

Kaupunkiohjelma seudullisen kehittämisen keinona

Stadsprogram – ett sätt att utveckla regioner

Marko Karvinen

Kuvaan artikkelissa pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelman 2002–2004 laatimista, toteutusta ja ohjelmallisen kehittämisen haasteita suurten kaupunkien toimintaympäristössä. Tarkastelen kaupunkiohjelmaa osana kansallista ja seudullista alueellista kehittämistä. Hahmotan ulkoisen toimintaympäristön haasteisiin vastaavien projektien ja ohjelmien suhdetta kaupunkien ohjausjärjestelmiin. Arvioin pääkaupunkiseudun lisääntyneen seudullisen yhteistyön tuomia kehittämistarpeita. Ohjelmallisen alueellisen kehittämisen kokemukset herättävät tutkimuskysymyksiä hallinnon ja hallinnan suhteesta hallintotieteelliselle sekä organisaatioiden ja johtamisen tutkimukselle. Tekstissä esitetyt näkemykset perustuvat kirjoittajan kokemuksiin ja havaintoihin ohjelmallisesta kehittämisestä pääkaupunkiseudulla.

I denna artikel beskriver jag Stadsprogrammets för Huvudstadsregionen 2002–2004 uppgörande, genomföring och programmatiska utvecklings utmaningar inom de stora städernas verksamhetsomgivning. Jag granskar stadsprogrammet som en del av det nationella och regionala områdesutvecklandet. Jag skisserar upp förhållandet mellan stadens styrsystem och de projekt och program som svarar på utmaningarna i den yttre verksamhetsomgivningen. Jag bedömer de utvecklingsbehov som följt av Huvudstadsregionens ökade regionala samarbete. Det programmatiska regionala utvecklandets erfarenheter väcker forskningsfrågor om förvaltningens och förvaltandets förhållande till den förvaltningsvetenskapliga forskningen och forskningen om organisationerna och styrningen. De uppfattningar som läggs fram i texten bygger på skribentens erfarenheter och iakttagelser av programmatiskt utvecklande i Huvudstadsregionen.

Lisätiedot: | Mera information:

Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelma, organisointi ja hankkeet: www.pkskaupunkiohjelma.fi |
Stadsprogrammet för Huvudstadsregionen, organisation och projekt: www.pkskaupunkiohjelma.fi

Pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan toiminta, organisointi ja asiakirjat: www.hel.fi/pks-neuvottelukunta |
Delegationens för Huvudstadsregionen verksamhet, organisation och dokument: www.hel.fi/pks-neuvottelukunta

Kaupunkiohjelman tausta ja laatiminen

Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelman tausta ajoittuu vuoteen 2000 ja tuolloin käynnissä olleeseen kansainväliseen kaupunkipoliittiseen keskusteluun ja kansalliseen alueelliseen kehittämiseen. Kaupunkiohjelman käynnisti pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien yhteistyökokous, jonka osallistajat ovat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunginjohtajat, YTV:n yhteistyöjohtaja ja Uudenmaan liiton maakuntajohtaja. Yhteistyökokous kokoontuu 8-10 kertaa vuodessa käsittelemään seudun ajankohtaisia strategisia aiheita, sovittamaan yhteen kaupunkien linjauksia ja käynnistämään yhteisiä toimenpiteitä. Vuosituhannen vaihteen ajankohtaisia kaupunginjohtajien yhteistyön aiheita olivat mm. asumiseen liittyvä yhteistoiminta-asiakirja valtion kanssa sekä Helsinki klubin toiminta yhteisten toimintastrategioiden kehittämiseksi (Pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien yhteistyö 2000 ja 2002). Vuonna 2001 tehdyssä pääkaupunkiseudun yhteistyökartoituksessa esitellään lähes sata seudun yhteistyötoimenpidettä (Pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteistyökartoitus 2002).

Vuoden 2000 aikana kansallisessa alueellisessa kehittämisessä otettiin uusi askel sisäministeriön valmistellessa uutta kehittämisohjelmaa. Valtioneuvosto teki päätöksen aluekeskusohjelmaksi nimetyn ohjelman käynnistämisestä vuoden 2000 lopulla niin, että Helsingin seutu ei kuulunut ohjelma-alueeseen. Pääkaupunkiseudulla puolestaan oli tehty pitkäjänteistä kaupunkipoliittista kehittämistyötä (mm. URBAN, kaupunkiohjelma 1990-luvun lopulla) ja seurattu eurooppalaista kaupunkipoliittista keskustelua sekä lisätty osallistumista kansainväliseen toimintaan (Lahdensuo 2004). Näin suurkaupunkipoliittisen kaupunkiohjelman laatiminen alkoi lokakuussa 2000.

Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelman asemaa alueellisen kehittämisen kentällä voidaan hahmottaa

Stadsprogrammets bakgrund och uppgörande

Bakgrunden till Stadsprogrammet för Huvudstadsregionen går tillbaka till år 2000 och den då pågående stadspolitiska debatten och nationella regionala utvecklandet. Stadsprogrammet inleddes med ett samarbetsmöte mellan stadsdirektörerna i Huvudstadsregionen, SAD:s samarbetsdirektör och landskapsdirektören för Nylands förbund. Samarbetsmötet sammanträder 8–10 gånger per år för att behandla regionens strategiska teman, sammanjämka städernas linjedragningar och inleda gemensamma åtgärder. Bland de aktuella temana för stadsdirektörernas samarbete kring millennieskiftet fanns bl.a. ett samarbetsdokument om boende med staten samt Helsingforsklubbens verksamhet för utvecklande av gemensamma verksamhetsstrategier ((Pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien yhteistyö 2000 ja 2002). I den samarbetskartläggning som gjordes år 2001 presenteras nästan hundra samarbetsåtgärder för regionen (Pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteistyökartoitus 2002).

År 2000 tog man inom det nationella regionala utvecklandet ett nytt steg medan Inrikesministeriet beredde sitt nya utvecklingsprogram. Statsrådet fattade beslut om startande av ett regioncentrumprogram i slutet av år 2000 sålunda, att Helsingforsregionen inte hörde till programområdet. I Huvudstadsregionen hade man för sin del gjort långsiktigt stadspolitiskt utvecklingsarbete (bl.a. URBAN, ett stadsprogram i slutet av 1990-talet) och följt den europeiska stadspolitiska debatten samt ökat deltagandet i internationell verksamhet (Lahdensuo 2004). Så började uppgörandet av det storstadspolitiska stadsprogrammet i oktober 2000.

Stadsprogrammets för Huvudstadsregionen ställning inom det regionala utvecklandets fält kan gestaltas med tre dimensioner. På det politiska planet förverkligade det regeringsprogrammets omnäm-

kolmella ulottuvuudella. Poliittisella tasolla se toteutti hallitusohjelman mainintaa pääkaupunkiseudun kehittämisen erityismenettelyistä. Lainsäädännön kannalta kyse oli alueiden kehittämislain piiriin kuuluvas- ta toimenpiteestä, jota rahoitetaan maakunnan ke- hittämisrahalla. Paikallisesti kyse oli kaupunkiseudun haasteista ja vahvuuksista lähtevästä alueellisesta kehittämisestä ja eurooppalaisten kaupunkipoliitiikan toteuttamisen keinojen soveltamisesta suomalaisiin suurkaupunkiolosuhteisiin.

Alueiden kehittämisen linjauksen suhteen kau- punkiohjelmanprosessin aikana tapahtui lainmuutos. Vuonna 1993 säädetty laki alueiden kehittämisestä (1993/1135) korvattiin vuoden 2002 alueiden kehit- tämislailla (2002/602). Uuden lain ensisijainen tavoite on alueiden kilpailukyvyyn kehittäminen osaami- seen perustuvalla taloudellisella kasvulla. Edeltäneen lain ensisijainen tavoite oli alueiden omaehtoinen ke- hittäminen ja tasapainoinen alueellinen kehitys.

Kaupunkiohjelman strateginen osuus laadittiin talvella 2000–2001 kaupunginjohtajien asettaman työryhmän johdolla (Osaaminen ja osallisuus 2001). Tällöin tehtiin Helsingin suurkaupunkiseudun kau- punkipoliittisten haasteiden analyysi käytettävissä olevan tutkimustiedon ja kaupunkipoliittisten koke- musten perusteella. Ohjelma taustoitettiin kansalli- sen alueellisen kehittämisen ja eurooppalaisen kau- punkipoliittisen keskustelun näkökulmista. Suur- kaupungin kehittämisen haasteiden määrittelyssä käytettiin kotimaisia ja ulkomaisia arvioita ajankoh- dan vaikuttavista trendeistä. Strategiset linjaukset määriteltiin osapuolten voimassa olevia strategioita toteuttavaksi. Helsingin seudulle määriteltiin kym- menen kaupunkipoliitiikan haastetta, joista kaupun- kiohjelman päähaasteet tiivistettiin kahteen:

- Osaamisen vahvistaminen ja seudun innovaa- tiokyvyyn kehittäminen
- Osallisuuden lisääminen ja sosiaalisen eheyden turvaaminen

nande av speciella tillvägagångssätt för Huvudstads- regionen. Ur lagstiftningens synpunkt handlade det om en åtgärd som föll inom lagstiftningen om utveck- lande av regioner och därför finansieras med medel för utvecklande av landskapet. Lokalt handlade det om regionalt utvecklande utgående från stadsregio- nens utmaningar och starka sidor och om tillämpande på finländska storstadsförhållanden av medlen för förverkligandet av en europeisk stadspolitik.

Beträffande linjedragningen för utvecklandet av regioner skedde en lagändring under stadsprogram- sprocessen. Den lag (1993/1135) som stiftats om ut- vecklande av regioner ersattes med en ny (2002/602). Den nya lagens främsta syfte är att ut- veckla regionernas konkurrenskraft med hjälp av kunskapsbaserad tillväxt. Den föregående lagens huvudsyfte hade varit att utveckla regionerna på de- ras egna villkor och uppnå balanserad regional ut- veckling.

Stadsprogrammets strategiska del uppgjordes vintern 2000–2001 under ledning av en arbetsgrupp tillsatt av stadsdirektören (Osaaminen ja osallisuus 2001). Då gjordes utgående från tillgängliga forsk- ningsrön och stadspolitisk erfarenhet en analys av Helsingfors storstadsregions utmaningar. Program- met inramades ur nationell regionutvecklings och eu- ropeisk stadspolitisk debatts synvinklar. Vid definie- randet av utmaningarna för en storstads utveckling anlidades inhemska och utländska bedömningar av de trender som rådde vid tidpunkten. De strategiska linjedragningarna definierades för att förverkliga de inblandade parternas gällande strategier. För Hel- singforsregionen definierades tio stadspolitiska ut- maningar, varav stadsprogrammets huvudsakliga ut- maningar komprimerades i två:

- Stärkande av kunnandet och utvecklande av re- gionens innovationsförmåga
- Ökande av delaktigheten och trygghet av den sociala kohesionen

Ohjelmallinen työtapa mahdollistaa kehittämisluonteisten toimenpiteiden toteuttamisen, antaa tilaa innovatiivisuudelle ja oli useille osapuolille tuttu toiminnan organisoimisen muoto. EU-jäsenyyden myötä kaikissa kaupungeissa ja muiden osapuolten taholla on totuttu politiikan toteuttamiseen ohjelmien avulla niin, että käytännön toimenpiteet on organisoitu erillisrahoitetuiksi hankkeiksi. Käytännön toimenpiteiden organisoimiseksi muotoiltiin kolme toimintalinjaa:

- Huippuosaamisen ja monipuolisen tietopääoman vahvistaminen
- Oppiva kaupunkiseutu – kaupunkilaisten yksilöllisen osaamisen vahvistaminen yhteisöllisin keinoin
- Osallisuuden ja sosiaalisen eheyden vahvistaminen

Syksyllä 2001 toteutettiin ohjelman hankkeistaminen vuorovaikutteisena yhteissuunnitteluna yhteistyössä eri kumppaneiden kanssa. Ensisijaisena tavoitteena oli innovatiivisten, ohjelmassa määriteltyihin seudun haasteisiin vastaavien hankeideoiden löytäminen. Hankkeistaminen organisoitiin kolmeen toimintalinjaan jaetuissa työryhmissä, joissa oli edustajia pääkaupunkiseudun eri virastoista, yliopistoista, ammattikorkeakouluista, järjestöistä ja yrityksistä. Hankepaketti valmistui joulukuuksi 2001 ja kaupunkiohjelma vuosille 2002–2004 hyväksyttiin kaupunginjohtajien kokouksessa huhtikuussa 2002 (Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelma 2002).

Ohjelman toteutus ja tulokset

Kaupunkiohjelma sisälsi keväällä 2002 16 hanketta. Kaikkiaan ohjelmakauden aikana hankesalkussa on ollut 21 hanketta. Kaupunkiohjelmarahoituksella toteutettiin 18 hanketta. Kaksi hanketta ei käynnistynyt: yksi hankeidean kehittymättömyyden vuoksi, toinen Helsingin kaupungin säästöohjelman tiukan budjettiraamin vuoksi. Yksi hanke oli tiedonvaihtoon liittyvä EU-hanke, johon ei käytetty kaupunkiohjel-

Ett programmatiskt arbetssätt möjliggör ett utvecklingsorienterat förverkligande av åtgärderna, ger rum åt innovation och är en bekant verksamhetsorganisationsform för många parter. I och med EU-medlemskapet har man i alla städer och bland övriga parter vant sig vid att förverkliga politik

med hjälp av program på så vis att de praktiska åtgärderna organiserats som särfinansierade projekt. För att organisera de praktiska åtgärderna drogs tre verksamhetslinjer upp:

- Stärka avancerat kunnande och mångsidigt kunskapskapital
- En lärtaktigt stadsregion – att stärka stadsbornas individuella kunnande genom samhällliga metoder
- Stärka delaktighet och social kohesion

Hösten 2001 genomfördes programmets projektering under ömsesidig samplanering i samarbete med olika partners. Det första målet var att hitta innovativa projektidéer som svarar på de utmaningar programmet definierar. Projekteringen organiserades i arbetsgrupper indelade i tre verksamhetslinjer, med representanter för olika ämbetsverk, universiteten, yrkeshögskolorna, föreningslivet och företagen i Huvudstadsregionen. Projektpaketet blev färdigt till december 2001, och ett stadsprogram för åren 2002–2004 godkändes vid ett stadsdirektörmöte i april 2002 (Stadsprogrammet för Huvudstadsregionen 2002).

Programmets genomförande och resultat

Våren 2002 upptog stadsprogrammet 16 projekt. Sammanlagt har projektportföljen innehållit 21 projekt under programperioden. 18 projekt genomfördes med stadsprogramfinansieringen. Två projekt kom inte igång: ett för att projektidén var utvecklad, det andra på grund av den snäva budgetramen i Helsingfors stads sparprogram. Ett projekt var ett in-

man rahoitusta. Seuraavassa tekstissä on yleisellä tasolla kuvattu ohjelman toimenpiteistä ja tuloksista.

Toimintalinjan 1 tavoitteena oli huippuosaamisen ja monipuolisen tietopääoman vahvistaminen. Toimintalinjan toteutuksesta vastasi Culminatum Oy. Tieteen kaksoiskaupunki Helsinki–Tallinna -hankkeessa kartoitettiin yhteistyömahdollisuuksia teknillisen korkeakoulun ja Tallinnan teknillisen yliopiston sekä Helsingin yliopiston ja Tallinnan sairaaloiden välillä. Erillisessä Interreg-hankkeessa korkean teknologian liiketoiminnan yrityksille ja tutkimusorganisaatioille järjestettiin verkottumistapahtumia ja vahvistettiin yrityshautomoiden välistä yhteistyötä. Helsingin seudun osaamisen maankäyttöstrategia vaihe II julkaistiin raporttina "Luova kampusverkosto". Uudenmaan osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen (KIBS) kehittämishankkeessa tuotettiin toimialan tilastollinen analyysi, kansainvälinen vertailu sekä laadullinen tutkimus.

Innovaatioympäristön tutkimus- ja kehittämisohjelma tehtiin vuosina 2003 ja 2004 Helsingin kauppa-korkeakoulun Center for Knowledge and Innovation Research -yksikön johdolla. Toimialatutkimus ja ennakointi osaamiskeskuksilla -hankkeessa luotiin malli ja kerättiin osaamisaloittain olemassa olevaa tutkimustietoa. Kaupunkiohjelmarahoituksella valmisteltiin ehdotukset Uudenmaan osaamiskeskusohjelman kolmeksi uudeksi osaamisalaksi vuosiksi 2003–2006.

Toimintalinjan 2 tavoitteena oli oppivan kaupunkiseudun kehittäminen. Helsingin opetusviraston vetämässä hankkeessa laadittiin Helsingin seudulle määrällinen ammatillinen koulutustarve-ennuste vuoteen 2015 (Montén 2005). Ammatillisen koulutuksen vetovoiman lisäämiseksi luotiin Espoon seudun koulutuskuntayhtymän johdolla yhteistoimintamalli ammatillisen Espoon, Helsingin, Kauniaisten ja Vantaan kaupunkien opetusviranomaisen sekä kauppakamarien ja yritysten kanssa. Hankkeessa järjestettiin seitsemän pilottiperuskoulun noin 700 oppilaalle vierailukäyntejä yrityksiin.

formationsutbytesrelaterat EU-projekt, som inte fick finansiering från stadsprogrammet. I följande text beskrivs på ett allmänt plan programmets åtgärder och resultat.

Syftet med verksamhetslinje 1 var att stärka avancerat kunnande och mångsidigt kunskapskapital. För genomförandet svarade Culminatum Oy. Projektet Vetenskapens tvillingstäder Helsingfors-Tallinn kartlade möjligheterna till samarbete mellan Tekniska Högskolan och Tallinns Tekniska Universitet samt Helsingfors universitets och Tallinns sjukhus. Inom ett särskilt Interreg-projekt ordnades nätverksbyggesträffar för företag och forskningsorganisationer inom högteknologi, samt stärktes samarbetet mellan företagskuvösen. Skede II av markanvändningsstrategin för kunskapen i Helsingforsregionen publicerades i form av rapporten "Luova kampusverkosto" (kreativt kampusnätverk). Inom utvecklingsprojektet för kunskapsintensiv uppdragsverksamhet i Nyland gjordes en statistisk analys av näringsgrenen, en internationell jämförelse och en kvalitativ studie.

Ett forsknings- och utvecklingsprogrammet för innovationsmiljön gjordes åren 2003 och 2004 under ledning av Finska Handelshögskolans enhet Center for Knowledge and Innovation Research. Inom ett projekt om näringsgrensforskning och förutseende inom kompetenscentrumbranscherna skapades en modell och insamlades befintliga forskningsrön från olika kunskapsgränar. Med finansiering från stadsprogrammet bereddes förslag till tre nya kunskapsgränar i Kompetenscentrumprogrammet för Nyland åren 2003–2006.

Syftet med Verksamhetslinje 2 var att utveckla en läraaktig stadsregion. Inom ett projekt lett av Helsingfors stads utbildningsverk uppgjordes en kvantitativ prognos av behovet av yrkesutbildning i Helsingforsregionen ända till år 2015 (Montén 2005). För att göra yrkesutbildningen mera attraktiv skapades under the Joint Authority of Education in Espoo region's ledning en samarbetsmodell mellan dels yrkesutbildningsväsendena i Esbo, Helsingfors, Grankulla och

Espoon kulttuuritoimen WeeGee-projektin Taide- ja kulttuuritietouden edistäminen pääkaupunkiseudulla -hankkeessa (TaiKu) laajennettiin kulttuurin verkkolehti www.skenet.fi pääkaupunkiseudun kattavaksi. Tapiolan juhluvuonna valmistui Tapiola 50 multimediasovellus, joka sisältää niin Tapiolan suunnittelua ja arkkitehtuuria koskevia aineistoja kuin kaupunkilaisten kokemuksia elämästä Tapiolassa. Vantaan taidemuseon johdolla valmistui verkkosovellus www.taideareena.fi, joka sisältää Tikkurilan lukion julkiset taideteokset ja vuorovaikutteisen arkkitehtuuriosion. Projekti tuotti myös pääkaupunkiseudun julkista taidetta ja arkkitehtuuria käsittelevä multimediasovelluksen www.nylander.fi. Nylander ja Tapiola 50 sovellukset on palkittu kansallisissa uuden median kilpailuissa.

Tiedonhallinnan portaali opettajille (tipo.edu.hel.fi) valmistui Helsingin opetusviraston Mediakeskuksen vetämänä. Sivustoa voidaan hyödyntää opetushenkilöstön tiedonhankintataitojen kehittämisessä koulutuksen tai itseopiskelun tukena. Kansainvälisenä yhteistyöhankkeena kaupunkiohjelma osallistui Helsingin kaupungin koulutus- ja kehittämiskeskuksen koordinoimaan EU-hankkeeseen Acting Locally for Lifelong Learning (ALLLE). Toimintalinjan kaksi vuorovaikutteinen suunnitteluprosessi kuvattiin hyväksi käytännöksi ja kokemuksia jaettiin Ateenan, Malmön ja Newcastlen kaupunkien kanssa.

Toimintalinjan 3 tavoitteena oli osallisuuden ja sosiaalisen eheyden vahvistaminen. Helsingin kaupungin kulttuuriasiainkeskuksen kansainvälinen kulttuurikeskus Caisa veti hankkeen Seudullinen monikulttuurinen tietopalvelukeskus (SELMA). Hanke tuotti monikulttuurisuus- ja maahanmuuttotyön verkkopalvelun www.selma-net.fi, joka sisältää tietoa ja työvälineitä maahanmuuttaja-asiakkaita palveleville työntekijöille sekä tietoja aikuisille maahanmuuttajille suunnatuista suomen kielen koulutuksista Helsingin seudulla.

Pääkaupunkiseudun kaupunginosien kehittämisverkosto -hankkeessa (KaKe) koottiin kaupunginosa-

Vanda, dels handelskamrarna och företagen i regionen. Projektet ordnade företagsbesök för ca. 700 elever vid sju pilotgrundskolor.

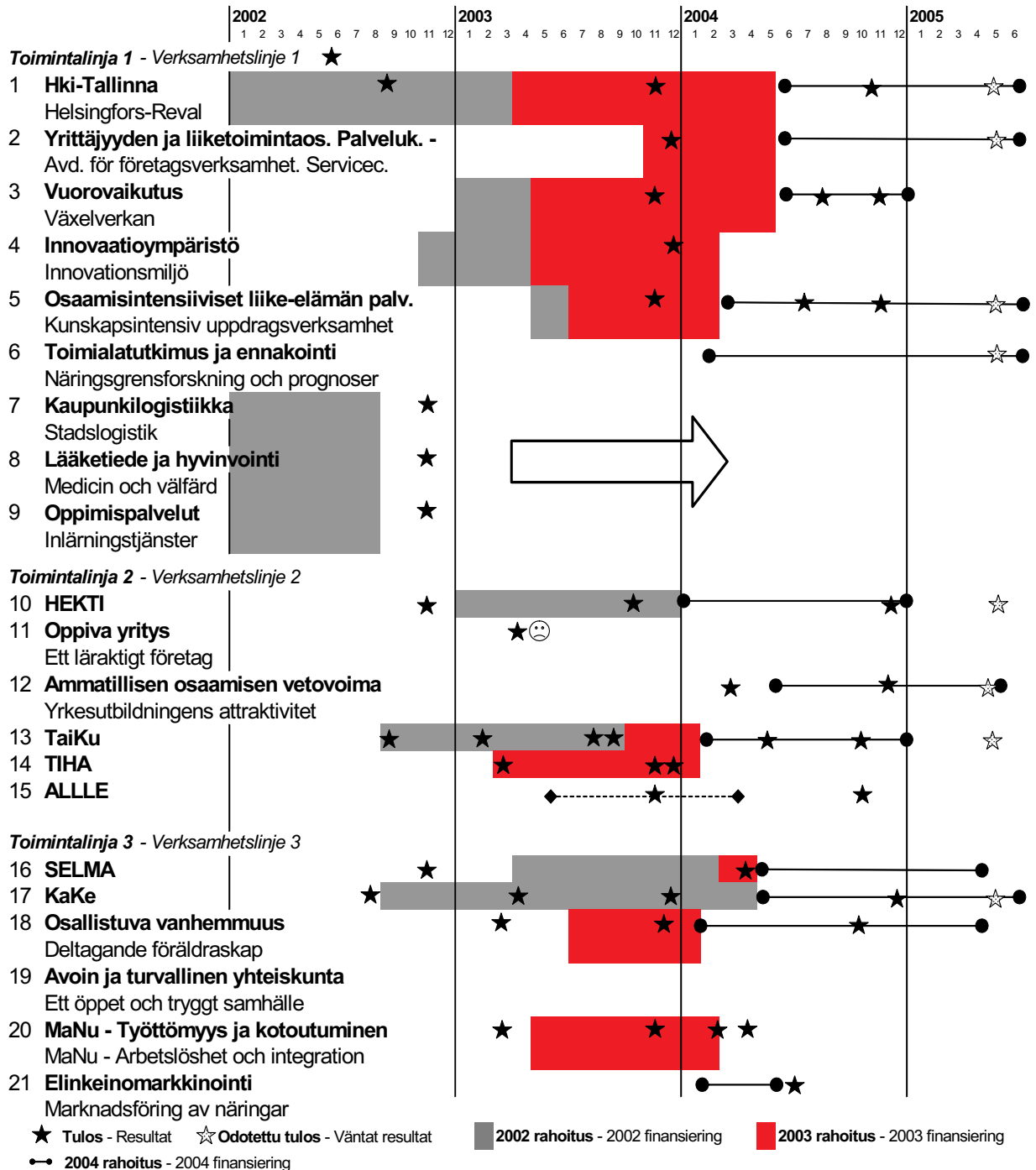
Inom projektet WeeGee, ett delprojekt i Esbo stads kulturväsendes projekt för främjande av konst- och kulturvetskap i Huvudstadsregionen utvidgades kulturwebbtidningen www.skenet.fi så den täckte hela Huvudstadsregionen. Under Hagalunds jubileumsår blev multimediatillämpningen Tapiola 50 färdig. Den berättar om dels planeringen och ritandet av stadsdelen Hagalund, dels hur stadsborna upplevt att bo där. Under ledning av Vanda Konstmuseum fullbordades webbsajten www.taideareena.fi, som innehåller Tikkurilan lukios offentliga konstverk och en interaktiv arkitekturdel. Projektet producerade också www.nylander.fi, en sajt med offentlig konst och arkitektur i Huvudstadsregionen. Både Nylander och Tapiola har fått pris i nationella tävlingar för ny-media.

tipo.edu.hel.fi, en informationsansaffningsportal för lärare gjordes färdig under ledning av Helsingfors stads utbildningsverks Mediecentral. Sajten kan utnyttjas för att utveckla undervisningspersonalens förmåga att skaffa fram information. Stadsprogrammet deltog i EU-projektet Acting Locally for Lifelong Learning (ALLLE), som koordinerats av Helsingfors stads utbildnings- och utvecklingscentral. Den interaktiva planeringsprocessen inom Verksamhetslinje 2 fick omdömet god praxis, och erfarenheter delgavs städerna Aten, Malmö och Newcastle.

Syftet med Verksamhetslinje 3 var att stärka delaktighet och social kohesion. Helsingfors stads kulturcentrals internationella kulturcentrum Caisa ledde projektet SELMA för ett mångkulturellt informations-tjänstcenter. Projektet producerade www.selma-net.fi, en sajt för kulturell pluralism och invandrarbete som innehåller fakta och verktyg för dem som betjänar invandrarklienter, samt uppgifter om undervisning i finska för vuxna invandrare i Helsingforsregionen.

Kuva 1. Kaupunkiohjelman hankesalkku

Figur 1. Stadsprogrammets projektportfölj



en kehittämisen paikallisia innovaatioita pääkaupunkiseudulla. Hanke loi kaupunginosien kehittäjien seudullisen verkoston, järjesti teematapaamisia ja seminaareja, julkaisi kokemuksia KaKe Tiedote-lehdessä ja www.kakeverkko.net -sivustolla. Tätä kirjoitettaessa on valmistumassa tulokset kokoava julkaisu "Neloskierrettä kaupunginosaan: Kumppanuudet ja roolit alueiden kehittämisessä". Hanketta koordinoi Helsingin kaupungin kulttuuriasiainkeskus.

Osallistuva vanhemmuus -hankkeessa koottiin vanhemmuutta tukevien hankkeiden ja toimenpiteiden osaamista seudullisesti. Henkilöstölle järjestettiin koulutus- ja verkostotapaamisia sekä kirjoittaja- ja arviointikoulutusta. Hyviä käytäntöjä esiteltiin seminaareissa ja tapahtumissa. Verkkosivustolle www.osallistuvavanhemmuus.fi koottiin hankerekisteri. Hankkeen vastuutahona toimii Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Socca.

Kansallisena yhteistyönä toteutettiin suurten kaupunkien eräiden työllisyys- ja kotoutumishankkeiden arviointitutkimus. Hankkeeseen osallistuivat pääkaupunkiseudun lisäksi Tampereen, Turun, Oulun ja Jyväskylän kaupunkiseudut. Tuloksena valmistui sosiaalikehityksen tekemä tutkimus (Rissanen et al 2004). Ohjelmakaudella ilmenneisiin haasteisiin reagoitiin vuonna 2004 toteuttamalla Helsingin seudun elinkeinomarkkinoinnin kehittämishanke. Selvitysmies Matti Saarisen työn tuloksena valmistui kesäkuussa 2004 "Liikaa ja liian vähän - Helsingin seudun elinkeinomarkkinoinnin kehittämisen loppuraportti". Raportin linjaukset vietiin välittömästi pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan päätettäväksi. Kaupunkiohjelman koordinointi oli organisoituna omaksi hankkeekseen Helsingin kaupungin tietokeskukseen. Kuvassa 1 on esitetty ohjelman toimenpiteiden ajoittuminen vuosille 2005–2007.

Projektet KaKe för utvecklande av stadsdelarna i Huvudstadsregionen samlade in lokala innovationer för utvecklande av stadsdelarna i regionen. Projektet skapade ett regionalt nätverk av stadsdelsutvecklare, ordnade tematräffar och seminarier, gav ut erfarenheter i tidningen KaKe Tiedote och på sajten www.kakeverkko.net. I skrivande stund håller en publikation på att ta form som samlar ihop resultaten under namnet "Neloskierrettä kaupunginosaan: Kumppanuudet ja roolit alueiden kehittämisessä". Projektet koordineras av Helsingfors stads kulturcentral.

Ett projekt för deltagande föräldraskap samlade in kunnskap från olika projekt i regionen för stödande av föräldraskap. För personalen hölls skolnings- och nätverksträffar samt skolning för skribenter och utvärderare. Goda praxisar presenterades vid seminarier och evenemang. Ett projektregister uppgjordes på adressen www.osallistuvavanhemmuus.fi. Ansvarig för projektet var Socca, ett kompetenscentrum för socialväsandena i Huvudstadsregionen.

Som nationellt samarbete genomfördes en bedömningsstudie av vissa sysselsättnings- och integrationsprojekt i stora städer. Förutom Huvudstadsregionen deltog även Tammerfors, Åbo, Uleåborgs och Jyväskyläs stadsregioner i projektet, som utmynnade i en utredning (Rissanen et al. 2004). På de utmaningar som kommit fram under programperioden reagerade man år 2004 med att genomföra ett projekt för utvecklande av näringarna i Helsingforsregionen. Som resultat av utredningsman Matti Saarinen's arbete utgavs i juni 2004 rapporten "Liikaa ja liian vähän – Helsingin seudun elinkeinomarkkinoinnin kehittämisen loppuraportti". Linjedragningarna i rapporten gavs omedelbart över till Delegationen för Huvudstadsregionen för beslut. Stadsprogrammets koordinering var organiserad till ett eget projekt vid Helsingfors stads faktacentral. Figur 1 visar när åtgärderna i programmet vidtas åren 2005–2007.

Seutuyhteistyön muutos pääkaupunkiseudulla

Kaupunkiohjelman toteutuksen aikana pääkaupunkiseudulla tapahtui merkittäviä muutoksia seudullisen yhteistyön rakenteissa ja ilmapiirissä. Muutokset olisivat oman tarkastelunsa arvoisia, mutta ne on tässä esitetty lyhyesti siltä osin kun ne sivuavat ohjelmallista kehittämistä.

Kaupunkiohjelmaa käynnistettäessä pääkaupunkiseudulla olivat vakiintuneet virkamiestason ja kaupunkien johdon yhteistyömenettelyt. Poliittisella tasolla julkilausuttua seudullista yhteistyörakennetta ei ollut. Seudullisiin yhteistyöhankkeisiin tämä vaikutti siten, että koska kaupunkien strategioissa ei ollut määritelty seudullisen yhteistyön linjauksia, oli kunkin hankkeen kohdalla pohdittava erikseen yhteistyön perusteluja ja mandaattia toimialakohtaisesti.

Seutuyhteistyön muutokseen vaikutti osaltaan hallitusohjelmaan perustuva Helsingin seudun yhteistyön kehittämishanke, jonka yhtenä tuloksena syntyi ehdotus yhteistyön kehittämiseksi (Alanen 2004). Selvityksen käynnissä ollessa aloitettiin pääkaupunkiseudun poliittinen organisoitu yhteistyö, kun tammikuussa 2004 neljän kaupungin poliittinen johto päätti perustaa pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan. Neuvottelukunnan toiminta rakentuu seudun kaupunkien vapaaehtoiseen yhteistyöhön, jossa ovat mukana myös YTV ja Uudenmaan liitto. Yhteistyö perustuu kaupunginvaltuustojen yhdenmukaisiin päätöksiin.

Neuvottelukunta hyväksyi lokakuussa 2004 pääkaupunkiseudun vision ja strategian. Operatiivisen yhteistyön kannalta oli merkittävää, että seudullinen strategia ehdittiin sisällyttää Helsingin, Espoon ja Vantaan vuoden 2005 talousarvioihin. Näin ensi kertaa pääkaupunkiseudun kaupunkien strategioiden yhdensuuntaisuus päätettiin valtuustotasolla. Kun kaupunkien talousarvioita valmisteltaessa oli samanaikaisesti työn alla pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan työohjelma vuodelle 2005, ehtivät Espoo ja

Förändring i det regionala samarbetet i Huvudstadsregionen

Medan stadsprogrammet genomfördes skedde betydande förändringar i det regionala samarbetets struktur och atmosfär i Huvudstadsregionen. Förändringarna skulle förtjäna en längre analys, men framläggs här bara i korthet till den del de tangerar det programmatiska utvecklandet.

Då stadsprogrammet kördes igång fanns många invanda samarbetsformer mellan tjänstemän och styren i Huvudstadsregionen. Någon regional samarbetsstruktur av offentlig politisk art fanns dock inte. På samarbetsprojektet inom regionen inverkade detta sålunda, att man sektorsvis blev tvungen att skilt för varje projekt överväga samarbetets grunder och mandat – eftersom de enskilda städernas strategier inte gav riktlinjer för samarbetet inom regionen.

På förändringen i regionsamarbetet inverkade också ett på regeringsprogrammet baserat projekt för utvecklande av samarbetet inom Helsingforsregionen. Utredningsarbetets slutrapport innehöll ett förslag till samarbetsmodell och tanken på en ny lagstiftning för Helsingforsregionen (Alanen 2004). I januari 2004, medan utredningen pågick, inleddes ett politiskt organiserat samarbete i Huvudstadsregionen genom att den politiska ledningen för de fyra städerna beslöt grunda Delegationen för Huvudstadsregionen. Delegationens verksamhet bygger på frivilligt samarbete mellan städerna i regionen. Även SAD och Nylands förbund är med i samarbetet, som vilar på likartade beslut av städernas fullmäktigförsamlingar.

I oktober 2004 godkände delegationen en vision och strategi för Huvudstadsregionen. För det operativa samarbetet var det viktigt att den regionala strategin hann byggas in i Helsingfors, Esbos och Vandas budgeter för år 2005. Sålunda kom fullmäktige i de olika städerna att för första gången besluta om en gemensam inriktning. Samtidigt som städernas budgeter bereddes arbetade man på ett arbetsprogram

Vantaa sisällyttämään talousarvioihinsa pääkaupunkiseudun yhteistyötä koskevia kuntalain mukaisia tulostavoitteita.

Ohjausjärjestelmien välillä on pääkaupunkiseudun kaupungeissa merkittäviä operatiivisia eroja. Tämä näkyy mm. kuntalain mukaisten toiminnallisten tavoitteiden määrittelyssä kaupunkien talousarvioissa. Helsingissä kuntalain mukaiset toiminnalliset tavoitteet määritellään virastokohtaisesti. Tavoitteiden seuranta ja raportointi tapahtuu virastoittain lauta- tai johtokunnan toimesta, jolloin virastokohtainen toiminta korostuu. Vantaalla kuntalain mukaiset tavoitteet määritellään koko kaupungin strategiasta lähtien, jolloin toimialarajat ylittävä tavoitteen asianta korostuu. Sitovien tavoitteiden lukumäärä on selvästi Helsinkiä ja Espoota pienempi. Seuranta ja raportointi on vastuutettu toimialajohdolle. Espoon malli on näistä yhdistelmä. Tavoitteet asetetaan strategiasta lähtien ja niille on osoitettu toimialakohtainen vastuu. Seuranta ja raportointi on vastuutettu kaupunginjohtajalle ja toimialajohdolle.

Strategisella tasolla kaupunkien talousarvioissa esitetyt seudulliset tulostavoitteet ovat ohjauskeino yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaupunkiseudun kehittäminen edellyttää kuitenkin paitsi tehokasta sektoripohjaista palvelujärjestelmää, myös toimintaympäristön muutokseen vastaavaa proaktiivista toimintaa. Voidaan puhua uudesta paikallisesta hallintatavasta, jossa mm. sääntelyvallan rinnalle tulee aloitevalta, viranomaistehtävän rinnalle kehittämistehtävä ja hierarkian rinnalle verkosto (Anttiroiko et al 2003, 140–142). Organisaatiokohtaisiin tulostavoitteisiin perustuva ohjausjärjestelmä ei puolestaan ohjaa yhteistyöhön.

Strategisella tasolla pääkaupunkiseudun kaupunkien tavoitteet ovat hyvin samansuuntaisia. Operatiivisella tasolla tavoitteiden erot vaikuttavat merkittävästi seudullisen yhteistyön käytännön toteutukseen. Seudullisesti määritellyt tulostavoitteet ovat tästä näkökulmasta merkittävä askel yhteistyön syventämisessä.

för Delegationen för Huvudstadsregionen år 2005, och därmed hann Esbo och Vanda i sina budgeter få med en del kommunallagsenliga resultatmål för samarbetet inom Huvudstadsregionen.

Det finns betydande operativa skillnader mellan styrsystemen i Huvudstadsregionens städer. Detta avspeglar sig bl.a. på hur de olika ämbetsverken definierar de funktionella målsättningar som kommunallagen nämner. Målsättningens följning och rapportering sköts i ämbetsverken av nämnderna eller direktionerna, vilket framhäver målsättningarna inom verken. I Vanda definieras de kommunallagsenliga målen utgående från strategin för hela staden, vilket framhäver målsättningar över verksgränserna. Antalet bindande målsättningar är kännbart mindre än i Helsingfors och Esbo. Följningen och rapporteringen sköts av rotelledningen. Esbos modell är en kombination av båda. Målen uppställs utgående från strategin, och ansvar krävs sektorsvis. Följning och rapportering sköts av stadsdirektören och rotelledningen.

På ett strategiskt plan är de regionala resultatmål som läggs fram i budgeterna ett sätt att styra mot gemensamma mål. Utvecklandet av stadsregionen förutsätter dock inte bara ett effektivt sektorbaserat servicesystem utan även proaktiv verksamhet som svarar på förändringar i verksamhetsmiljön. Man kunde tala om ett nytt lokalt styressätt, där bl.a. regleringsmakten får sällskap av initiativmakten, myndighetsåliggandet av utvecklingsåläggandet och hierarkin av ett nätverk (Anttiroiko et al. 2003, 140-142). Ett styrsystem som bygger på olika organisationers resultatmål leder däremot inte in på samarbete.

På ett strategiskt plan är Huvudstadsregionens städers målsättningar mycket likartade. På ett operativt plan inverkar skillnaderna avsevärt på det praktiska utförandet av det regionala samarbetet. Regionalt uppställda resultatmål är ur denna synvinkel ett betydande steg mot närmare samarbete.

Seudullisen yhteistyön kehittämistarpeita

Seudullisen yhteistyön strategisen ohjauksen selkiintyminen edistää kaupunkien yhteistyön vaikuttavuutta ja tuo seudulliset toimenpiteet osaksi kaupunkien toiminta- ja taloussuunnittelua eri toimialoilla. Lisäksi seudullisten toimenpiteiden vaikuttava käytännön läpivienti edellyttää monenlaista osaamista organisaatioilta ja työntekijöiltä.

Kaupunkiohjelman hankkeiden valinnassa keskeinen kriteeri oli toimialarajat ylittävä innovatiivisuus. Hankkeiden toteutuksesta saatujen kokemusten perusteella esitän, että innovatiivisuuden ja tulosohjauksen välillä on vakava jännite, joka osaltaan estää innovatiivista ajattelua ja toimenpiteitä osissa kaupunkiorganisaatiota. Kaupunkien tulosohtausjärjestelmä perustuu vahvaan – ja joissain tapauksissa lyhytjännitteiseen – panos-tuotos-ajatteluun. Kun kuntalain mukaiset sitovat tulostavoitteet täysin oikeutetusti ohjaavat resurssien käyttöä, saattaa tiukassa taloustilanteessa operatiivisen johdon ainoa toimintamahdollisuus olla kohdistaa käytettävissä olevat resurssit tulostavoitteen saavuttamiseen. Tällaisessa tilanteessa pidemmälle tulevaisuuteen kohdistuvan innovatiivisen kehittämistoiminnan toimintamahdollisuudet kapenevat merkittävästi. Samansuuntaisia havaintoja on Helsingin Lähiöprojektin arvioinnista (Bäcklund & Schulman 2003).

Seudullisen yhteistyön laajentuessa seudullisella, kaupunkien, virastojen ja yksikköjen tasoilla tarvitaan linjaorganisaation tulosohtauksen rinnalle osaamista ohjelmajohtamiseen sekä projektisalkkujen ja projektien johtamiseen. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan vuoden 2005 työohjelman 36 strategista hanketta ovat projektisalkku, joka purkautuu laajemmaksi toimenpiteiden joukoksi. Ohjelma- ja projektijohtamisen osaaminen on entistä tärkeämpää seudullisessa toimintaympäristössä.

Behov att utveckla det regionala samarbetet

Om den strategiska styrningen av det regionala samarbetet görs klarare främjs städernas samarbetsverkningsfullhet, och de regionala åtgärderna blir en del av städernas verksamhets- och ekonomiplanering sektorsvis. Dessutom förutsätter ett verkningsfullt genomförande av de regionala åtgärderna många slags kunnande hos organisation och anställda.

Det viktigaste kriteriet för valet av projekt för stadsprogrammet var sektoröverskridande innovation. På grundval av de erfarenheter genomförandet av projekten gav vill jag påstå att det finns en allvarlig spänning mellan innovation och resultatstyrning, en spänning som bidrar till att förhindra innovativt tänkande och åtgärder i delar av stadsorganisationen. Städernas resultatstyrningssystem bygger på ett starkt – och i vissa fall kortsiktigt – input-output-tänkande. Trots att det är helt berättigat att resursanvändningen styrs av de bindande resultatmål som ställts upp i enlighet med kommunallagen, kan den operativa ledningen i ett kärvt ekonomiskt läge ha bara ett alternativ, dvs. att rikta in alla resurser på att nå resultatmålet. I ett sådant läge minskar möjligheterna märkbart till innovativt utvecklande på längre sikt. Liknande iakttagelser gjordes då Förortsprojektet för Helsingfors utvärderades (Bäcklund & Schulman 2003).

Då det regionala samarbetet utvidgas behövs det på regionalt plan och bland städer, ämbetsverk och enheter inte bara resultatstyrning i administrationen utan även förmåga till programstyrning och styrning av projektportföljer och projekt. En dylik portfölj är t.ex. de 36 strategiska projekten i Delegationens för Huvudstadsregionens arbetsprogram för år 2005. Den utmynnar i ett större antal åtgärder. Att behärska program- och projektstyrning är desto viktigare i en regional kontext.

Vaikuttaisi siltä että monimuotoistuvassa seudullisessa toimintaympäristössä on kehkeytymässä horisontaalisten ja vertikaalisten prosessien ja projektien joukko. Tällaiseen hallintaan niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa on ratkaisuksi haettu matriisiorganisaatiota. Matriisiorganisaatiossa yksiköillä ja henkilöillä on sekä hierarkkisesti annettuja tehtäviä että yhteistyösuhteisiin perustuvia tehtäviä.

Kokemukseni perusteella pääkaupunkiseudun kaupunkien virastoissa on tähän haasteeseen hyvin erilaisia vastaavia organisaatiokulttuureja. Toisaalla on organisaatioita, joissa harkintavaltaa on delegoitu laajalle, ja joissa toimivalla päivittäisjohtamisella kyetään toteuttamaan oppivan organisaation ideoita, vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja välttämään monimuotoisuudesta seuraava kaosa. Toisaalla on tiukan hierarkkisesti ohjattuja organisaatioita, joissa sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta on tullut itsetarkoitus, joka uhkaa hämärtää työn varsinaiset tavoitteet.

Seudullisen toimintaympäristön ymmärtäminen ja seudullisten toimenpiteiden läpivienti lisää henkilöstön koulutustarvetta. Johdon haasteena on henkilöstön päivittäisjohtaminen tiukassa taloustilanteessa, jossa seudulliset toimenpiteet saattavat näyttäytyä lisätyönä hyötyjen konkretisoituessa vastapidemmän ajan kuluessa. Lisääntyvä yhteistyö edellyttää kumppaniorganisaatioiden tuntemusta ja oman työn mukauttamista kumppaneiden toimintaan. Muutoskykyä ja muutosjohtamista tarvitaan. Henkilöstön kehittämisessä ja koulutuksessa organisaatioiden välinen yhteistyö ja yhteiset koulutukset ovat keinoja, joissa opitaan samalla kumppaneiden organisaatiokulttuuria.

Pääkaupunkiseudun kaupunkien henkilöstöllä on monipuolista osaamisapääomaa. Sen hyödyntäminen sekä kaupunkien sisäisten ja seudullisten yhteistyöryhmien hallinta nostaa esiin verkostojen hallinnan osana seudullista koordinaatiota (Airaksinen et al 2004, 29–32). Verkostojen haaste kohdistuu kaupunkien johtamiskulttuurin kykyyn hyödyntää henki-

Det verkar nu som om det inom en allt mer pluralistisk regional verksamhetsmiljö skulle hålla på att uppstå ett antal horisontella och vertikala processer och projekt. För dylik styrning inom både privata och offentliga organisationer har man som lösning föreslagit matrisorganisationen. Inom denna har individer och enheter både hierarkiskt givna uppgifter och sådana som bygger på samarbetsrelationer.

Utgående från mina egna erfarenheter svarar Huvudstadsregionens städers ämbetsverks organisationskulturer på denna utmaning på mycket olika vis. Dels finns det sådana organisationer där de anställda har stora befogenheter att lyda sitt eget omdöme och där man i vardagslag kan förverkliga ideolet om en läraktig organisation, anpassa sig till förändringar och undvika kaos på grund av pluralism. Men dels finns det också strikt hierarkiska organisationer, där regler och föreskrifter blivit självändamål som hotar skymma de egentliga syftena med verksamheten.

Att förstå en regional verksamhetsmiljö och att genomföra åtgärder inom en region kräver mera skolning för de anställda. Styrets utmaning är att sköta vardagsledarskapet i ett kärvt ekonomiskt läge där regionala åtgärder kan framstå som extra arbete och nyttan av dem kan konkretiseras först efter en längre tid. Ökat samarbete förutsätter kännedom om partnerorganisationerna och anpassning av det egna arbetet till partnerorganisationernas. Det behövs förmåga till förändring – och det behövs ledd förändring. Inom personalutveckling och -skolning utgör samarbete och gemensam utbildning mellan organisationer sätt att samtidigt lära sig om partnernas organisationskultur.

Huvudstadsregionens städers anställda sitter inne med ett mångsidigt kunskapskapital. Att utnyttja detta och att behärska städernas interna och regionala samarbetsgrupper lyfter fram nätverksstyrning som en del av den regionala koordineringen (Airaksinen et al. 2004, 29–32). Nätverkens utmaning handlar om städernas styrningskulturs förmåga att utnyttja de anställdas innovativitet. Därtill kommer utma-

löstön innovatiivisuutta. Siihen liittyy myös kuntien tiukasta taloustilanteesta ja henkilöstön jaksamisesta aiheutuvia haasteita. Innovatiivinen ja vaikuttava seudullinen toiminta edellyttää aikaa luottamuksen rakentamiseen ja sitoutumiseen. Aikaa tarvitaan myös oman työn ja organisaation toimintatavan reflektointiin ja muutokseen. Tämä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön tarvittava aika on kriittisessä ristiriidassa kuntatalouden välittömien tehokkuustavoitteen kanssa. Tehokas toiminta edellyttää työnjaon rajojen ylläpitämistä, kun taas innovatiivinen toiminta edellyttää kyseenalaistamista ja riskinottoa.

ningar kring kommunernas kärva ekonomi och personalens ork. En innovativ och verkningsfull regional verksamhet kräver tid för att bygga upp förtroende och engagemang. Det behövs också tid för reflektion och ändring av det egna arbetet och organisationens verksamhets sätt. Denna tid för långsiktigt utvecklande står i kritisk konflikt med de omedelbara effektivitetskrav som ställs på kommunekonomin. Effektiv verksamhet förutsätter upprätthållande av arbetsfördelningens gränser, medan en innovativ verksamhet förutsätter ifrågasättande och risktagning.

Kirjallisuus: | Litteratur:

Airaksinen, Jenni, Inga Nyholm & Arto Haveri (2004). Seutuyhteistyön arki. Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Seutukuntien tuki – hankkeen II väliraportti. Kunnallistutkimuksia, Tampere University Press.

Alanen, Jussi-Pekka (2004). Ihmisten arki ei tunne hallinnon rajoja – yhteistyöllä Helsingin seutu menestykseen. Selvityshenkilö Jussi-Pekka Alasen ehdotukset Helsingin seudun yhteistyön kehittämiseksi. Sisäasiainministeriön julkaisu 12/2004. Helsinki.

Alueiden kehittämislaki 2002/602.

Anttiroiko, Ari-Veikko, Arto Haveri, Veli Karhu, Aimo Ryynänen & Pentti Siitonen (toim.) 2003). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia, Tampere University Press.

Bäcklund, Pia & Harry Schulman (2003). Lähiöprojekti ja hallintokuntien välinen yhteistyö. Teoksessa Bäcklund, Pia & Harry Schulman (toim.) Lähiöprojekti lähikuvassa. Lähiöprojekti kauden 2000-2003 arviointi. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2003: 4.

Helsingin metropolikatsaus (2002). OECD Territorial Review: Helsinki, Finland. raportin suomenkielinen epävirallinen tiivistelmä. Sisäasiainministeriö, Aluekeskus- ja kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 2/02.

Lahdensuo, Riikka (2004). Helsinki kansallisen EU-politiikan toimijaksi. Helsingin kaupungin tietokeskus, keskustelualoitteita 2004: 1.

Laki alueiden kehittämisestä 1993/1135.

Montén, Seppo (2005). Koulutus – Työvoima, Helsingin seutu 2015. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2005:3.

Osaaminen ja osallisuus (2001). Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelma. Valmistelutyön raportti 8.8.2001. Kaupunkipolitiikka-työryhmä, kaupunginjohtajien yhteistyö. Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarja A 17 / 2001.

Pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien yhteistyö vuosi 1999 – kevät 2000 (2000). Seurantaraportti 7.6.2000. Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit. Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarja A4/2000.

Pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien yhteistyö 1.9.2000–31.12.2001 (2002). Seurantaraportti 30.1.2002. Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit. Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarja A2/2002.

Pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteistyökartoitus 2001 (2002). Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit. Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarja A3/2002.

Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelma osaaminen ja osallisuus (2002). Toteuttamisohjelma 2002–4, Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarja A8 / 2002.

Rissanen, Pekka, Leila Partanen, Sari Pitkänen, Teresa Teppo ja Tuula Salmela (2004). Sillanrakentajat. Nuorisotyöttömyyteen ja maahanmuuttajien kotouttamiseen kohdistuneiden projektien arviointi suurilla kaupunkiseuduilla. Helsingin kaupungin tietokeskus.