanuutta valtion ja kaupunkien välillä.

Valtio-kunta-yhteistyön näkökulmasta ohjelmassa on toteutettu alhaalta ylöspäin etenevää kumppanuutta, jossa kuntien haasteet ovat olleet keskeinen toimenpiteitä määrittävä tekijä. Kuntien äänen kuulumista pidettiin hyvin toteutuneena.

Pienien tulosten vakiintumista kokeilujen kautta. Kokeilut ovat olleet kooltaan pieniä, ja niiden tulokset ovat toistaiseksi melko pistemäisiä. Tulosten perusteella vaikuttavuustavoitteet ovat kuitenkin edenneet joka osa-alueella. Kokeiluhankkeilta kartoitettiin arvioinnin yhteydessä tietoja tarkemmista vaikutuksista, ja nämä tulokset raportoidaan kokonaisuudessaan syksyllä 2023 loppuraportin yhteydessä. Välitulosten perusteella edenneet ovat ainakin luonnon monimuotoisuus, ilmastonmuutoksen hillintä, osallisuus, vaikutusmahdollisuuksien paraneminen sekä toiminnan tehostuminen ja resurssien säästäminen.

"Ohjelma on varmasti johtanut enempään tekoihin ylipäätään kaupunkistrategiassa."

"Ollaan yritetty kestävyiden eri teemoja linkitellä yhteen, ettei pelkästään katsottaisi yhtä ulottuvuutta vaan useampaa. Tämä varmasti tulos myös."

"On toteutettu yhteistyötä, mutta ei välttämättä pysyvää verkostoa vaikutuksena."

Kokeiluhankkeet ovat paitsi tuottaneet suoria vaikutuksia, myös toimineet katalyyttinä ohjelmaan osallistamisessa ja kestävyysajattelun levittämisessä. Eri teemojen kokeilut vaikuttaisivat edistäneen laajasti kestävyystavoitteita kaupungeissa. Hankkeissa on pystytty vahvistamaan paikallista yhteistyötä ja tuotu kaupunkisuunnitteluun ja -kehitykseen vaikuttavia toimijoita yhteen keskustelemaan ja oppimaan toisiltaan. Kyselyvastausten perusteella hankkeiden tuloksena ovat edenneet myös kuntien valmiudet arvioida kestävyystoimien sosiaalisia ja kulttuurisia sekä muita kaupunkiympäristöön kohdistuvia vaikutuksia silloinkin, kun ne eivät ole kyseisen toimenpiteen ensisijaisia tavoiteltuja vaikutuksia. Lisäksi esimerkiksi ympäristö- ja kaupunkitaide auttavat tekemään kaupunkiympäristöstä merkityksellistä ja lisäävät asukkaiden mahdollisuuksia osallistua sen toteuttamiseen.

Nostaja vaikutuksista hankkeiden itsearvioinnin perusteella:

Ekologinen kestävyys

Kyselyyn vastanneiden hanketoimijoiden mukaan hankkeissa toteutetut ratkaisut ovat vaikuttaneet laaja-alaisesti tietoisuuteen ekologisesta kestävydestä; ratkaisut ovat antaneet oivalluksia ja tehneet kaupungin ilmastotyöhön liittyvistä toimenpiteistä helpommin lähestyttäviä ja ymmärrettäviä. Hankkeissa on koottu tietoa ja tuotu esiin käytännön esimerkkejä kaupunkiluonnon merkityksestä, lisäämisestä ja kehittämisestä.

Vastaajat arvioivat, että erityisesti indikaattoreihin liitettävät tavoitetasot ovat johtamisen kannalta oleellisia. Hankkeissa toteutetut ratkaisut vaikuttavatkin vastaajien mukaan ekologiseen kestävyysasteen pitkällä aikavälillä; esimerkiksi indikaattorijärjestelmien vaikutukset ovat pitkäaikaisia, sillä se, mitä mitataan, sitä myös johdetaan.

Sosiaalinen kestävyys

Kyselyyn vastanneiden mukaan hankkeissa toteutetut ratkaisut ovat edistäneet sosiaalista kestävyystaustaa tukemalla osallisuuden ja yhteisöllisyyden lisäämistä. Vastaajat arvioivat, että hankkeet ovat kehittäneet kuntien valmiuksia arvioida kestävyystoimien sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia silloinkin, kun ne eivät ole kyseisen toimenpiteen ensisijaisia tavoiteltuja vaikutuksia. Lisäksi hankkeet ovat lisänneet kunnissa ymmärrystä sosiaalisen kestävyysstrategisesta merkityksestä ja yhteydestä muihin kestävyysasteen ulottuvuuksiin.

Taloudellinen kestävyys

Vastaajat arvioivat, että toteutetut toimenpiteet ovat tehostaneet toimintaa taloudellisen kestävyysasteen ulottuvuudessa mm. tarjoamalla uusia poikkihallinnollisia toimintatapoja toimenpiteisiin osallistuneille. Osa vastaajista arvioi, että toimenpiteet ovat säästäneet myös taloudellisia resursseja. Toimenpiteet ovat lisänneet ymmärrystä taloudellisen

"On ollut positiivisia vaikutuksia. Olemme kokonaisuudessa kehittyneet aikamoisiksi uranuurtajiksi kaupunkisuunnittelun vuorovaikutuksessa."

"Osallisuussparrauksen auttamana tehtiin koululaisten osallistamista, mistä saatiin Kuntatyö 2030 -palkinto."

kestävyyden strategisesta merkityksestä kunnissa ja yhteydestä muihin kestävyyden ulottuvuuksiin. Kuitenkin taloudellinen kestävyys on jäänyt vähäisemmälle huomiolle verrattuna ekologiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen.

4.2 Vaikutusten syntymisen edellytykset ja vahvistaminen

Keskeiset havainnot

- » Vaikuttavuus on kohdentunut erityisesti pienempiin kuntiin. Ohjelman vaikuttavuuden kannalta tulisi pyrkiä hyödyntämään suurempia kaupunkeja kokeilualustoina ja tukemaan tätä, ja sen jälkeen levittää näitä käytäntöjä eteenpäin.
- » Kunnista lähtevä tavoitteenasettelu ja ketteryys muodostavat yhdessä vaikuttavan toimintamallin.
- » Suoraan johtamisen kehittämiseen liittyviä toimia pidetään tärkeinä jatkossakin, ja viestinnän kanavien ja verkostojen jatkuvuus tulisi pystyä turvaamaan, sillä niitä on pystytty rakentamaan laajasti.

Vaikuttavuuden vahvistaminen ja vaikuttavat toimintamallit

Vaikuttavuus on kohdentunut erityisesti pienempiin kuntiin. Suuret kaupungit ovat monissa asioissa edelläkävijöitä, eikä vastaavalla yleisen tason ohjelmalla ole helppo kohdentaa toimia niihin. Laaja-alaisen ajattelun ja poikkihallinnollisen toimintaympäristön vahvistaminen ovat kuitenkin niillekin ajankohtaisia toimia. Ohjelman vaikuttavuuden kannalta tulisi pyrkiä hyödyntämään suurempia kaupunkeja kokeilualustoina ja tukemaan tätä, ja sen jälkeen levittää näitä käytäntöjä eteenpäin. Voi myös ajatella, että ohjelmallisen kehittämisen hyötyjen saturaatiopiste saavutetaan suurimpien kaupunkien osalta jo melko varhain, mutta pienimpien osalta ei välttämättä pitkään aikaan. Yksittäiset kaupungit saattavat kokonaisuutena tarvita enemmän tukea, mutta suurissa kaupungeissa erilaisia kaupunkikehityksen paikallisia ratkaistavia haasteita on monin verroin. Suuret kaupungit toimivat kohderyhminä ehkäpä parhaiten paikallisten ratkaisujen kautta.

Kehittämisen kytkeminen olemassa oleviin rakenteisiin toimisi kustannustehokkaana pysyvyyden varmistamisena. Jo toimivien verkostojen hyödyntäminen voisi olla helpompaa kuin aktiivisen verkoston aikaan saaminen, olkoonkin että sisällöllisesti saatettaisiin joutua tekemään kompromisseja tai temaattisia rajauksia. HINKU-kunnat ja Kuntaliiton kaupunkiverkostot mainittiin mahdollisina yhteisen kehittämisen jatkoalustoina.

Valtionhallinnon poikkihallinnollisuuden vahvistaminen näyttäisi esimerkkiä kunnille. Sääntelyn ja siihen liittyvän ohjauksen siiloutuneisuus vaikeuttaa kuntien sisällä toimialojen välistä yhteistyötä. Eri hallinnon alojen vielä vahvempi kytkeminen ohjelmatason toimintaan ja hallinnon kehittäminen ilmiölähtöisesti näyttäisi esimerkkiä ja helpottaisi monialaista yhteistyötä kunnissa.

Seuraavissa kappaleissa on esitelty toimintamalleja, joita pidettiin erityisen onnistuneina ja toivottiin hyödynnettävän myös jatkossa ja asioita, jotka toisaalta voivat hidastaa toteutusta.

Kunnista lähtevä tavoitteenasettelu. Kuntien haasteiden ympärille rakentunut kehittämistyö on näkynyt useissa ohjelman toimista, ja sitä pidettiin vaikuttavana toimintamallina. Esimerkiksi haastekimput tai USO-verkostoprojekti ovat esimerkkejä kuntalähtöisestä toiminnasta. Tiivis yhteydenpito on edellytys tämän onnistumiselle. Vahva osallistaminen lisää myös kustannustehokkuutta. Vuoropuhelua kuntien ja valtion välillä tulisi edelleen pyrkiä jatkamaan ja vahvistamaan.

Ketteryys. Toimintaympäristö on muuttunut monin tavoin, ja toimintaympäristöstä lähteviin haasteisiin sitoutuminen on helpompaa kuin annettuihin tavoitteisiin. Kunnista lähtevä tavoitteenasettelu ja tunnistettuihin haasteisiin vastaaminen ketterästi muodostavat toimivan kokonaisuuden.

Suoraan johtamiseen kohdentuvat toimet. Vastaavaa vaikutuspotentiaalia ei sisälly muihin toimenpiteisiin, vaikka ne muuten olisivatkin hyödyllisiä. Tässä yhteydessä joudutaan kuitenkin tyytymään vaikuttavuuteen pienemmissä kunnissa, sillä suurten kaupunkien strategiselle tasolle tämän kaltaisella ohjelmalla on vain vähän annettavaa.

Viestinnän toimet: Virtuaalikortteli, verkkosivut, verkostot. Ohjelma on pystynyt kokoamaan laajan verkoston ja viestintämateriaaleja hyvistä käytännöistä. Näiden jatkuvuudesta ja säilyttämisestä kannettiin huolta, ja niille tulisi löytää pysyvä jatkaja, vaikka ohjelma päättyisikin.

Toimenpiteiden asemoiminen kehittämisen edellytysten vahvistamiseen. Lyhyt ohjelmakausi riittää vain rajalliseen määrään toimia ja kehittämistä. Ohjelmakauden aikana on mahdollista saavuttaa ns. helppoja, pistemäisiä tuloksia ja jossain määrin myös levittää niitä. Laajemmat vaikutukset syntyvät edellytysten luomisen kautta. Toimenpiteiden asemoiminen suhteessa pidemmän aikavälin laajempien vaikutusten mahdollistamiseen on toimintatapa, joka mahdollistaa "kokoaan isompana" toimimisen.

"Tiivis yhteydenpito ja selkeät tavoitteet, erilaisia ryhmiä jotka tekee asioita. Tämä toimintatapa tuntuu toimivan."

"Haastekimpputyö on onnistunut tuomaan käytännön tasolle kestävyiden monialaisten haasteiden ratkaisemista."

"Pitää tapahtua omasta halusta. Pitää rakentaa prosesseihin niin että kestää luottamushenkilökäsittelynkin."

"Mitä tapahtuu virtuaalikorttelille ja nettisivuille yms. Joudutaanko nämä poistamaan?"

"Laadukasta valmistelua kautta linjan. Lähdetty kysymään oikeita kysymyksiä ja oltu ratkaisuhakuisia. Mietitty erilaisten kuntien kykyä vastaanottaa hankkeita. Mietitty skaalautumista myös, saatu kokoaan isompi ohjelma."

Toimintaympäristö ja sen muutokset

Kestävyysteemat ovat olleet laajasti julkisessa keskustelussa ohjelmakaudella. Tämä osaltaan luo maaperää ohjelman tavoitteiden siirtymiselle kuntien rakenteisiin. Esimerkiksi ilmastomuutokseen ja luontokatoon liittyvät teemat sekä vihreään siirtymään kytkeytyvät taloudelliset vaikutukset ovat olleet laajasti esillä, mikä vähentää perustelemisen tarvetta siitä, miksi kestävyys ylipäätään tulisi huomioida. Energiakriisi Venäjän hyökkäyssodan seurauksena on myös nostanut kestävyden painoarvoa ja konkretisoi talouden välistä yhteyttä.

"Kestävyysteemat nousseet esiin ylipäätään enempi ja tärkeiksi."

"Toimintaympäristö on muuttunut aika radikaalistikin, suurin on hyvinvointialueiden syntyminen."

"Ukrainan sota on tuonut energia-asiat ihan eri tavalla fokukseen."

Lähiympäristön ja kaupunkitilan merkitys on noussut keskusteluun ohjelma-aikana. Korona vaikutti suhtautumiseen lähiympäristöön, ja lisäsi uudella tavalla keskustelua sen merkityksestä. Kaupunkien tilasta käydään yhä laajentuvaa keskustelua esimerkiksi Helsingissä, ja segregaaion ehkäisy ja alueiden eriytyminen ovat agendalla sosiaalisen kestävyden teemojen osalta.

Hyvinvointialueet ovat tulleet mukaan uutena toimijana, joka tulisi pystyä kytkemään mukaan kehittämiseen. Hyvinvointialueet ovat tärkeä toimija etenkin sosiaalisen kestävyden teemassa, mutta samalla ne ylipäätään ovat uusi toimija alueilla, jonka tulisi osallistua esimerkiksi ilmastoraportointiin osana kuntien raportointia. Tällaiset rakenteelliset muutokset vaikuttavat kuntien kehittämisympäristöön, jossa resurssit muutoinkin ovat niukkoja. Myös TE2024-uudistus on muokannut kuntien tehtäväkenttää. Samalla kunnilla on kuitenkin korostunut tarve tehdä kestäviä ratkaisuja, ja ohjelma voi niitä tukea tässä.

Kaupunkikehittämistä on värittänyt voimakkaan rakentamisen suhdanne. Kiivastahtinen rakentaminen varsinkin suuremmissa kaupungeissa on herättänyt uudelleen keskustelua kaupunkikehittämisen ja lähiympäristön kestävydestä.

Aineiston perusteella toimia toivotaan taloudellisen kestävyden kehittämiseen ja alueiden eriytymisen ehkäisemiseen. Ohjelman ensisijainen vahvuus on ollut laaja-alaisuus, ja sen vahvistamisen tulisi olla kaikkien toimien kiinnepiste. Aineistosta nousi kuitenkin kaksi teemaa, joihin tulevaisuudessa erityisesti toivotaan kohdentamista:

1. Jatkossa taloudellisen kestävyden painoarvo tulee kasvamaan, ja sen ja muiden kestävyden osa-alueiden keskinäisriippuvuus lisääntymään. Ylipäätään ristikkäisvaikutusten arvioinnille ja kestävyden monialaiselle ymmärtämiselle on lisääntyvää tarvetta.
2. Segregaaion ehkäisemisen näkökulman vahvistamiselle osana kokonaiskestävyyttä on kysyntää. Sosiaalisen kestävyden vahvaa asemaa on pidetty hyvänä, ja ohjelman kaltainen kehittäminen on toimiva kanava linkittää sitä muihin kestävyden ulottuvuuksiin jatkossakin. Alueiden eriytymisen ehkäisemisen voi osaltaan nähdä myös vastauksena nopean rakentamisen herättämään keskusteluun.

Seuranta vaikuttavuuden tukena

Ohjelman vaikuttavuuden mittaaminen yksittäisillä indikaattoreilla ei ole mahdollista. Merkitys näkyy asian edistymisenä laaja-alaisesti. Suoraan ohjelman vaikuttavuutta mittaavien kriteerien sijaan oleellista on, etenevätkö teeman sisällöt ylipäätään. Toissijaista on se, etenevätkö teemat kokonaan vai osin ohjelman ansiosta.

Laadulliset mittarit ja säännöllinen itsearviointi auttavat toiminnan vaikuttavuuden tunnistamisessa ja uudelleen arvioinnissa. Ohjelma on kohdentanut toimia vaikuttavuuden vahvistamisen edistämiseksi ohjelmakaudella, ja niiden pohjalta väliarvioinnin havaintoihin verrattuna toimintaa on pidetty fokusoituneempana.

Mittaamiseen on kehitetty työkaluja ohjelman puitteissa, mikä on paikannut tunnistettua ja kasvavaa tarvetta kestävän kehityksen vaikutusten, myös taloudellisten, mittaamiseen. Vastaavalle kehitystyölle on jatkossakin kysyntää, ja sitä kannattaa pyrkiä pitämään mukana.

"Ehkä tässä voisi olla valitun perinteen jatkaminen eli säännöllinen itsearviointi."

"Vaikea päästä kiinni vaikuttavuuteen, jos ei ole pitkäjänteistä seurantaa. Jotkut kunnat osaa varmaan jo reflektoida."

"Seurantaa on ylipäätään todella vaikea toteuttaa, mikä ohjelman ansiota ja mikä jonkun muun."

4.3 Kestävä kaupunki -ohjelman merkitys kestäväälle kaupunkikehitykselle

Keskeiset havainnot

- » Kaupunkien merkitys kestäväen kaupunkikehittämisen edistämisessä on vahvistunut ohjelman myötä. Kestävän kaupunkikehittämisen strateginen merkitys vaihtelee kunnittain.
- » Ohjelmallisuus on tehnyt kestäväen kehityksen edistämisestä kunnissa laveampaa, pitkäkestoisempaa, paremmin resursoitua ja vahvistanut yhteistyötä. Ohjelma ja kunnan kestävyys edistämisen perustyö tukevat toisiaan.
- » Ohjelman tulosten ja vaikutusten aikaansaamisen kannalta on olennaista tunnistaa, millaisia kestäväen kaupunki- ja kuntakehityksen kumppanuuspohjaisia toimia valtion, kaupunkien ja kuntien välille jatkossa tarvitaan.
- » Ohjelman konkreettisen tason toimenpiteet ovat vahvistaneet ja katalysoineet kestävyystoimia kuntien ja valtion yhteistyönä.
- » Lavealla ja mahdollistavalla Kestävä kaupunki -ohjelmalla nähdään olevan tulevaisuudessakin merkitystä resursoinnin, koordinoinnin, johtamisen ja yhteisten toimintamallien käyttöönoton näkökulmasta.

Ohjelmallisuus on tehnyt kestävän kehityksen edistämisestä kunnissa laveampaa, pitkäkestoisempaa, paremmin resursoitua ja vahvistanut yhteistyötä.

Ohjelman pitkäkestoisuus on luonut kehikon, jossa pienemmät hankkeet kiinnittyvät kokonaisuuteen ja arvioidaan osana kokonaisuutta. Ohjelman arvioinnit ja itsearviointi ovat tukeneet toteuttamista, ja ohjelma on onnistunut määrittelemään ja uudelleensuuntaamaan itseään matkan varrella. Ohjelmallisuuden avulla on saatu valjastettua toimeenpanoon resursseja enemmän kuin normaalissa toiminnassa.

Useassa kunnassa ohjelma on toiminut katalyyttinä edistää kestävyyden eri ulottuvuuksien tarkastelua.

Kaupungit pitävät hyödyllisenä sitä, että ohjelman myötä kestävyyttä käsittelevää poikkileikkaavaa yhteistyötä on tehty myös kaupunkiorganisaatioiden sisällä. Nähdään, että kunnat olisivat edistäneet kestävyyttä ilman ohjelmaakin, mutta ohjelma on mahdollistanut toiminnan laajenemisen ja verkostoitumisen. Ohjelma on myös tarjonnut kunnille ja kaupungeille välinearvoisen foorumin keskustella ja esitellä toimia. Ohjelman etuna on edistää toimia organisaatioidenvälisesti. Kestävä kaupunki -ohjelman laajuus ja laveus on tehnyt helpommaksi laajalle joukolle omaksua se omakseen. Ohjelma on toteuttanut kumppanuutta antamalla areenan yhteiselle kehittämiselle ja pohdinnalle.

Sekä kunnilla että valtiolla on merkittävä rooli kestävän kaupunkikehityksen edistämisessä.

Kunnilla on sekä toimeenpanovaltaa että isoimmilla kaupungeilla myös kehittämisresursseja. Kaupunkiorganisaatioiden sisällä on eroavaisuuksia, millaista on kestävä kaupunkikehittäminen. Isommilla kaupungeilla on myös globaali katsantokanta ja kansainväliset verrokiryhmät. Pienemmillä kaupungeilla voi olla erityisosaamista, mutta ei resursseja pohtia visiota tai ohjata kehitystä. Kaupungeilla on paljon mahdollisuuksia ja potentiaalia kehittää kestävyysajattelua, ei vain tyypillisillä sektoreilla, kuten maanomistuksessa ja kaavoituksessa, vaan myös uusilla, esimerkiksi kotouttamisen ja työllisyydenhoidon puolella. Kuntien tehtävien muutokset kasvattavat kuntien painoarvoa sosiaalisen kestävyyden edistämisessä. Kestävä kaupunki -ohjelma on nykyisellään kohdentunut kaikille kunnille, mutta toimintaympäristön muutosten myötä voi olla tarve suunnata resursseja tarkemmin. Tulevaisuudessa on hyvä huomioida kuntien erilaisuus.

"Ohjelmat ovat hyviä, mutta avoimeksi jää miten vakiinnutetaan hyväksi havaittu toiminta. Sellaiseen ei ole rahaa eikä vakiintunutta toimintatapaa. Ohjelmat voisivat olla myös vähän pitempiä."

"Ohjelman hankkeet voisi selkeämmin jakaa 1) kokeiluihin ja 2) pysyviin hyötyihin tähtääviin. 1) Kokeilut olisivat rohkeita, pääasiassa pienimuotoisia toimia, joilla olisi riittävästi uutuusarvoa, joka olisi sinällään kiinnostavaa, vaikka tulokset olisivatkin vähäisiä. 2) Hyötyhankkeet voisivat hyödyntää jo kokeiltua, mutta ei vielä laajasti käyttöön otettua."

Valtionhallinnon näkökulmasta ohjelman puitteissa vahvistettua valtio–kaupunki -yhteistyötä on onnistuttu tekemään uudella ja käytännönläheisellä tavalla. Ohjelma on vahvistanut keskusteluyhteyttä ministeriöiden sekä kaupunkien ja kuntien ja valtion välillä. Kaupunkien näkökulmasta on luotu foorumeita keskustelulle ja kuultu toisten kuntien ja kaupunkien tekemistä hankkeista ja niiden tuloksista. Yhteistyö on ollut tiivistä erityisesti kuutoskaupunkien kanssa. Ohjelma on myös verkottanut toimijoita ja madaltanut kynnystä olla yhteydessä.

"Valtio saa olla innostunut, tunnistaa ja olla kiitollinen siitä, mitä kaikkea hyvää työtä kaupungeissa tehdään."

"Valtion ei pidä viisastella eikä toimia päällystakkina, mutta se voi inspiroida."

Kuntien ja valtion välisessä vuorovaikutuksessa kuntien erilaisuuden takia tulisi sallia toimien räätälöinti kunnan strategisten linjausten ja kaupunkiorganisaatioiden prosessien mukaisesti. Valtion tulisi kuunnella kaupungeja ja kuntia herkällä korvalla. Kunnat ja kaupungit toivovat valtiolta resursseja esimerkiksi kokeiluihin, sparrausta, tietoa, mittaamisen yhdenmukaistamista ja yhteistä tavoiteasetantaa. Kuntien näkökulmasta lainsäädännön muutoksilla kestävämpään suuntaan on merkitystä ja ohjausvaikutusta. Kestävä kaupunki -ohjelman rahoituksella nähdään olevan merkitystä asian tärkeyden osoittamisessa.

Valtiolla on keskeinen rooli kestävän kaupunkikehittämisen edistämisessä edellytyksiä luovana ja kuntia ja kaupungeja rohkaisevana toimijana. Kunnat pitävät tärkeänä kestävyysteeman johtamista kansallisella ohjelmalla. Valtion roolissa korostuu kansallinen näkökulma ja ohjausvaikutus (säädös- ja resurssiohjaus).

Ohjelman tulosten ja vaikutusten aikaansaamisen kannalta on olennaista tunnistaa, millaisia kestävän kaupunki- ja kuntakehityksen kumppanuuspohjaisia toimia valtion, kaupunkien ja kuntien välille jatkossa tarvitaan. Toimintamallin tulee olla yhteiskehittämistä korostava ja tavoitteiden yhdessä määriteltyjä. Instrumentin tulisi sisältää rahoituksellinen tuki, sparraus ja yhteinen vuoropuhelu. Valtion, kaupunkien ja kuntien välistä vuoropuhelua tulisi vahvistaa erilaisilla toimintatavoilla, esim. virkakierrolla. Kaupungit ja kunnat näkevät merkityksellisenä valtion läsnäolon ja keskusteluyhteyden alueilla, nykyisen ohjaukseen perustuvan suhteen lisäksi.

"Yhteisiin teemoihin liittyvää sopimuskumppanuutta, yhteisen tilannekuvan muodostamista erityyppisten kaupunkien ja kuntien kanssa, yhteistä kumppanuutta EU:hun päin."

"Järjestösektori mukaan kumppanuuksiin!"

Arvioinnin kyselyn vastaajat arvioivat, että kaupunki- ja kuntakehittämisen tulisi olla avoimempaa ja toiminnan tulisi pystyä mahdollistamaan eri tasoista osallistumista kestäväan kehitykseen. Verkostomaista yhteistyötä ja jatkuvuutta tulee syventää kestävän kaupunkikehityksen teemalle ministeriössä aiempaa enemmän. Lisäksi toivotaan näkyvämpää ministeriöiden välistä yhteistyötä. Vastaavanlaisten kestävän kaupunki- ja kuntakehityksen ohjelmien toteutus saa kannatusta. Ohjelma on nähty erittäin hyödylliseksi ja arvokkaaksi, sillä sen puitteissa toimijat ovat saaneet

edistää yhdessä koko yhteiskuntaa koskevia toimia ja jakaa sekä tietoa että opittuja taitoja yli kuntarajojen.

Kumppanuuden vahvistamiselle nähdään olevan mahdollisuuksia, mutta nykyisen ohjelmallisen kehikon nähdään sopivan lavean ja visaisen ilmiön, kestävyysstrategiseen ja käytännölliseen kehittämiseen. Kumppanuuden lisäksi suomalaista kaupunkikehittämistä ja -politiikkaa edistetään sopimuksilla, esimerkiksi MAL-sopimuksilla suurten kaupunkiseutujen ja valtion välillä. Nämä sopimukset ovat hyvin käytännönläheisiä, eivätkä sellaisenaan sovi laaja-alaisen kestävyysteeman edistämiseen, mutta nykysopimuksista ja sopimuksellisuudesta ylipäätään on nostettavissa oppeja ja teemoja, joita voitaisiin hyödyntää kestävä kaupunkikehittämisen ohjelmallisessa kehittämisessä. MAL-sopimuksissa toimivaa on esimerkiksi se, että ne ohjaavat ja pakottavat kaupunkiseutujen kunnat keskustelemaan keskenään, koska sopimukset velvoittavat kaupunkiseudulliseen yhteistyöhön. Alue- ja kaupunkikehittämisen sopimusten, erityisesti MAL-sopimusten nähdään olevan keskeinen rinnalla toimiva elementti kestävyystavoitteiden yhteisessä edistämisessä. Keskustelu kiteytyy siihen, tulisiko kestävä kaupunkikehittämistä edistää jatkossa ohjelmamuotoisesti vai vahvemmillä kumppanuuden instrumenteilla. Arvioinnin perusteella voidaan sanoa, että Kestävä kaupunki -ohjelmalle on tarvetta, minkä lisäksi teemasta nousevien yksittäisten kysymyksien tai politiikkojen osalta voidaan harkinnan mukaan solmia sopimuksia. Ohjelma voi myös ohjata kunnan perustytöä. Kestävyystyön nähdään kuitenkin olevan niin merkittävää, että sen tulisi olla osa kunnan strategista johtamista, niin kuin se on joissakin kunnissa. Kansallinen ohjelmallinen instrumentti on tarpeellinen lisä siihen, mutta strategisen teeman kehittämisen tahdon tulisi lähteä kunnasta ja kaupungista itsestään.

Kestävyysedistämisessä on edelleen kesken jääneitä prosesseja ja tarvetta tehdä teemaa tunnetuksi. Keskikokoisissa kaupungeissa Kestävä kaupunki -ohjelma on liikauttanut eteenpäin ja mandatoinut kestävä kaupungin kehittämistä. Pienten kuntien näkökulmasta ohjelmasta on ollut hyötyä hyvien käytäntöjen levittämisen ja mukaantulon myötä: kunnissa on opittu hanketyön myötä kehystämään, miten kestävä kehitys voi näyttäytyä omassa kunnassa. Etenkin pienemmissä kunnissa ohjelma on laajentanut verkostoja ja edistänyt kuntakohtaisiin haasteisiin vastaamista yhdessä toisten kuntien kanssa.

Ohjelman konkreettisen tason toimenpiteet ovat vahvistaneet ja katalysoineet kestävyystoimia kuntien ja valtion yhteistyönä. Yhteiset konkreettiset hankkeet ja keskustelu ovat verkottaneet kuntia keskenään. Osa haastateltavista näkee, että kaupunkien kuntien ja valtion yhteistyön kehittyminen on ollut yksi ohjelman keskeisiä anteja, osa taas näkee, että työhön olisi panostettava jatkossa enemmän. Osa näkee, että ohjelma on toiminut ylätasolla, eikä verkottanut perustytössä kestävä kehitystä edistäviä asiantuntijoita.

Kestävä kaupunki -ohjelma toimii osana kaupunkikehittämisen ja -politiikan valtioneuvostotason kokonaisuutta. Kansallinen kaupunkikehittämisen ja -politiikan kokonaisuus on monitoimijainen ja hallinnonalojen välinen. Kestävä kaupunkikehittämistä toteutetaan erilaisilla ohjelmilla, sopimuksilla ja kumppanuuden muodoilla kaupunkien, kaupunkiseutujen ja valtion välillä. Kestävä kaupunki -ohjelma toimii osittain omalla alueellaan, mutta sillä on päällekkäisyyksiä ja synergioita muiden ohjelmien kanssa. Kestävä kaupunki -ohjelmalle rinnasteisia ohjelmia ovat mm.

Lähiöohjelma (YM), Puurakentamisen ohjelma (YM), Kaupunkistrategia (TEM) sekä erilaiset verkostot, esim. Terve kunta -verkosto (THL), Hinku - Kohti hiilineutraalia kuntaa -verkosto (Syke), FISU-verkosto (Syke ja Motiva Oy), Luontokunnat-verkosto (Syke ja Kuntaliitto) ja USO-verkosto (Kuntaliitto). Johtamisen osalta, verkoston sisältöteemat vaihtuvat kausittain). Kestävyyden näkökulmasta keskeisimpiä sopimuksia ovat MAL-sopimukset, joissa on sovittu yhdeksän kaupunkiseudun ja valtion välillä asuntotuotannosta ja kestävä yhdyskuntarakenteen ja liikennejärjestelmän kehittämisestä.

Kestävä kaupunki -ohjelma tekee yhteistyötä muiden ohjelmien kanssa, mutta suhde muihin ohjelmiin ei ole täysin selkeä kansallisessa kaupunkikehittämisessä ja -politiikassa. Ohjelmien välinen yhteistyö näyttää moniulotteiselta YM:n hallinnonalan sisältä päin: ohjelmat ovat tehneet sekä sisällöllistä (ohjelmien rajapintoihin osuvat hankkeet ja teemat), rahoitushakemusten arviointiin liittyvää että viestinnällistä (vastavuoroinen näkyvyys esityksissä ja uutiskirjeissä) yhteistyötä. Lisäksi YM:n hallinnonalan ohjelmapäälliköt ovat kokoontuneet vaihtamaan tietoa ja keskustelemaan ohjelmien toteutuksesta. Muiden hallinnonalojen näkökulmasta eri ohjelmien väliset kytkökset nähdään vähäisinä. Ohjelman ohjausryhmässä on ollut edustettuna eri ministeriöitä, mutta toiminta ja yhteistyö näyttäytyy jossakin määrin hallinnonalojen sisäisenä. Asiantuntijanäkemyksen pohjalta tunnistettiin tarve lisätä yhteistyötä ja vahvistaa siltoja siiloutumisen välttämiseksi valtioneuvostotasolla.

Ohjelma on samansuuntainen YK:n SDG-tavoitteiden kanssa. Tavoitteista on poimittu keskeisimpiä, joihin kunnat voisivat nojata. Ohjelma on luonut kokonais kuvaa YK:n SDG-tavoitteiden edistämisestä valtionhallinnossa. Tavoitteista on keskusteltu useissa yhteyksissä, mutta niiden konkreettiseen toimeenpanoon kunnissa ohjelmalla ei ole ollut kovinkaan suurta merkitystä. Osa haastateltavista näki, että ohjelma on ollut kriittinen tavoitteiden suhteen, mutta antanut niille tilaa ja pitänyt niitä mukana tarkasteluissa. Keskenään ristiriitaisia havaintoja selittää SDG-tavoitteiden tuntemisen aste. Haasteena on, että osa kunnista käyttää SDG-tavoitteita ja osa ei. Erityisesti edelläkävijöille YK:n viitekehys on käyttökelpoinen. Kestävän kehityksen indikaattorityön osalta kaupunkien ja kuntien haastateltavat toivoivat, että mittaamistyötä tehtäisiin yhtenäisesti, jotta välttyttäisiin päällekkäiseltä kehittämistyöltä.

Kestävä kaupunki -ohjelman suurimmaksi lisäarvoksi kestävä kaupunkikehityksen edistämisessä nähdään eri näkökulmien (sosiaalinen, taloudellinen, ekologinen) avaaminen ja kestävyys-termin avartaminen. Ohjelman avulla on lisätty tietoisuutta laajemmasta kestävyysajattelusta ja kestävyiden ulottamisesta myös muille toimialoille. Ohjelmassa arvioidaan olleen ratkaisukeskeinen ja riittävästi konkretian ja arjen tasolla oleva lähestymistapa. Ohjelma on tarjonnut kokonaisvaltaisesti mahdollisuuksia tarttua kestävä kaupunkikehityksen teemoihin eri tasoilla. Lisäksi ohjelma on lisännyt kuntien ja kaupunkien aktiivista otetta ja osallistumista myös muiden verkostojen toimintaan ja tapahtumiin.

Lähipuosisien kaupunkikehittämistä määrittävät myös aloittavan hallituksen linjaukset. Orpon hallitusohjelma on luonteeltaan kasvun ohjelma, jossa kestävyttä tarkastellaan erityisesti taloudellisen kestävyiden ja kasvun näkökulmasta. Hallitusohjelman nähdään keventävän valtion normiohjausta kuntien suuntaan ja korostavan kaupunkien ja kuntien itsehallintoa tulevaisuuden ratkaisujen tekijöinä. Kaupunkien rooli on korostuneempi verrattuna Marinin hallitusohjelmaan. Ympäristöllistä kestävyttä lähestytään teknologiseista näkökulmasta päästövähennysten ja hiilineutraaliteetin kautta.

"Eriolaisten tavoitteiden yhdistäminen. Elämme ajassa, jossa ongelmat ovat monitahoisia, jolloin myös ratkaisujen on oltava monitahoisia. Kestävät ratkaisut huomioivat eri näkökulmat ja se on niiden hienoutta ja rikkautta."

"Kaikkien mukana olleiden panostus ohjelmaan ja (toivottavasti) ajattelutavan jatkuva muutos kohti kestävämpää kehitystä."

5 Johtopäätelmät ja kehittämissuositukset

Tässä luvussa on kuvattu arvioinnin keskeiset havainnot tuloksista ja vaikutuksista ja niihin perustuvat suositukset.

5.1 Johtopäätelmät

Tulokset ja skaalautuminen

Kestävä kaupunki -ohjelma on luonut foorumin keskustelulle ja oppien vaihtamiselle: ohjelman tuloksena keskusteluyhteys kuntien, kaupunkien ja valtion välillä on parantunut. Ohjelma on verkottanut kuntia keskenään. Ohjelma on tarjonnut kunnille yhteisiä ja yhteismitallisia kehikkoja ja ratkaisuja edistää kestävästä kaupunkikehitystä. Kunnat näkevät arvokkaana, että koordinaatio ja yhteistyön tavat ja mallit tulevat ohjelman kautta.

Kestävä kaupunki -ohjelma on ollut leimallisesti monialainen ja kaikkea sen toimintaa on leimannut monialaisuus. Tämän nähdään syventäneen kestävästä kehityksen monialaisuuden ymmärrystä kaupungeissa. Strategisella tasolla ohjelma on vahvistanut kestävyysmonialaista käsittämistä kunnissa rahoittamalla erityyppisiä ja monialaisia hankkeita. Ohjelman laaja-alaisuus on myös vaikeuttanut sen fokuksitumista keskeisiin kysymyksiin. Tavoitteisto on laaja ja väljä, mistä on seurannut hajanaisuutta. Ohjelman arvioiminen sen loppukaudella vaikeuttaa pidemmän aikavälin vaikutusten tunnistamista. Ohjelma on saanut aikaan tuloksia, mutta ne eivät ole vielä juurtuneet tarpeeksi. Keskeistä on pohtia, miten varmistetaan toimenpiteiden jatkuminen ohjelman päättymisen jälkeen.

Kokonaisuudessaan eri kestävyysmonialaisuuden ulottuvuuksien huomiointia on tehty ansiokkaasti. Ympäristöllinen kestävyys on painottunut, sosiaalinen ulottuvuus näkynyt vastaavantyyppisiä ohjelmia enemmän, kun taas taloudellisen kestävyysmonialaisuuden ulottuvuus on näkynyt vähiten.

Kuntien välillä on eroja kestävästä kehityksen resursoinnissa, tavoiteasetannassa ja tarpeissa. Tämä tulisi huomioida jatkossa paremmin. Eniten vipuvaikutusta ohjelmalla on ollut pienemmillä paikkakunnilla ja keskikokoisissa kaupungeissa, mutta toimintaan, esim. haastekimppuihin on saatu houkuteltua myös isompia kaupunkeja. Kaiken kaikkiaan ohjelman orientaatio palvella suomalaisen kuntakentän heterogeenistä kohderyhmää selittää sen laajuutta ja onnistuneisuutta edistää kestävyysajattelua laajasti monella rintamalla. Toisaalta kohderyhmän laajuus on voinut vähentää suurten kaupunkien motivaatiota osallistua hankkeisiin, jos kaupungit kokevat ohjelman suuntautuvan enemmän pienten kaupunkien ja kuntien tarpeisiin.

Kestävä kaupunki -ohjelma on edistänyt jossakin määrin uusien käytännön ratkaisujen syntymistä. Yhteiskehittämisestä ja tiedon jakamisen ratkaisusta on ollut erityistä hyötyä pienemmille kunnille. Suuremmissa kaupungeissa ohjelmassa mukanaolo on suunnannut kaupunkiorganisaatioiden sisäistä tekemistä.

Kestävä kaupunki -ohjelmassa on tehty toimenpiteitä ratkaisujen skaalaamisen varmistamiseksi, mutta skaalautumista on tehty käytännössä vähän. Sen sijaan moni näki, että olennaista on miettiä, mitkä ratkaisusta ovat sellaisia, joiden skaalaamisella olisi vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta (ns. matalalla roikkuvat hedelmät). Valtiolla on keskeinen rooli skaalautumisen edistämässä. Skaalautuminen edellyttää hanketoimijoilta konseptointia, viestimistä ja arviointia.

Vaikuttavuus, lisäarvo ja ohjelmallisen kehittämisen merkitys

Ohjelman vaikuttavuus ja lisäarvo jäsentyy kestävyysajattelun ja yhteistyön vahvistumisen kautta. Ohjelman interventiot edistävät näiden toteutumista monin tavoin. Kestävyyden ymmärtäminen laaja-alaisena ja moniulotteisena ilmiönä luo edellytyksiä kohti kestäväyden eri osa-alueiden vaikuttavuustavoitteiden toteutumista. Ymmärryksen vahvistuminen ja yhteistyön vahvistaminen ovat tuloksia, jotka erottavat tämän ohjelman muista kestävä kehityksen toimenpiteistä. Muista ohjelmista erottavana piirteenä voi pitää juuri korkeaa ambitiotasoa. Ohjelma on myös onnistunut tämän ydinviestinsä viestinnässä, sillä arvioinnin yhteydessä kuullut toimijat jakoivat näkemyksen laajasti.

Laaja-alaisen, kestäväyden eri ulottuvuuksien näkökulmat huomioivan ajattelun vahvistaminen muodostaa pysyviä edellytyksiä kestävien ja hallinnonaloja ylittävien toimintamallien kehittämiseen tai käyttöön ottamiseen. Ratkaistavat haasteet ovat kompleksisia ja monialaisia. Laaja-alaista ajattelua ja yhteistyötä voidaankin pitää perusedellytyksenä tai vähintäänkin edistävänä tekijänä minkä tahansa kestävyyshaasteen ratkaisemisessa. Näin ajatellen ohjelma on onnistunut kohdentumaan laaja-alaisen interventioiden kautta hyvin vaikuttavasti. Yksittäisistä toimenpiteistä johtamisen kehittämisen, sparrauksen ja viestinnän toimenpiteet ovat kohdentuneet hyvin suoraan monialaisen kestävyysajattelun vahvistamiseen. Kokeilukokonaisuus on puolestaan vahvistanut osaamista skaalaamisen myötä lisääntyneen tietoisuuden kasvamisen kautta, ja haastekimpputyö määritelmällisestikin lähestyy kehittämistä ilmiölähtöisesti. Laaja-alaisen ajattelun kehittymisen väistämättömänä seurauksena voi nähdä yhteistyön tarpeen tunnistamisen.

Kunnista lähtevä tavoitteenasettelu ja ketteryys muodostavat yhdessä vaikuttavan toimintamallin. Tiivis vuoropuhelu ja tavoitteiden tunnistaminen kuntien toimintaympäristöistä käsin ovat osoittautuneet vaikuttavaksi toimintamalliksi. Lisäksi suoraan johtamisen kehittämiseen liittyviä toimia pidetään tärkeinä jatkossakin, ja viestinnän kanavien ja verkostojen jatkuvuus tulisi pystyä turvaamaan, sillä niitä on pystytty rakentamaan laajasti.

Kestävä kaupunki -ohjelma on resursseiltaan pieni ja laaja-alainen samaan aikaan. Ohjelman tavoitteenasetannan korkeudesta ja suhteellisen pienen resursoinnin suhteesta on keskusteltu.

Valtionhallinnon piirissä ohjelma näyttäytyy poikkihallinnollisuudessaan ja pitkäikäisyydessään ainutlaatuisena. Ohjelman merkitys on toimintatapojen ja kulttuurin lisäksi monialaisuudessa, jota kiitellään toimijoiden keskuudessa. Kuntien ja kaupunkien näkökulmasta ohjelmallisen kehittämisen keskeinen lisäarvo on laaja-alaisuudessa, joustavuudessa ja tarpeisiin vastaavuudessa.

Verrattuna organisaation perustoimintaan, ohjelmallisuus ja yhdessä määritellyt tavoitteet jämäköittävät toimintaa ja tekevät siitä vaikuttavampaa. Ohjelman allokoima rahoitus toimii kannustimena.

Valtiolla on keskeinen rooli poikkihallinnollisuuden edistämässä ja kansallisten kestävyystavoitteiden määrittelyssä. Jatkossa tulisi vahvistaa yhteistä keskustelua visiosta, tavoitteista ja kuntien toimintaedellytyksistä.

Kunnilla ja kaupungeilla nähdään olevan merkittävä rooli kestävän kaupunkikehityksen edistämässä. Kestävä kaupunki -ohjelma on nostanut esiin kaupunkien roolia kestävän kaupunkikehityksen subjekteina. Ohjelma on sekä nostanut kestävän kehityksen teemaa esille että jakanut oppeja erityisesti pienempien kuntien suuntaan. Ohjelma toimii omalla alueellaan, mutta sillä on synergioita muiden ohjelmien kanssa. Ohjelma tuonut yhteismitallisia kehikkoja, joiden avulla pienemmät alueet voivat ottaa mallia toisista.

Ohjelma on luonut kokonais kuvaa YK:n SDG-tavoitteiden edistämistä valtionhallinnossa. Tavoitteista on keskusteltu useissa yhteyksissä, mutta niiden konkreettiseen toimeenpanoon kunnissa ohjelmalla ei ole ollut kovinkaan suurta merkitystä.

Tulevaisuudessa kuntien ja kaupunkien tarpeet laaja-alaiselle kestävyden edistämälle hajautuvat jossakin määrin. Kunnat tarvitsevat edelleen sparrausta, resursointia ja hyviä käytäntöjä kestävyden monialaisesta edistämisestä, kun taas suuremmat kaupungit kokevat tarpeelliseksi kansainvälisen näkökulman esiin nostamisen, kestävyden mittaamisen ja ristikkäisvaikutusten tarkastelun.

5.2 Suositukset

- 1. Kestävän kaupunkikehityksen ohjelmallista kehittämistä tulisi jatkossakin lähestyä monialaisuuden, tietoisuuden kasvamisen sekä yhteistyön ja verkostojen rakentamisen kautta.** Nämä muodostavat edellytyksiä pysyvän ja pitkäkestoisen vaikuttavuuden syntymiselle. Muut substanssispesifit ohjelmat tai toimenpiteet ovat vaikuttavia yksittäisissä teemoissa, mutta eivät välttämättä pysty muokkaamaan toimintaympäristöä vastaavalla tavalla tukemaan kestävän kehityksen toimia. Kokeilut ja haastekimput tukevat myös tätä, ja kokeilujen vaikuttavuuden vahvistuminen toteutuu myös osaamisen vahvistumisen kautta. Kokeilut myös konkretisoivat työtä ja sitouttavat laajasti toimijoita. Tutkimuksen ja tiedolla johtamisen kytkeminen kokonaisuuteen tukee tavoitteiden saavuttamista.

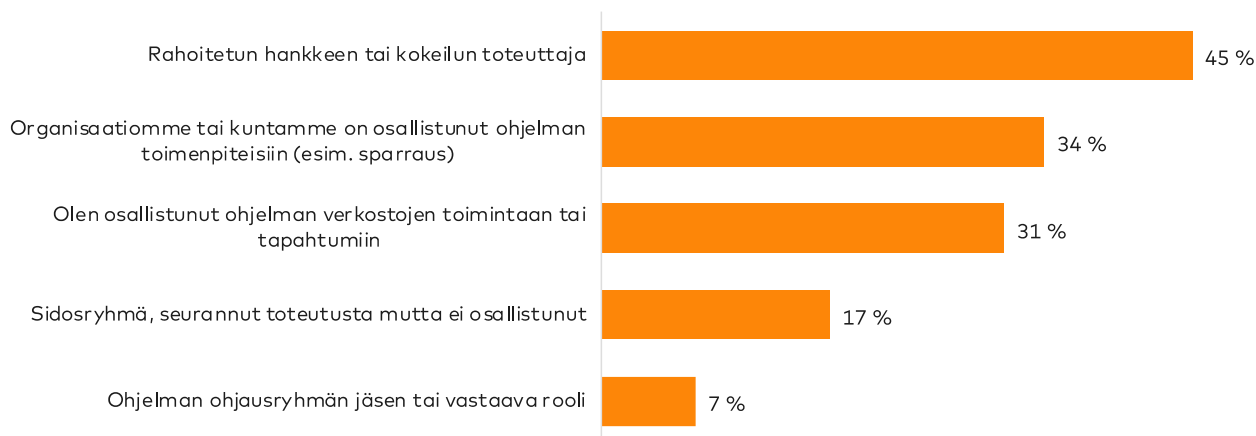
2. **Ketterä ja moniulotteinen toimintatapa tukee jatkossakin laaja-alaisen tavoitteen saavuttamista kustannustehokkaasti.** Yksittäisten toimien tai painotusalueiden on vaikea arvioida olevan kaikissa tilanteissa muita toimia vaikuttavampia. Ohjelmassa toteutettu oppiva ja montaa kautta tavoitetta lähestyvä toimintatapa on osoittautunut toimivaksi periaatteeksi. Toimenpiteet ovat olleet kustannustehokkaita, ja niillä on pystytty tavoittamaan laaja joukko toimijoita. Toimenpiteitä tulisi jatkossakin pystyä muokkaamaan ja arvioimaan suhteessa siihen, miten ne hyödyttävät kokonaistavoitetta. Yksittäisistä teemoista huomiota tulisi kiinnittää seuraaviin:
 - a. Taloudellisen kestävyuden huomioiminen on ollut haastavaa, ja se on teemana muita osa-alueita vaikeampi. Jatkossa taloudellisen kestävyuden painoarvo tulee kasvamaan, ja sen ja muiden kestävyuden osa-alueiden keskinäisriippuvuus lisääntymään. Ylipäätään ristikkäisvaikutusten arvioinnille ja kestävyuden monialaiselle ymmärtämiselle on lisääntyvää tarvetta. Kestävyuden mittaamisen kehittyminen kytkeytyy tiiviisti talousnäkökulmaan.
 - b. Segregaation ehkäisemisen näkökulman vahvistamiselle osana kokonaiskestävyyttä on kysyntää. Sosiaalisen kestävyuden vahvaa asemaa on pidetty hyvänä, ja ohjelman kaltainen kehittäminen on toimiva kanava linkittää sitä muihin kestävyuden ulottuvuuksiin jatkossakin. Vaikka STM on osallistunut ohjelmaan muiden ministeriöiden tavoin, hallinnonalan kytkeminen mukaan on jäänyt vähemmälle painoarvolle, ja sitä tulisi edelleen vahvistaa.
3. **Johtamisen kokonaisuus on ollut tämän ohjelman erityispiirre, ja siihen kannattaa edelleen kohdentaa panoksia.** Johtamisen tuen vaikutuslogiikka kohti kestävyuden teemojen siirtymistä pysyviin rakenteisiin on muita toimia suurempi. Vaikka vaikutusten todentaminen on vaikeaa, mahdolliset kerrannaisvaikutukset ovat suuria. Tulosten siirtäminen kohti päätöksenteon rakenteita ja johdon sitouttaminen ovat vastaavien ohjelmien kesto-suosituksia, ja näihin on jo kiinnitetty huomiota.
4. **Ohjelman tulevaisuus- ja skaalautumisorientaatiota kiitellään, ja jatkossa sitä kannattaa vahvistaa käytännön tasolla.** Vahvistetaan edelleen ratkaisujen skaalautumista edellyttämällä skaalautumisen varmistamiseen liittyvää suunnittelua ja toteutusta rahoitusta saavilta hankkeilta. Vahvistetaan hanketoteuttajien kyvykkyksiä tunnistaa kustannustehokkaita ja vaikuttavia, skaalautumiseen soveltuvia osioita ja konsepteja ja viestiä niistä eteenpäin.
5. **Tulisi pyrkiä tunnistamaan skaalautuneet tai pysyviksi osoittautuneet ratkaisut.** Kustannustehokkaasti tämä toteutuisi itsearviointi- ja raportointivelvoitetta hieman laajentamalla, vaikka prosessi kannattaakin pitää kokeilujen näkökulmasta mahdollisimman kevyenä. Tämän lisäksi tarvitaan koordinoituja viestinnällisiä toimia skaalautuvaksi todennetuista ratkaisuista. Toistaiseksi painotus on ollut enemmän ja ansiokkaasti hyvien käytäntöjen tunnistamisessa, mutta tämä olisi siihen verrattuna askel pidemmälle. Vastaavaa arviointia tulisi tehdä myös muiden kuin kokeiluhankkeiden osalta.

6. **Toimenpiteitä tulisi pyrkiä kohdentamaan vastaanottajalähtöisemmin.** Toimintaympäristöt ja lähtötilanteet eroavat erilaisten kuntien välillä. Toistaiseksi hyödyt ovat olleet suurimpia hieman pienemmissä kunnissa, mutta suurten kaupunkien mukana oleminen on välttämätöntä verkostojen rakentumisen, oppien jakamisen ja ohjelman uskottavuudenkin kannalta. Jatkossa hyödyllistä olisi tunnistaa vahvemmin ohjelman merkitys ja mahdollisuudet erityyppisissä ja -kokoisissa kunnissa, ja luoda omat toimenpidepolut ja odotettujen vaikutusten polut näitä huomioiden.
7. **Ohjelmallinen toteutus sopii kestävän kaupunkikehittämisen tueksi.** Kestävää kaupunkikehittämistä on luontevaa edistää poikkihallinnollisella, monialaisella ja joustavalla ohjelmalla. Vastaavan tyyppiselle ohjelmalliselle kehittämiselle on tarvetta myös tulevaisuudessa. Ohjelmakauden pidentämistä tulisi harkita vaikuttavuuden ja hyvien käytäntöjen leviämisen varmistamiseksi.
8. **Kaupunkien ja valtion välistä yhteistyötä sekä valtion hallinnonalojen yhteistyötä tulisi edelleen vahvistaa.** Tulevaisuudessa tulisi käydä nykyistä enemmän keskustelua kestävän kaupunkikehittämisen visiosta, tavoitteista ja kuntien toimintaedellytyksistä edistää kestävää kehitystä.
9. **Viestinnän merkitystä ei voi ylikorostaa, sillä ohjelman keskeinen vaikutusten syntymisen mekanismi on kestävyysajattelun vahvistaminen.** Vaikka viestintää yleisesti pidettiin onnistuneena, edelleen toimia voisi vahvistaa kohderyhmien fokusoinnin osalta. Ohjelmakauden päättyessä tulisi pyrkiä korostamaan entisestään laaja-alaisen kestävyysviestin syntyneiden tulosten lisäksi. Virtuaalikorttelin ja verkkosivujen kaltaiset tuloksia ja yhteistyötä kokoavat toimet tulisi säilyttää, vaikka ohjelmallista kehittämistä ei jatkettaisikaan.

Liitteet

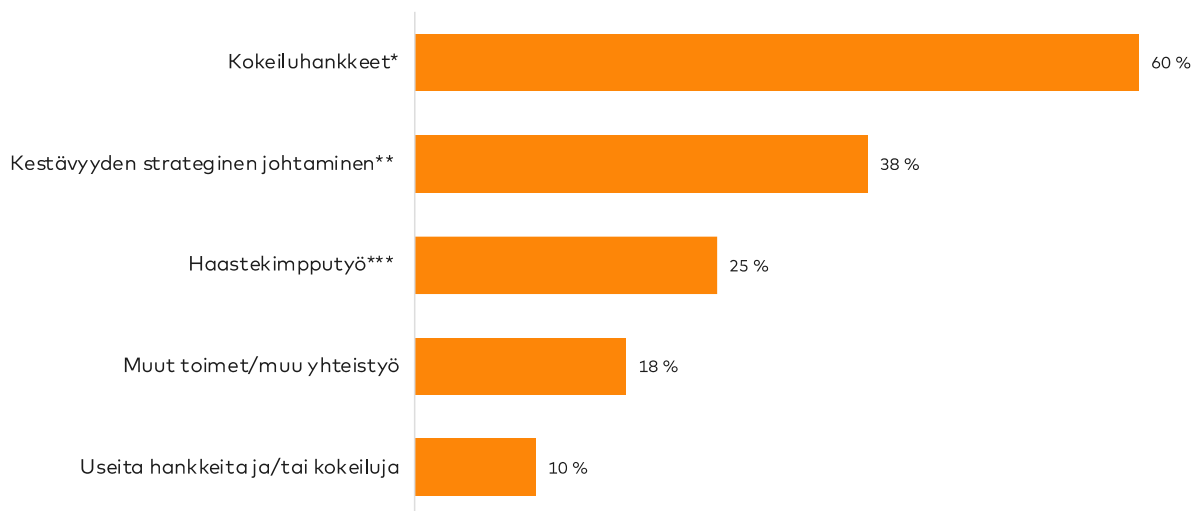
Kyselyvastaajien taustatietoja

Mikä tai mitkä seuraavista kuvaavat parhaiten suhdettasi ohjelmaan? (n=98)



Vastaajien suhde ohjelmaan.

Missä Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeessa tai toimenpiteessä olet ollut mukana? (n=40)



Ohjelman toimenpiteet³.

³ *Kestävän kaupunkikehityksen kokeilut (2019), Sosiaalista kestävyyttä edistävät kokeilut (2019–2020), Viihtyisää ja terveellistä viherympäristöä edistävät kokeilut (2020–2021), Osallistavaa ja vuorovaikutteista kestävyystyötä edistävät kokeilut (2022–2023).

**Kestävän kehityksen tavoitteenasetanta ja mittaaminen kunnissa, USO 6 -verkostohanke: Kestävä kuntajohtaminen, Kestävän kaupunkikehityksen foorumi, Kestävän kaupunkikehityksen indikaattorit (KEKANUA), Ilo irti indikaattoreista! (KEKANUAII), Kestävän

Haastateltujen taustaorganisaatiot

Demos Helsinki
Espoon kaupunki
Helsingin kaupunki
Hämeenlinnan kaupunki
lin kunta
Jyväskylän kaupunki
Kuntaliitto
Kuopion kaupunki
Lahden kaupunki
Lappeenrannan kaupunki
Liikenne- ja viestintäministeriö
Motiva
Suomen ympäristökeskus SYKE
Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä
Turun kaupunki
Työ- ja elinkeinoministeriö
Valtioneuvoston kanslia
Valtiovarainministeriö
Ympäristöministeriö

CASE-kuvaukset lisätään syksyn loppuraporttiin

kehityksen budjetointi, Kestävyystoimien ristikkäisvaikutusten arviointi, Resurssiviisaustoimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen kestävien kaupunkien johtamisen tukena (REMI), Vipinää kestävään kehitykseen - Agenda 2030 -työkirja kunnille.

***Haastekimppuryhmät 2022–2023, Haastekimpputyö 2019–2020, Osallisuussparraus, Reilun kiertotalous kunnissa & Reilun kiertotalouden valmennus, Kestävän asemanseutuyhteistyön toimintamalli, Kokemuksia ja suosituksia keskustojen kestävään kehittämiseen.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Kokeilut 1: Kestävä kaupunkikehitys		
Bike Lab Hämeenlinna	Hämeenlinnan kaupunki	Edistettiin työllisyyttä ja pyöräilyä luomalla malli, jolla matalan kynnyksen pyöräpajasta voi siirtyä opiskelemaan ammatilliseen osatutkintoon polkupyörämekaniikkaa. Samalla tuettiin nuorten hyvinvointia ja yrittäjyyttä.
Hiedanrantafoorumi	Tampereen kaupunki	Kehitettiin verkostotoiminnan malli ja luotiin Hiedanranta-foorumi, joka on jatkuva kaupunkikehittämisen tahoja yhteen tuova verkosto. Hankkeen tuloksena syntyi Hiedanrantafoorumin toimintamalli.
"NääsMaaS" – Tampereen koululaisten kyytipalvelu kouluista harrastuksiin ja takaisin kouluille	Tampereen kaupunki	Kokeilussa testattiin harrastuskyttiläpalvelun toimivuutta järjestämällä 3.–9.-luokkalaisille nuorille yhteiskuljetus koululta harrastusten pariin ja pois valitulle jättöpaikalle. Kokeilulla vähennettiin yksityisautoilua ja siitä aiheutuvia ympäristöhaittoja. Samalla säästettiin vanhempien aikaa ja hermoja.
Keravan kaupunkipyörät	Keravan kaupunki	Keravalla kokeiltiin ekologista kaupunkipyöräjärjestelmää. Hylätyistä polkupyöristä kunnostettiin toimivia kaupunkipyöriä kaupunkilaisten

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
		käyttöön. Kokeilussa huomattiin, että pyörille pitää olla oma näkyvä parkki, jotta kaupunkilaiset löytäisivät pyörät.
Ketun kierrätyspeli (mobiili) osana koulujen ympäristökasvatusta	Kuopion kaupunki	Kuopiossa kehitettiin Ketun kierrätys -mobiilipeli työkaluksi koulujen ympäristökasvatukseen erityisesti kestävän kuluttamisen ja lajittelun teemoihin.
Low-carbon district -verkkotyökalu kestävien asemanseutujen kehittämiseen	HSY	Kokeilussa tuotettiin kaupunkisuunnittelun avuksi työkalu, jolla voidaan suunnitella ilmastoviisaita asemanseutuja. Työkalu perustuu EU-rahoitteisessa SMART-MR-hankkeessa kehitettyyn Low Carbon District-konseptiin. Konsepti koostuu neljästä osa-alueesta: maankäyttö, asuminen, liikkuminen sekä palvelut ja elinkeinot.
Luanikas viherkäine Rauma	Rauman kaupunki	Raumalla haluttiin laatia visuaalisesti näyttävä interaktiivinen tiekartta vuoteen 2030 Rauman kestävän kaupunkikehityksen periaatteista.
Niukoista resursseista Suomen parasta ympäristöviestintää!	Raision kaupunki	Kokeilussa rakennettiin yhdessä usean kunnan kesken toimintamalli laadukkaan ympäristöviestinnän tuottamiseksi.
Nuoret ilmasto- ja kestävän kehityksen työn kirittäjinä	Varsinais-Suomen liitto / Valonia	Kokeilussa lisättiin nuorten ja päättäjien välistä kohtaamista, ja siten nuorten osallisuuden kokemusta ilmasto- ja kestävän kehityksen päätöksenteossa. Kehitetystä toimintamallista nuoret kutsuvat kotikaupunkinsa päättäjiä yhteiseen keskusteluun kolmessa eri tilaisuudessa.
Kokeilut 2: Sosiaalinen kestävyys		

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Maahanmuuttajataustaisten osallistuminen oman asuinympäristönsä kehittämiseen Helsingissä	Helsingin kaupunki	Hankkeessa keskusteltiin viiden järjestön kanssa maahanmuuttajien osallistumisen haasteista ja haettiin niihin ratkaisuehdotuksia. Hankkeessa syntyi malli maahan muuttaneiden ja muunkielisten kaupunkilaisten huomioimiseksi vuorovaikutustilaisuuksissa.
Kestävän asumisen kummikokeilu	HSY	Järjestettiin tapahtumia, joiden teemoja olivat kestävä ruoka, kulutus ja liikkuminen sekä lähiluonto. Hankkeessa lisättiin koettua yhteisöllisyyttä ja arjen kestäviä valintoja kahdessa Y-Säätiön asuinyhteisössä pääkaupunkiseudulla sekä luotiin kestävä asumisen kummitoiminnan malli.
Hyvät Eväät	Hämeenlinnan kaupunki	Kokeilussa etsittiin uusia tapoja tukea alueellista osallisuutta ja kaventaa eriarvoisuutta. Sen aikana toteutettiin lounasruokailuja lapsiperheille kolmessa puistokohteessa, mille oli lisääntynyttä tarvetta koronaviruksen vuoksi. Tähän yhdistettiin perhekeskuksen jalkautuva malli perheiden tukemiseksi. Lisäksi hankkeessa tarjottiin kesätyöpaikka kymmenelle nuorelle.
Pupu, bunny, 'arnab – osallisuus monikulttuurisessa kaupunkiympäristössä	Jyväskylän kaupunki	Hankkeessa kehitettiin asukaslähtöisiä keinoja ja kanavia, joilla kerätä asukkailta kokemuksia, näkemyksiä ja ideoita Pupuhuhdan alueen kehittämisestä asemakaavanvalmisteluvaiheessa. Hanke lisäsi vieraskielisten ja eri kulttuuritaustaisten asukkaiden osallistumisesta kaavoitukseen ja kannusti myös laajemmin oman asuinalueen ja

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
		lähiympäristön tarkasteluun sekä mielipiteen esittämiseen sen kehittämisestä.
Kävelevät kaupunkilabrat nuorille	Kangasalan kaupunki	Hankkeessa toteutettiin nuorten analyysit reittien ja julkisten paikkojen käveltävyydestä. Työkalua testattiin Kangasalan, Espoon ja Tampereen kaupungeissa. Labroissa opittiin paitsi kaupunkisuunnittelusta myös osallisuuden perustaitoja: kyseenalaistamista, kuuntelemista, katselemista, ideointia ja tiimityötä.
Kierrätysmateriaali ympäristökeksinnöksi	Lappeenrannan kaupunki	Lappeenrannassa poistoon menevälle uudelleen käytettävälle materiaalille etsittiin uusi elämä työstettävänä materiaalina. Hankkeessa luotiin materiaalien uudelleenkäyttökeskuksen toimintamalli.
Kestävä Elämä Riihimäkeläisille (KERI)	Riihimäen kaupunki	KERI-kokeilu lisäsi riihimäkeläisten tietoisuutta kestävästä palveluista ja kannusti kaupunkilaiset valitsemaan niitä. Kokeilussa muodostettiin kestävä elämäntapaa tukeva yhteisö ja luotiin tavaralainaamon toimintamalli.
Osallistuva budjetointi -menetelmän käyttö Sipoon Nikkilän keskuspuiston suunnittelussa ja toteutuksessa	Sipoon kunta	Kuntalaiset otettiin mukaan puiston suunnitteluprosessiin ja vaikuttamaan sen valintoihin. Lähtökohtana oli suunnitella puisto houkuttelevaksi ja turvalliseksi kohtaamispaikaksi eri ikäisten asukkaiden näkökulmasta. Puiston lopullinen yleissuunnitelma on suunniteltu sen mukaisesti, mitä asukkaat päättivät vaihtoehdoista äänestämällä.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Asuinalueiden eriytymiskehityksen seurantatyökalun seudullistaminen ja hyödyntäminen seudullisen asuntopolitiikan määrittämisessä ja hyvinvointipalvelujen suunnittelussa	Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä	Hankkeessa selvitettiin, onko kaupunkiseudulla havaittavissa eriytymistä ja millaisia erityispiirteitä eriytymiseen liittyy, sekä laadittiin toimenpidesuosituksia eriytymisen hallintaan. Eriytymisen tilaa havainnoitiin suhteellisella hyvinvointi-indeksillä. Hankkeen pohjalta laadittiin suosituksia eriytymisen seurantaan ja seudulliseen yhteiskehittämiseen.
Vähäkyrön kulttuurikehä	Vaasan kaupunki	Hankkeessa kehitettiin ihmisläheistä paikallisidentiteettiä Vähäkyrössä ja nostettiin historia-aarteita esiin sekä houkuteltiin ihmisiä liikkeelle lähiympäristöön. Hankkeessa tuotettiin karttapalvelu, konkreettisia ympäristötaideteoksia, opastuksia, käsityöläisten työnäytöksiä, videoita, esitteitä ja käynnistettiin kesätaiteilijayhteistyötä.
Kokeilut 3: Viihtyisä ja hyvinvointia edistävä viherympäristö		
AI- ja konenäkömenetelmät seudullisen maanpeiteluokittelun parantamisessa	3point Oy / Pointscene.com	Pyrittiin kehittämään HSY:n kaukokartoitusaineistojen tekoäly- ja konenäköpohjaisia maanpeitteen luokittelun menetelmiä, mutta testattu lähdeaineisto ei riittänyt automaattiluokitukseen. Hankkeessa parannettiin käsitystä riittävästä lähtöaineistosta ja tarkan luokittelun merkityksestä.
Tiivistyvien kaupunkien monihyödylliset yleiset alueet	Espoon kaupunki	Tuloksena syntyi yleisten alueiden tarkastelukehikko, joka tunnistaa kaupunkisuunnittelun suunnittelualueen ominaispiirteitä, tarpeita ja tavoitteita. Kehikko pyrkii yhteensovittamaan niitä onnistuneesti ja huomioimaan erilaisia näkökulmia.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Yhteisöllistä vertikaaliviljelyä	Green House Effect Oy	Kartoitettiin kestäviä ja yhteisöllisiä kaupunkiasumisen mahdollisuuksia ja luotiin ulkoviherseinä ja monitoimitila, jossa alueen asukkaat voivat viettää aikaa yhdessä istutuksien parissa.
Lähde -puiston yhteisöllinen taidepuutarha	lin kunta	Kehitettiin yhteisöllinen hyvinvointipuisto, jossa taide ja luonto yhdistyvät asukkaita aktivoivaksi ja hyvinvointia tukevaksi kokonaisuudeksi. Yhdistykset tuottivat yhteisöllisiä ja saavutettavia taidetapahtumia puistoihin.
Esteetön aistipolku	Jämsän kaupunki	Suunniteltiin mindfulness-puisto kuntalaisten, matkailijoiden ja terveydenhuollon tarpeisiin vastapainoksi hektiselle elämäntavalle. Ideoita toteutuksiin kerättiin muun muassa ideakilpailulla, koulutuksen henkilöstöltä sekä vanhus- ja vammaisneuvostojen edustajilta.
Erityisryhmien ulkoilualueiden kehittäminen	Lapuan kaupunki	Kehitettiin Liuhтарin ulkoilualueita työpajoilla ja muulla osallistavalla toiminnalla ja luotiin puistoteoksen rakentamissuunnitelma.
Tiimihenkeä ja työhyvinvointia luontoympäristössä	Oulun yliopisto, Täydentävien opintojen keskus	Järjestettiin tiimivalmennuksia, jossa käytettiin Oulun yliopiston kasvitieteellisen puutarhan tiloja ja erilaisia luontoelementtejä.
Kokeilut 4: Osallistava ja vuorovaikutteinen kestävyystyö		
Kestävän kehityksen tulevaisuuspaja (TUPA)	Espoon kaupunki	Kehitettiin ja kokeiltiin uutta asukasosallisuuden mallia, jossa joukko erilaisia taustoja edustavia asukkaita ratkoi kestävyysaasteita yhdessä kaupungin toimijoiden kanssa.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Kaupunkiolohuone Hämeensaassa	Hämeenlinnan kaupunki	Kaupunkiolohuone Hämeensaassa syntyi vastaamaan ihmisten tarpeeseen kohdata toisiaan koronapandemian jälkeisenä aikana. Olohuone paransi sosiaalista osallisuutta ja yhteiskuntavalmiuksia. Hankkeessa kehitetty kesäkatu tarjosi kaupunkilaisille kohtaamisen paikan ja mahdollisti omaehtoisen toiminnan järjestämisen.
REDI(4)2030 = Jyväskylän kaupungin resurssiviisaustyön digiportaali - tiedolla johtamisen ja viestinnän vahvistaminen yhteisellä matkalla kohti hiilineutraalia kaupunkia 2030	Jyväskylän kaupunki	Valmisteltiin ja otettiin käyttöön digitaalinen Ympäristövahti-yhteistyöalusta kaupungin poikkihallinnollisen resurssiviisaustyön johtamiseen, seurantaan ja päätöksentekoon.
Ekososiaalisesti kestävän tapahtumatuotannon malli	Järvenpään kaupunki / Kulttuuri- ja tapahtumapalvelut	Tuotettiin Järvenpään ekososiaalisesti kestävän tapahtumatuotannon malli. Vuonna 2022 mallia kehitettiin kolmella kokeilutapahtumalla.
Aluetoimikuntien avulla Kestävän kehityksen toimintamalli osaksi asukkaiden arkea	Kouvola kaupunki	Hankkeessa perehdyttiin luonnon monimuotoisuuteen ja toteuttivat alueillaan sitä lisääviä tai luontokatoa vähentäviä toimenpiteitä. Asukaslähtöisestä kestävyystyöstä luotiin toimintamalli, joka otetaan käyttöön Kouvola aluetoiminnassa.
Täyttä elämää Kuhmossa - Kestävä kehitys elämään arjen teoissa	Kuhmon kaupunki	Hankkeessa kehitettiin kestävän kehityksen sopimusmalli paikallisten toimijoiden kanssa ja nivottiin kestävän kehityksen työ osaksi lakisääteistä

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
		hyvinvointi- ja turvallisuussuunnittelua. Hankkeen avulla tuotetaan uutta tietoa ja toimintamalleja erityisesti alle 10 000 asukkaan kuntien tarpeisiin.
Kestävää osallisuutta Lahdessa	Lahden kaupunki	Hankkeessa jatkettiin ja vahvistettiin osallisuuden teemavuoden osallisuustyötä ja luotiin uusia osallisuuden muotoja ja malleja.
Kamalan hienoa! - Kestävät teot näkyväksi ympäristötaiteen keinoin	Lappeenrannan kaupunki	Tarjottiin asukkaille mahdollisuus osallistua taideteosten tekemiseen, ideointiin ja kommentointiin sekä pohtia suhdettaan ympäristöön. Hanke toi näkyväksi kaupungin monipuolisen kestävän kehityksen eteen tehdyn työn kaupunkiympäristössä toteutettavan ympäristö- ja kaupunkitaiteen keinoin.
Kaupunkisuunnittelu ja kulttuuritoimi (yhdessä) älykkään ja sosiaalisesti kestävän asukasosallistamisen mallia rakentamassa	Nurmeksien kaupunki	Nurmeksessa laadittiin taajamametsien ja puistojen ekologinen hoitosuunnitelma osallistamalla. Espoossa kokeiltiin kirjastoa kahden erilaisen asukastilaisuusformaatin alustana. Siuntiossa asukkaita on osallistettu entisen motocrossradan ja sen ympäristön kehittämiseen asukkaiden virkistyskäyttöön ja luontokohteeksi.
Keli - Kestävemmän liikkumisen kehittäminen hiilijalanjälkilaskurin avulla	Tampereen kaupunki	Asukkaat voivat seurata liikkumisensa hiilijalanjälkeä Tampere.Finland-mobiilisovelluksen hiilijalanjälkilaskurilla. Keli-projektissa hyödynnettiin laskuria ja tutkittiin, voidaanko asukkaita kannustaa kestävämpään liikkumiseen terveyteen vetoamalla. Projektissa kehitettiin aktiivisuuslaskuri, joka julkaistiin kaikille hiilijalanjälkilaskurin käyttäjille.
Asukasenerginen Vaasa - Invånarenergisk Vasa	Vaasan kaupunki	Hankkeessa toteutettiin muun muassa Vaasan osallistuvan budjetoinnin asukasehdotuksissa sekä erilaisissa asukastyöpajoissa esiin nousseita vaasalaisten toiveita ja toimenpiteitä kestävämpään kaupunkielämään.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Osaamista ja osallistumista –lapset ja nuoret mukaan tekemään kestävämpää ruokakulttuuria	Vantaan kaupunki	Hankkeessa luotiin uudenlainen toimintamalli ruokailun strategisen kehittämisen ja osallisuuden vahvistamiseksi ja tehdään uusia kasvatust materiaaleja olemassa oleviin käytäntöihin pohjaten. Lisäksi kehitettiin maistuvia ruokareseptejä lasten ja nuorten lähtökohdista. Hanke on jatkumoa nuorten aloitteesta käynnistyneelle ruokailun ympäristövastuun ja osallisuuden yhteiskehittämiselle.
Haastekimpputyö		
Reilun kiertotalouden valmennukset ja Reilun kiertotalouden käsikirja	Motiva Oy	Reilun kiertotalouden käsikirjassa kartoitettiin kestävyiden ja kiertotalouden yhtymäkohtia ja nostettiin esiin hyviä esimerkkejä ja kehityskohteita kunnista. Valmennuksissa edistettiin ja kokeiltiin sosiaalisen kestävyiden ja kiertotalouden yhdistämistä kunnissa ja sovellettiin Reilun kiertotalouden käsikirjan oppeja.
Saa kuulua! -inspiraatiopaketti osallisuuden edistämiseen	SYKE ja Et May Oy	Kuntien viranhaltijoille ja muille keskeisille toimijoille suunnattu kokoelma helppokäyttöisiä ja innostavia neuvoja ja vinkkejä osallisuuden edistämiseen kunnissa. Paketti pitää sisällään Kestävä kaupunki -ohjelman osallisuussparrauksiin osallistuneiden 16 kunnan tarinat osallisuuden edistämisestä.
Elämänmittainen lähivihreäpolku	SYKE, LUKE, Tapio Oy ja Et May Oy	Erityisesti kuntien ja kaupunkien päättäjäille ja muille kestävien kaupunkien kehittäjille suunnattu tietopaketti lähiluonnon hyvinvointivaikutuksista fyysiseen terveyteen, mielen hyvinvointiin, sosiaaliseen hyvinvointiin ja liikkumiseen.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Kestävän asemaseutuyhteistyön toimintamalli	Sitowise Oy	Laadittiin ajantasainen tilannekuva asemaseuduista ja niiden kehitystarpeista sekä luotiin asema-alueiden yhteiskehittämisen toimintamalleja erilaisilla asemaseuduilla hyödynnettäviksi.
Kokemuksia ja suosituksia keskustojen kestävään kehittämiseen	Elävät kaupunkikeskustat ry	Tuotettiin tietoa ja laadittiin suositukset kaupunkikeskustojen kestävään kehittämiseen ja tuotettiin aiheesta raportti, johon suositukset on koottu kolmeen teemaan: elinkeinojen kehittäminen, ruokakauppa keskustoissa ja keskustatapahtumien lisääminen.
Hyvinvoivat yhteisöt sosiaalisesti kestävässä kaupungissa	Imatra, Jyväskylä, Lahti, Karkkila, Kuopio, MDI Public, Demos Helsinki, THL	Haastekimppuryhmässä on kehitetty ratkaisuja kaupunkien hyvinvoiville yhteisöille. Ryhmässä keskityttiin kuntalaisten, erityisesti nuorten ja lasten, osallisuuden ja hyvinvoinnin vahvistamiseen. Lisäksi haastekimppu on tähdännyt osallistamiseen liittyvien ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen.
Kaupunkivihreä tiivistyvässä kaupungissa	Iisalmi, Järvenpää, Kemi, Lahti, Raasepori, Turku, Vantaa, Ylöjärvi, Suomen ympäristökeskus	Haastekimppuryhmässä on ratkaisuja kaupunkiluonnon turvaamiseksi erilaisten tiivistyvien kaupunkien olosuhteissa. Ratkaistaviksi valitut haasteet liittyvät viheralueiden monimuotoisuuden lisäämiseen ja hoidon kehittämiseen, kaupunkiluonnon lisäämiseen, säilyttämiseen ja hoitoon, vihreän lisäämiseen katutilassa ja kortteleissa tiiviissä kaupunkirakenteessa ja viherympäristön arvon tunnistamiseen osana suunnittelua ja päätöksentekoa.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Kestävyystavoitteet huomioiva kaupunkisuunnittelu	Espoo, Helsinki, Kemi, Karkkila, Oulu ja Turku, Demos Helsinki, MDI Public, Green Building Council Finland	Haastekimppuryhmässä on ratkottu kestävyystavoitteet huomioivaan kaupunkisuunnitteluun kytkeytyviä haasteita. Ryhmässä on kehitetty suunnittelun kykyä huomioida kestävä kehitys. Ratkaistaviksi haasteiksi on havaittu muun muassa sisäänrakennettu kasvuajattelu sekä muut kaupunkirakentamisen vuosikymmenten saatossa vakiintuneet ajattelumallit ja käytännöt sekä tilankäytön suunnittelun vajavaisuus ja kaupunkitilankäytön suunnittelun prosessit.
Johtaminen		
Vipinää kestävään kehitykseen – Agenda 2030 -työkirja	Demos Helsinki	Kunnille suunnattu opas kestävyden johtamiseen.
Kestävyyden tavoitteenasetanta ja mittaaminen kunnissa	MDSI Oy	36 kuntaa työstivät yhdessä kestävä kehityksen seurantaan, jonka pohjalta laadittiin suositukset kestävä kehityksen edistämiseksi kunnissa ja kuntien tukemiseksi kansallisella tasolla. Tulokset koottiin kestävyden tavoitteenasetanta ja mittaaminen kunnissa -tulostyökaluun. Tuloksena syntyi asiantuntija- ja vertaistukea ja suositukset kuntien kestävä kehityksen tavoitteenasetantaan ja mittaamiseen.
USO-verkostoprojekti: Kestävä kuntajohtaminen	Kuntaliitto, FCG ja Kestävä kaupunki -ohjelma	Hanke edisti kestävä kehityksen viitekehyksen integrointia kuntien toiminnan suunnitteluun ja seurantaan, kaksoisjohtamiseen, johtamisen prosesseihin ja toimintatapoihin.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Kestävän kehityksen ennakointiprosessi	Kuntaliitto, FCG ja Kestävä kaupunki -ohjelma	Tuotettiin kuntien yhteisen pohdinnan tuloksena näkemyksiä siitä, millaisia ovat tulevaisuudessa kestävät kunnat vuonna 2030.
Kestävän kehityksen budjetointi -kehitystyö	Motiva Oy	Hankkeessa kuusi kuntaa kehitti kestävän kehityksen budjetointiaan.
Kestävän kaupunkikehityksen foorumi	Sitowise Oy	Hankkeessa ratkaistiin kaupunkikehityksen toimeenpanon haasteita kuntien yhteiskehittämisen ja asiantuntijoiden fasilitoiman työskentelyn avulla. Hankkeen tuloksena syntyi kuntien kehitystyön työkirja ja menetelmäesimerkit kuntien kestävyiden toimeenpanon tukevalle foorumille.
REMI – Resurssiviisaustoimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen kestävien kaupunkien johtamisen tukena	SYKE ja Motiva Oy	FISU-verkoston kunnat laativat resurssiviisautta edistävien toimien vaikuttavuutta mittaavia indikaattoreita. Hankkeen tuloksena on ehdotuksia resurssiviisautta indikaattoreista ja malli indikaattorien kytkemiseksi johtamisjärjestelmään sekä hankkeen loppuraportti.
Kestävän kaupunkikehityksen indikaattori (KEKANUA I)	SYKE	Tuettiin Suomen kansallista raportointia YK:n Habitat III:ssa hyväksyttyyn Uuteen Kaupunkikehitysohjelmaan ja kehitettiin indikaattoreita kansallisen kestävän kaupunkikehityksen seurannan tueksi. Hankkeen tuloksena syntyi ehdotus kansallisen kestävän kaupunkikehityksen avainindikaattoreista.
Ilo irti indikaattoreista! (KEKANUA II)	SYKE ja Motiva Oy	Ensimmäisen osan jatkohankkeessa kehitettyjä indikaattoreita testattiin erikokoisissa kunnissa.

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
Esiselvitys kestävän kaupunkikehityksen kansainvälisten rahoitus- ja yhteistyömahdollisuuksien tehokkaammasta hyödyntämisestä	PDGE Project Development Gorup Europe	Tuotettiin esiselvitys kestävän kaupunkikehityksen kansainvälisten rahoitus- ja yhteistyömahdollisuuksien tehokkaammasta hyödyntämisestä, jonka tuloksena syntyi toimenpide-ehdotuksia kansallisen tason toimintaan.
Kestävyysoimien ristikkäisvaikutusten arviointi	Gaia Consulting ja Sweco	Tuettiin kuntia ristikkäisvaikutusten tunnistamisessa ja positiivisten vaikutusten vahvistamisessa neuvonnan ja kaupunki-, kunta- tai seutukohtaisen sparrauksen keinoin.
Hyvien käytäntöjen skaalaus		
Kestävän kaupungin vipuvarret (VIPU)	Demos Helsinki, FCG ja Tyrsky-Konsultointi	Hankkeessa tehtiin konkreettista hyvien käytäntöjen skaalaustyötä ja kehitettiin toimintamalli skaalaamisen tueksi.
Kestävä kaupunki -ohjelman kokeilussa tuotettujen ratkaisujen skaalaus	Motiva Oy	Hankkeessa tuotettiin kahdeksan kokeilun ratkaisukortit. Tavoitteena oli viedä laajempaan käyttöön ohjelmassa toteutettujen kokeilujen tuloksia ja niissä syntyneitä ratkaisuja.
Kartoitus kaupunkien ja kuntien kestävyysratkaisujen skaalausta tukevista toimista	MDI Public	Tehtiin selvitys kuntien kestävyys toimien skaalausta tukevista toimista kotimaassa ja kansainvälisesti. Selvityksen pohjalta pohdittiin skaalauksen parhaita käytäntöjä ja mahdollisia pullonkauloja eri sidosryhmille suunnatuissa työpajoissa.
Alueelliset skaalaustyöpajat ja virtuaaliset oppimismatkat	Demos Helsinki ja FCG	Järjestettiin kolme kotimaista ja kansainvälistä hyviä esimerkkejä esitteleviä virtuaalista opintomatkaa sekä alueellisia työpajoja ja sparrauksia, joissa

Kestävä kaupunki -ohjelman hankkeet	Toteuttaja	Toimenpiteet ja tulokset
		esiteltiin teemoihin liittyviä kiinnostavia esimerkkejä ja pohdittiin niiden hyödyntämistä osallistujien omissa kunnissa.

owalg^{||}group