

RESTORING WATERS IN THE BALTIC SEA REGION

A STRATEGY FOR MUNICIPALITIES AND LOCAL
GOVERNMENTS TO CAPTURE ECONOMIC AND
ENVIRONMENTAL BENEFITS

TIIVISTELMÄ SUOMEKSI



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) on johtava kansainvälinen ylimmän liikkeenjohdon konsultointiyhtiö. Asiakkaamme ovat yksityisen ja julkisen sektorin toimijoita talouden kaikilta osa-alueilta. Tavoitteenamme on auttaa asiakkaitamme saavuttamaan pysyvää kilpailuetua ja tukea asiakkaidemme organisaatioita tähän tähtäävissä merkittävässä muutoksissa. Toimintatapamme perustana on tuottaa konkreettista, mitattavaa lisäarvoa. BCG on vuonna 1963 perustettu yksityinen yhtiö, jolla on yhteensä 81 toimistoa 45 eri maassa. Lisätietoa osoitteessa bcg.com.



Zennström Philanthropies on vuonna 2007 perustettu hyväntekeväisyysjärjestö, jonka ovat perustaneet Niklas ja Catherine Zennström. Sen tavoitteena on tukea ja olla mukana sellaisten organisaatioiden toiminnassa, jotka taistelevat ihmisoikeuksien ja ilmastonmuutoksen pysäyttämisen puolesta, sekä rohkaista yrittäjyyttä, joka tähtää ympäristön suojelemiseen.

Zennström Philanthropies käynnisti vuonna 2013 Race For The Baltic -aloitteen. Sen tavoitteena on kutsua koolle joukko edistyksellisiä poliitikkoja, eri toimialojen asiantuntijoita, kansalaisjärjestöjen edustajia sekä paikallisten hallitusten jäseniä, jotka toiminnallaan haluavat kääntää negatiivisia trendejä ja palauttaa Itämeren ympäristön ennalleen, jotta alueen pitkän aikavälin taloudellinen elinkyky voidaan turvata.

RESTORING WATERS IN THE BALTIC SEA REGION

A STRATEGY FOR MUNICIPALITIES AND LOCAL GOVERNMENTS
TO CAPTURE ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL BENEFITS

SANNA DAHLGREN

TOMASZ MROZOWSKI

NINA KÄLLSTRÖM

TUUKKA SEPPÄ

FREDRIK LIND

MALIN WALLIN

MMAGNUS MORIN

Tutkimuksen toimeksiantaja:

**ZENNSTRÖM
PHILANTHROPIES**

SISÄLLYSLUETTELO

- 3 **ESIPUHE**
- 6 **YHTEENVETO**
- 10 **KRIITTINEN TILA JA JATKUVA HEIKKENEMINEN**

Itämeri on ainutlaatuinen ja rehevöitynyt
Edistymistä on tapahtunut, mutta heikkeneminen jatkuu
Kuntien rooli on kriittinen vesistöjen tilan palauttamisessa
Kunnilla on hyvin erilaiset lähtökohdat ja haasteet
- 16 **PAIKALLISTEN HYÖTYJEN OSOITTAMINEN**

Kunnat voivat saavuttaa suuria hyötyjä kirkkaiden vesien
skenaariossa
Paikallinen 3 000 uuden työpaikan mahdollisuus
Kannustaminen innovaatioihin
- 23 **LAAJA KIRJO HYVIKSI HAVAITTUJA TOIMENPITEITÄ**

Kunnalliset investoinnit ja kuntapolitiikka
Maatalous: Yhteistyö viljelijöiden kanssa ja kaikille edullisten
ratkaisujen löytäminen
Jätevesi: Kohdennettujen toimenpiteiden soveltaminen ja
toimintaperiaatteiden muodostaminen
Hulevesi: Ravinteiden vähentäminen ja veden hyötykäyttö
Suoritettavat toimenpiteet: Ympäristön tilan palauttaminen ennalleen
- 34 **VAIKUTUSTEN MAKSIMOINTI – VIITEKEHYS TOIMENPITEIDEN
PRIORISOINTIIN**

Viitekehys toimenpiteiden priorisointiin
Tietohaasteiden yli pääseminen
Kolmen kunta-arkkityypin kuvaus
- 40 **MITEN SAAVUTTAA JOHTAVA ASEMA?**

Määrittele tavoitteet ja aseta strateginen suunta
Osallista paikalliset sidosryhmät
Tee yhteistyötä yli rajojen
Turvaa rahoitus ja resurssit
- 45 **LOPPUPÄÄTELMÄ**
- 47 **LIITE – VAIKUTUSTEN MALLINTAMISMETODOLOGIA**
- 49 **JATKOLUKEMISTA**
- 50 **LUKIJALLE**

TÄMÄ DOKUMENTTI on suomenkielinen tiivistelmä raportista *Restoring Waters in the Baltic Sea Region - A Strategy for Municipalities and Local Governments to Capture Economic and Environmental Benefits*.

Zennström Philanthropies -järjestö, joka pyrkii palauttamaan Itämeren ekologisen tilan ennalleen, on antanut The Boston Consulting Groupille (BCG) toimeksiannon tämän raportin tekemiseksi. Raportin tavoitteena on ollut sekä ymmärtää paremmin etuja, joita kunnat voivat saavuttaa puuttamalla rehevöitymiseen ja parantamalla vesistöjen laatua Itämeren alueella, sekä antaa ohjeita siitä, miten valita parhaat ja jo aiemmin hyviksi havaitut toimenpiteet tämän saavuttamiseksi. Lähtökohtanamme on ollut soveltaa strategia- ja muutosjohtamisen näkökulmia ympäristöhaasteiden tarkastelemiseen. Haasteet koskevat koko Itämeren aluetta, yhdeksää sen rannikkovaltiota sekä alueen 1 500:aa kuntaa.

Raportissa (1) annamme yleiskuvan Itämeren nykytilasta ja kuntien tärkeästä roolista rehevöitymisen vähentämisessä, sekä tuomme esille kuntien toisistaan huomattavasti poikkeavat lähtötilanteet ja haasteet; (2) esittelemme laajan kirjon paikallisia hyötyjä, jotka kunta voi saavuttaa niin kutsutussa kirkkaiden vesien skenaariossa; (3) tutustumme kuntatasolla toimiviksi todettuihin rehevöitymisen vähentämistoimenpiteisiin; (4) esittelemme strukturoidun lähestymistavan mahdollisimman kustannustehokkaan toimenpideyhdistelmän löytämiseksi; ja (5) teemme ehdotuksen konkreettisesta kuntatason toimintasuunnitelmasta toivottujen vaikutusten saavuttamiseksi. Raportin keskeisimmät löydökset ovat seuraavanlaiset:

- Itämeri on kriittisessä tilassa. Lisääntyneiden ravinteiden määrästä johtuva rehevöityminen on yksi suurimmista uhista meren rannikkoalueilla ja sisävesillä. Ravinteiden vähentämisessä tapahtuneesta edistyksestä huolimatta Itämeren veden laatu heikkenee edelleen. Valuma-alueen 1 500 kunnan johtamat paikalliset aloitteet ja hankkeet tulevat olemaan keskeisessä asemassa kestäviin ravinnetasoihin pääsemisessä ja meren tilan palauttamisessa. Kuntien lähtötasot kuitenkin vaihtelevat huomattavasti. Kaksi kolmasosaa kunnista on joko tietämättömiä ongelmasta tai niillä on riittämättömät resurssit ongelmien tehokkaaseen ratkaisemiseen.
- Vesistöjen tilan palauttamisen taloudelliset hyödyt ovat laajat. Se mahdollistaa kestävien liiketoimintamuotojen ja

virkestysmahdollisuuksien luomisen kunnissa, parantaa alueiden esteettistä arvoa, tulvariskien hallintaa ja luonnon monimuotoisuutta, sekä lisää asukkaiden hyvinvointia parantamalla lähivesien tilaa. Raportissa kuvattujen parhaimman ja huonoimman ympäristöskenaarion välinen ero voi nousta keskimääräisellä kunnalla jopa 3 000 kokoaikaisen työpaikan ja 270 miljoonan euron suuruiseksi 15 vuoden mittaisella ajanjaksolla. Koko Itämeren alueelle parhaimman ja huonoimman skenaarion välinen ero tarkoittaisi 900 000 työpaikan suuruista erotusta vuoteen 2030 mennessä. Tämä vastaa noin kahta prosenttia alueen työvoiman kokonaistarjonnasta.

- Paikallisia hyötyjä saavuttaakseen kunnat voivat rajoittaa ravinnepäästöjä useiden kohdennettujen investointien ja säädösten avulla. Maatalous, jätevedet ja hulevedet aiheuttavat yhdessä noin 90 prosenttia alueen vesistöjen mukanaan tuomasta kuormituksesta. Siksi on tärkeää löytää toimintatapoja, joiden avulla tätä kuormitusta voidaan vähentää. Kunnat voivat myös vähentää ravinnekuormitusta toteuttamalla ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä jo heikentyneillä alueilla.
- Yksittäisen kunnan tulisi maasta riippuen vähentää keskimäärin 10–500 kg fosforia ja 180–2 850 kg typpeä tuhatta asukasta kohti, jotta Itämeren vesistöjen hyvä taso voitaisiin palauttaa. Jotta tavoitteisiin voidaan päästä ja positiiviset ympäristö- ja talousvaikutukset saavuttaa, kuntien on käytettävä resurssinsa ja aikansa tehokkaalla tavalla. Soveltamalla strukturoitua ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa kuntien on mahdollista suorittaa tarvittavat toimenpiteet jopa 40 prosenttia alhaisemmin kustannuksin. Ratkaisut tulee räätälöidä paikalliseen kontekstiin sopiviksi, vaikka lähestymistavat olisivatkin pääosin samalaisia. Universaalia, kaikille sopivaa ratkaisua ei ole.
- Esimerkit Itämeren alueen johtavista kunnista suojelutyön saralla ovat osoittaneet, että neljä seikkaa on keskeisessä asemassa toimivan yhteistyön rakentamisessa asukkaiden ja yritysten välille: i) tavoitteiden määrittely ja strategisen suunnan asettaminen, ii) paikallisten sidosryhmien sitouttaminen, iii) yhteistyö yli rajojen ja iv) resurssien ja rahoituksen turvaaminen. Vapaaehtoistoiminnan määrän ja kuntien ympäristöryhmien koon välillä on selkeä yhteys. On arvioitu, että vasta 60 prosentin lisäys toimijoiden määrässä mahdollistaisi merkittävien edistysaskeleiden ottamisen Itämeren alueen haasteiden hallinnassa.

Raportti pohjautuu syksyllä 2014 toteutettuun, kuntakyselyyn, jossa oli yhteensä noin 250 vastaajaa, sekä yli 60 haastatteluun kuntien ja muiden asiantuntijoiden kanssa koko Itämeren alueelta. Arviot perustuvat pääasiassa nykyisiin tietoihin ja havaittuihin trendeihin. Tulevaisuuden skenaarit sisältävät oletuksia.

Pyrkimyksenämme on lisätä tietoisuutta Itämeren kriittisestä tilasta ja korostaa paikallisia hyötyjä, jotka ovat saavutettavissa rehevöitymistä vähentämällä. Pyrimme lisäksi tunnistamaan kunnallisella tasolla tarvittavat toimenpiteet, joita tarvitaan

tavoiteltavan muutoksen saavuttamiseksi. Raportin keskeisiä teemoja on muutosvauhdin kiihdyttäminen paikallisella tasolla, jotta Itämeren vesistöjen tila voidaan palauttaa ennalleen. Tärkeää on myös ymmärtää ne edellytykset joiden on täyttyvä, jotta paras lopputulos sekä ympäristö-, talous- että sosiaalisesta näkökulmasta voidaan saavuttaa.

YHTEENVETO

ITÄMERI ON KRIITTISESSÄ TILASSA. Lisääntyneiden ravinteiden määrästä johtuva rehevöityminen on yksi suurimmista uhista meren rannikkoalueilla ja sisävesillä. Ravinteiden vähentämisessä tapahtuneesta edistyksestä huolimatta Itämeren veden laatu heikkenee edelleen. Valuma-alueen 1 500 kunnan johtamat paikalliset aloitteet ja hankkeet tulevat olemaan keskeisessä asemassa kestäviin ravinnetasoihin pääsemisessä ja meren tilan palauttamisessa. Kuntien lähtötasot kuitenkin vaihtelevat huomattavasti. Kaksi kolmasosaa kunnista on joko tietämättömiä ongelmasta tai niillä on riittämättömät resurssit ongelmien tehokkaaseen ratkaisemiseen.

- Rehevöityminen on yksi suurimmista uhista Itämerelle. Rehevöityminen johtuu pääosin liiallisen typen ja fosforin kulkeutumisesta meriin. Tällä hetkellä 90 prosenttia rannikkoalueista on luokiteltu rehevöitymistasoltaan heikentyneiksi alueiksi, joilla on kohtalaisia, merkittäviä tai vaikeita poikkeamia luonnollisista tasoista. Rehevöitymisen näkyvimpiä seurauksia ovat leväkukinnot, jotka estävät ihmisiä nauttimasta ranta-alueista ja niihin liittyvistä virkistystoiminnoista. Tämän lisäksi pinnanalaiset kuolleet ja hapettomat alueet ovat laajamittaisia ja vesien kirkkaus on heikentynyt, mikä vaikuttaa kielteisesti koko Itämeren ekosysteemiin.
- Ravinnepäästöjä on viime vuosikymmeninä pystytty vähentämään, mutta edistyminen on ollut liian hidasta. Itämeren rannikkovaltiot ovat yhdessä sopineet maakohtaisista ravinnekuormituksen vähentämistavoitteista, mutta toimenpiteitä näihin tavoitteisiin pääsemiseksi ei ole käynnistetty riittävän nopeasti. Jotta tavoite kirkkaista, rehevöitymisestä vapaista vesialueista voitaisiin saavuttaa, on muutosta vauhditettava.
- Valuma-alueen 1 500 kuntaa ovat ratkaisevassa asemassa vesistöjen tilan palauttamisessa. Kunnat ovat erityisen tärkeitä,

koska niillä on kyky ja vastuu panna täytäntöön kansallisen lainsäädännön asettamat vaatimukset esimerkiksi jätevesihuollossa. Lisäksi kunnilla on mahdollisuus panna alulle muita vapaaehtoisia hankkeita yhteistyössä paikallisen elinkeinoelämän ja asukkaiden kanssa.

- Itämeren alueen kunnilla on hyvin erilaiset lähtökohdat vesistön laatuun ja rehevöitymiseen liittyvien haasteiden käsittelemiseen. Kaksi kolmasosaa kunnista on joko tietämättömiä ongelmista tai niillä on riittämättömät resurssit ongelmien tehokkaaseen ratkaisemiseen. Muutamat kunnat työskentelevät kuitenkin jo strategisten hankkeiden parissa, joiden tarkoituksena on vähentää ravinnekuormitusta ja palauttaa vesistöjen tila ennalleen. Muut kunnat voivat ottaa näiltä kunnilta oppia omien haasteidensa voittamiseen ja muutoksen vauhdittamiseen.

Vesistöjen tilan palauttamisen taloudelliset hyödyt ovat laajat. Se mahdollistaa kestävien liiketoimintamuotojen ja virkistysmahdollisuuksien luomisen kunnissa, parantaa alueiden esteettistä arvoa, tulvariskien hallintaa ja luonnon monimuotoisuutta, sekä lisää asukkaiden hyvinvointia parantamalla lähivesien tilaa. Raportissa kuvattujen parhaimman ja huonoimman ympäristöskenaarion välinen ero voi nousta keskimääräisellä kunnalla jopa 3 000 kokoaikaisen työpaikan ja 270 miljoonan euron suuruiseksi 15 vuoden mittaisella ajanjaksolla. Koko Itämeren alueelle parhaimman ja huonoimman skenaarion välinen ero tarkoittaisi 900 000 työpaikan suuruista erotusta vuoteen 2030 mennessä. Tämä vastaa noin kahta prosenttia alueen työvoiman kokonaistarjonnasta.

- Vesistöjen tilan palauttamisella voidaan saavuttaa monenlaisia paikallisia hyötyjä vesistöihin kiinteästi yhteydessä olevilla toimialoilla, kuten vesiteknologian, virkistyskalastuksen, turismin ja kiinteistötalouden aloilla.
- Vertaamalla kahden ympäristöskenaarion lopputulosta saadaan keskimääräisen kunnan työllisyysvaikutuksen erotukseksi jopa 3 000 työpaikkaa ja taloudellisen vaikutuksen erotukseksi noin 270 miljoonaa euroa vuosien 2015 ja 2030 välillä. Tämä vastaa noin yhtä prosenttia keskimääräisen kunnan kokonaistaloudesta.
- Rehevöityminen on globaali haaste ja Itämeren alueella on monia muita alueita paremmat lähtökohdat löytää ja kehittää ratkaisuja haasteen ratkaisemiseksi. Kunnille haasteeseen vastaaminen tarjoaa mahdollisuuden synnyttää paikallisia työpaikkoja, korostaa paikallisten yritysten tukemisen tärkeyttä – ja samalla luoda pohjaa globaalin vesiteknologian osaamiskeskukselle Itämeren alueelle.

Paikallisia hyötyjä saavuttaakseen kunnat voivat rajoittaa ravinnepäästöjä useiden kohdennettujen investointien ja säädösten avulla. Maatalous, jätevesi ja hulevesi aiheuttavat yhdessä noin 90 prosenttia alueen vesistöjen mukanaan

tuomasta kuormituksesta. Siksi on tärkeää löytää toimintatapoja, joiden avulla tätä kuormitusta voidaan vähentää. Kunnat voivat myös vähentää ravinnekuormitusta toteuttamalla ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä jo heikentyneillä alueilla.

- On tärkeää, että kunnat tekevät yhteistyötä maanviljelijöiden kanssa ravinnekuormituksen vähentämisessä, jotta voidaan löytää kaikille osapuolille edullisia ratkaisuja. Esimerkiksi kierrätyksen ja suljettujen järjestelmien avulla on mahdollista hyödyntää Itämeren, järvien ja jätevesien ravinteita lannoitteina maataloudessa.
- Kunnat voivat vähentää jätevesien ravinnepestöjä kohdennetuilla investoinneilla. Näitä ovat esimerkiksi jätevesipuhdistamojen päivitykset ja kunnallisten jätevesiverkostojen laajentaminen. Kunnat voivat myös tiukentaa menettelytapaohjeistuksia, tehdä tarkastuksia ja tarjota informaatiota sekä taloudellisia kannustimia valvoakseen ja kannustaakseen riittävään ravinnekäsittelyyn tasoon yksityisen sektorin hajautetuissa laitoksissa.
- Hulevesien tehokkaalla hoidolla kunta voi rajoittaa ravinnepestöjä ja samalla hyötyä tulvariskien pienentymisestä sekä viheralueiden lisääntymisestä. Kuntien tulisi kohdennettujen investointien ohella myös varmistaa, että hulevesien tehokas käsittely sisällytetään osaksi uusia rakennusprojekteja, liikenneratkaisuja ja yleisten alueiden suunnittelua.
- Päästöjen vähentämisen lisäksi kuntien tulee toteuttaa korjaavia toimenpiteitä alueiden luonnollisen ravinteiden sitomiskyvyn parantamiseksi.

Yksittäisen kunnan tulisi maasta riippuen vähentää keskimäärin 10–500 kg fosforia ja 180–2 850 kg typpeä tuhatta asukasta kohti, jotta Itämeren vesistöjen hyvä taso voitaisiin palauttaa. Jotta tavoitteisiin voidaan päästä ja positiiviset ympäristö- ja talousvaikutukset saavuttaa, kuntien on käytettävä resurssinsa ja aikansa tehokkaalla tavalla. Soveltamalla strukturoitua ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa kuntien on mahdollista suorittaa tarvittavat toimenpiteet jopa 40 prosenttia alhaisemmin kustannuksin. Ratkaisut tulee räätälöidä paikalliseen kontekstiin sopiviksi, vaikka lähestymistavat olisivatkin pääosin samanlaisia. Universaalia, kaikille sopivaa ratkaisua ei ole.

- Tässä raportissa viitataan niin kutsuttuun porrassviitekehukseen strukturoituna ja kokonaisvaltaisena lähestymistapana toimenpiteiden priorisointiin. Kunta voi porrassviitekehystä soveltamalla löytää sille parhaan toimenpideyhdistelmän ja ohjata resurssinsa sen mukaisesti. Porrassmetodi voidaan ottaa käyttöön kolmen vaiheen kautta: (1) Laskemalla paikallinen päästövähennystavoite, (2) luettelemalla 5-10 soveltuvinta paikallista toimenpidettä ja laskemalla jokaiselle kustannustehokkuusmittari ja 3) valitsemalla parhaiden mahdollisten toimenpiteiden välillä ja luomalla niille implementaatio suunnitelma.

- Porrasviitekehystä havainnoidaan raportissa kolmelle kunta-arkkityypille: keskikokoiselle kaupungille, maatalouskunnalle ja saaristokunnalle. Soveltamalla strukturoitua porraslähestymistapaa toimenpiteiden priorisointiin kunnat voivat säästää ravinnekuormituksen vähennystavoitteesen tarvittavien toimenpiteiden suorittamisen kustannuksissa jopa 40 prosenttia.

Esimerkit Itämeren alueen johtavista kunnista suojelutyön saralla ovat osoittaneet, että neljä seikkaa on keskeisessä asemassa toimivan yhteistyön rakentamisessa asukkaiden ja yritysten välille: i) tavoitteiden määrittely ja strategisen suunnan asettaminen, ii) paikallisten sidosryhmien sitouttaminen, iii) yhteistyö yli rajojen ja iv) resurssien ja rahoituksen turvaaminen. Vapaaehtoistoiminnan määrän ja kuntien ympäristöryhmien koon välillä on selkeä yhteys. On arvioitu, että vasta 60 prosentin lisäys toimijoiden määrässä mahdollistaisi merkittävien edistysaskeleiden ottamisen Itämeren alueen haasteiden hallinnassa.

- Edellytyksenä onnistuneille ja pitkällä aikavälillä jatkuville toimenpiteille on paikallisten poliitikkojen ja kunnan johdon sitoutuminen. Kun ydinsidosryhmät on sitoutettu, määritellään kunnalle kokonaisvaltaiset tavoitteet. Niiden pohjalta luodaan strategia ja toimintasuunnitelma, jossa määritellään millä tavalla tavoitteet tullaan saavuttamaan.
- Kunta on riippuvainen paikallisten sidosryhmien, asukkaiden, organisaatioiden ja yritysten sitoutumisesta ravinnekuormituksen tehokkaaseen vähentämiseen. On olemassa useita esimerkkejä paikallisesti johdetuista aloitteista ja hankkeista, joilla on ollut keskeinen ja tärkeä rooli rehevöitymisen vähentämisessä.
- Yhteistyö yli rajojen on tärkeää, koska se mahdollistaa tiedon vaihtamisen ja parhaiden käytäntöjen jakamisen. Yhteistyö voidaan myös ulottaa kuntarajojen yli, esimerkiksi haettaessa kunnan ulkopuolista rahoitusta.
- Resurssien rajallisuus on haaste monille Itämeren alueen kunnille ja vaikeuttaa etenkin vapaaehtoistyön tason nostamista. Mikäli kaikkien kuntien aktiviteetit haluttaisiin nostaa parhaiden esimerkkikuntien tasolle, tarvittaisiin 60 prosentin lisäys kunnallisten ympäristöviranhaltijoiden määrään koko Itämeren alueella. Tämä tarkoittaisi 5 200 lisätyöntekijän rekrytoimista. Tarvitaan myös pitkän aikavälin suunnittelua, jotta pilottiprojektit voidaan muuttaa jatkuvaksi toiminnaksi.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2015. All rights reserved.

For information or permission to reprint, please contact BCG at:

E-mail: bcg-info@bcg.com

Fax: +1 617 850 3901, attention BCG/Permissions

Mail: BCG/Permissions

The Boston Consulting Group, Inc.

One Beacon Street

Boston, MA 02108

USA

For general information, please contact BCG Stockholm at:

The Boston Consulting Group, Inc.

Gustav Adolfs Torg 18

111 52 Stockholm, Sweden

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcgperspectives.com.

Follow [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) on Facebook and Twitter.



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi
Amsterdam
Athens
Atlanta
Auckland
Bangkok
Barcelona
Beijing
Berlin
Bogotá
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Calgary
Canberra
Casablanca

Chennai
Chicago
Cologne
Copenhagen
Dallas
Detroit
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hamburg
Helsinki
Ho Chi Minh City
Hong Kong
Houston
Istanbul
Jakarta

Johannesburg
Kiev
Kuala Lumpur
Lisbon
London
Los Angeles
Luanda
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis
Monterrey
Montréal
Moscow
Mumbai

Munich
Nagoya
New Delhi
New Jersey
New York
Oslo
Paris
Perth
Philadelphia
Prague
Rio de Janeiro
Rome
San Francisco
Santiago
São Paulo
Seattle
Seoul

Shanghai
Singapore
Stockholm
Stuttgart
Sydney
Taipei
Tel Aviv
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington
Zurich