

LAHTI

LAHDEN KAUPUNGIN STRATEGIA 2025 2011 päivitys

LAHTI

Lahden kaupunki
PL 202, 15101 Lahti
Puh. (03) 814 11
Fax (03) 814 4407
www.lahti.fi



SISÄLLYS

Johdanto	4
Strategian laadintaprosessi	4
Kaupungin arvot ja toimintaperiaatteet.	5
Visio	6
Lahden strategian näkökulmat	7
Strategiset päämäärät ja menestystekijät	7
A) Lahti on kasvava ja kilpailukykyinen10
B) Lahti on kestävä kehityksen edelläkävijä ja kansainvälisesti tunnettu ympäristökaupunki11
C) Kaupunki turvaa edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille keskittymällä ydintehtäviin.11
D) Kaupunkikonserni on uudistumiskykyinen, tehokas ja toimii ympäristölähtöisesti.12
E) Kaupungin talous on tasapainossa pitkällä aikavälillä12
F) Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityshaluinen henkilöstö13
Tuloskortit14

Johdanto

Lahden kaupungin strategiassa määritellään kaupungin toimintaperiaatteet ja visio. Vuoteen 2025 ulottuvaa visiota tarkentavat strategiset päämäärät ja menestystekijät sekä menestystekijöihin liittyvät mittarit tai arviointikriteerit. Strategiassa tehtyjä linjauksia noudatetaan kaikessa kaupungin toiminnassa ja kehittämisessä.

Strategia on kaupunginvaltuuston keskeinen johtamisen väline. Se on yhteinen tahdonilmaisu tavoiteltavasta tulevaisuudesta, aiotusta muutoksesta, uudistumisesta ja kehittämisestä. Strategia sitoo yksittäiset päätökset ja toimenpiteet osaksi pitkän aikavälin toimintasuunnitelmaa.

Strategian laadintaprosessi

2009

Lahden kaupungin strategia hyväksyttiin valtuustossa kesäkuussa 2009. Strategiaprosessi koostui useista valtuustoseminaareista sekä johtoryhmässä, strategiatiimissä ja toimialoilla tehdystä työstä. Strategian taustatietona hyödynnettiin laajasti tutkimus- ja tilastoaineistoa.

Prosessin kuluessa määriteltiin strategiset arvot ja toimintaperiaatteet, arvioitiin kaupungin nykytilaa ja ulkoisen toimintaympäristön muutosta sekä strategisia mahdollisuuksia ja haasteita. Strategia kattoi vision, siihen liittyvät strategiset päämäärät ja menestystekijät sekä menestystekijäkohtaiset mittarit tai arviointikriteerit. Kaikille menestystekijöille ei vuonna 2009 kyetty määrittelemään mittareita, yhtenä syynä tähän oli, ettei soveltuvaa tilasto- tai muuta vastaavaa tietoa ollut saatavana.

Vuonna 2009 tehdyn valtuustopäätöksen mukaisesti strategiaa arvioidaan ja tarvittaessa täydennetään valtuustokauden puolivälissä.



2011

Strategiasta päivitettiin visioon liittyvät strategiset päämäärät ja menestystekijät sekä menestystekijäkohtaiset mittarit tai arviointikriteerit. Suurelle osalle menestystekijöistä on nyt määritelty tarkemmat tavoitetasot.

Päivityksen lähtökohtana on ollut vuonna 2009 tehdyt suuret linjaukset eli visio, toimintaperiaatteet ja strategiset päämäärät. Strategiaa on päivitetty johtoryhmässä, toimialoilla ja kehitystiimissä sekä useissa valtuuston työseminaareista. Päivityksessä on kiinnitetty erityistä huomiota seuraaviin näkökulmiin:

- Miten strategiaa on toteutettu mm. toimialojen strategiatulkinnoissa sekä keskeisissä ohjelmissa
- Vastaako strategia toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin?
- Ovatko tehdyt valinnat ja niistä johdetut toimenpiteet riittäviä?
- Tarvitaanko uusia strategisia päämääriä ja menestystekijöitä?
- Rakenteen selkeyttämiseen
- Strategian mittareiden täsmentämiseen sekä tavoitetasojen asettamiseen

Keskeinen osa strategian päivittämistä ovat tulevaisuus-toimikunnan laatimat tulevaisuusskenaariot "LAHTI 2025 Skenaarioita Lahden kaupungin tulevaisuudesta". Skenaariotyön tulokset ovat monelta osin samansuuntaiset kuin vuoden 2009 toimintaympäristön muutos- ja strategisten mahdollisuuksien analyysit, mutta niissä korostuu entistä enemmän tarve vahvistaa vetovoimaa ja kasvua (väestö ja elinkeinoelämä). Strategiassa painotetaan tämän vuoksi seuraavia teemoja:

- Ympäristökaupungin synnyttäminen (mm. tiivis yhdyskuntarakenne ja erinomainen joukkoliikenne)
- Vetovoimaisen keskustan toteuttaminen
- Erikoistuneen kasvun hakeminen: ympäristöliiketoiminta, muotoilu ym. korkean osaamisen alat
- Yksityisten palvelumarkkinoiden luominen, erityisesti lifestyle ja hyvän olon palvelut
- Kansainvälistyminen ja siihen liittyvä elinkeinoelämän tukeminen (invest-in toiminta, kv. markkinoiden hakeminen, kv. tutkimus-/kehittäisyhteistyö).
- Edunvalvonta – Lahti yhtenä Suomen kasvualueista (innovaatio- ja osaamispolitiikka, liikennejärjestelmät, metropoliulottuvuus)

Strategiaa arvioidaan laajemmin valtuustokauden päättyessä vuonna 2012. Keskeisiä arviointikeinoja ovat menestystekijöihin liittyvät mittarit tai arviointikriteerit ja niiden tavoitetasot. Valtuustokauden lopuksi tehtävää laajaa arviointia täydentävät mm. hyvinvointi-, ympäristö- ja tarkastuskertomukset, Aalborgin sitoumusten toteutumisen arviointi sekä muut selvitykset.

Kaupungin arvot ja toimintaperiaatteet

Kaupungin arvot ja toimintaperiaatteet ovat yhteisiä käsityksiä siitä, mikä meille on tärkeää ja arvokasta. Ne ohjaavat kaupungin päätöksentekoa ja koko organisaation toimintaa. Lahden kaupunki noudattaa toiminnassaan seuraavia periaatteita:

Kehittämishalukkuus: kaupunki kehittää aktiivisesti alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. Kaupunki suuntautuu tulevaisuuteen luovasti ja rohkeasti uusia toimintatapoja ja ratkaisuja etsien.

Kestävä kehitys: kaupunki kasvaa ja kehittyy ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestävällä tavalla. Lahti on eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten ja heidän yhteisönsä terveellinen, turvallinen ja viihtyisä asumisen ja elämisen paikka. Kaupunki parantaa oman toimintansa energia- ja materiaali-tehokkuutta sekä tukee ja ohjaa asukkaita ja muita toimijoita toimimaan ympäristöystävällisesti.

Yhteisöllisyys: Lahden kaupunki on asukkaistaan ja henkilöstöstään välittävä yhteisö. Kaupunki luo edellytyksiä erilaisten yhteisöjen toiminnalle ja tekee niiden kanssa yhteistyötä asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Kaupungin päätöksenteko on avointa. Lahti toimii asukaslähtöisesti tarjoten asukkaille mahdollisuuksia osallistua asuin ympäristönsä ja kaupungin palveluiden kehittämiseen.

Vastuullisuus: kaupunki edistää tasa-arvoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Kaupunki kannustaa asukkaita ottamaan enemmän vastuuta omasta ja lähimpiensä hyvinvoinnista elämäntilanteensa ja resurssiensa asettamissa rajoissa.

Visio

Visio ilmaisee tulevaisuuden tahtotilan, jota kohti kaupunkia kehitetään. Vision tulee olla kunnianhimoinen, haastava ja haluttava. Sen tavoittelemisen

pakottaa venymään ja tekemään valintoja. Visiossa tulee pitäytyä vain muutama kärkeäjatukseen, joihin sisältyy selkeä muutos verrattuna nykyhetkeen.

Lahti on houkutteleva ja elinvoimainen ympäristökaupunki



Lahden strategian näkökulmat

Erilaisten näkökulmien tarkoituksena on tasapainottaa strategiaa siten, että mikään yksittäinen teema ei korostu liikaa ja erilaiset haasteet on huomioitu riittävän kattavasti. Lahden kaupungin strategiaa on tarkasteltu neljän eri näkökulman pohjalta

Elinvoimaisuus ja yhdyskunta

Mitkä ovat ne keinot, joilla kehitetään pitkäjänteisesti kaupungin elinvoimaisuutta ja turvataan riittävät taloudelliset ja muut resurssit?

Kuntalainen

Miten kaupunki näyttäytyy asukkaille ja yhteisöille sekä tyydyttää niiden tarpeita ja odotuksia?

Prosessit ja rakenteet:

Mitkä ovat ne prosessit, toiminnot tai rakenteet, joita tulisi välttämättä parantaa tai kehittää?

Talous, henkilöstö ja johtaminen:

Miten hyödynnetään taloudellisia resursseja tuottavasti ja tehokkaasti? Miten varmistetaan kaupungin henkilöstön ja työyhteisöjen uudistuminen, työkyky sekä riittävät henkilöstö- ja osaamisresurssit?

Strategiset päämäärät ja menestystekijät

Strategiset päämäärät ovat visiosta johdettuja pitkän aikavälin tavoitteita. Ne kertovat mitä visiolla tarkoitetaan, minkä halutaan muuttuvan ja mihin suuntaan kehitystä ohjataan. Lahden strategisena päämääränä on vahvistaa kaupungin kasvua ja kilpailukykyä, turvata edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille, uudistaa kaupunkikonsernin toimintaa ja pitää talous tasapainossa sekä kehittää johtamista ja turvata riittävät henkilöstöresurssit.

Kunkin strategisen päämäärän alla on yksi tai useampia menestystekijöitä. Ne vaikuttavat pitkällä aikavälillä ratkaisevasti Lahden kaupungin menestymiseen, ja ovat asioita, joissa kaupungin täytyy onnistua päämäärien ja vision saavuttamiseksi. Kaupunki suuntaa resursseja, suunnittelee toimenpiteitä sekä arvioi strategian toteutumista menestystekijöiden pohjalta.



Lahti on houkutteleva ja elinvoimainen ympäristökaupunki

ELINVOIMAISUUS JA YHDYSKUNTA

A

Lahti on kasvava ja kilpailukykyinen

A1) Kehitetään keskusta-alueen vetovoimaa ja asuinympäristöjen viihtyisyyttä

A2) Lahti kasvaa nopeasti, houkuttellen erityisesti työikäistä väestöä ja lapsiperheitä

A3) Kehitetään Lahden kaupunkiseudusta vahva, kansainvälisesti toimiva osaamis- ja yritystoimintakeskittymä. Osaamisen kärkialoina ovat ympäristö ja muotoilu

A4) Kehitetään alueen vetovoimaa vahvistavia vapaa-aika-, kulttuuri- ja urheilupalveluita ja tapahtumia sekä niihin liittyvää yritystoimintaa

B

Lahti on kestävä kehityksen edelläkävijä ja kansainvälisesti tunnettu ympäristökaupunki

B1) Lahden kasvihuonekaasupäästöt puolitetaan vuoden 1990 (Kioton sopimus) tasosta v.2025 mennessä

B2) Kehitetään tiivistä, kestävä kehityksen mukaista yhdyskuntarakennetta sekä erinomaista julkisen ja kevyenliikenteen järjestelmää

B3) Edistetään matalaenergia- ja ekologista rakentamista ja asumista sekä niihin liittyvää kehittämistä ja liiketoimintaa

KUNTALAINEN

C

Kaupunki turvaa edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille keskittymällä ydintehtäviin

C1) Kehitetään avoterveydenhuollon saatavuutta sekä ennaltaehkäiseväätoimintaa

C2) Palvelut tarjotaan asukkaan omaa vastuuta ja omatoimisuutta vahvistaen

C3) Ehkäistään syrjäytymistä ja huono-osaisuuden kasautumista

C4) Tuetaan suvaitsevuuksi, monikulttuurisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteisöjen toimintaa

PROSESSIT JA RAKENTEET

D

Kaupunkikonserni on uudistumiskykyinen, tehokas ja toimii ympäristölähtöisesti

D1) Kehitetään tehokas ja asiakaslähtöinen palvelujärjestelmä

D2) Kannustetaan kuntalaisia osallistumaan käyttämiensä palveluiden ja ympäristönsä kehittämiseen ja kehitetään uusia osallistumistapoja

D3) Konserni toimii ympäristölähtöisesti. Ilmasto- ja ympäristövaikutuksien pienentäminen sekä energiatehokkuus huomioidaan kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa

D4) Lahden työssäkäyntialue muodostaa yhtenäisen, vähintään 150 000 asukkaan kaupungin

TALOUS, HENKILÖSTÖ JA JOHTAMINEN

E

Kaupungin talous on tasapainossa pitkällä aikavälillä

E1) Toiminnan tuottavuutta ja laatua parannetaan koko organisaatiossa

E2) Kaupunkikonsernin ja läheisyhteisöjen pääomaa ja omaisuutta käytetään tehokkaasti

F

Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityskykyinen henkilöstö

F1) Kehitetään johtamisjärjestelmää sekä esimiesten johtamisosaamista

F2) Kehitetään suunnitelmallisesti työntekijöiden osaamista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista

STRATEGIA 2025

A Lahti on kasvava ja kilpailukykyinen

Lahti profiloituu ympäristökaupunkina, jossa yhdistyy koko kaupungin kestävä kehittäminen vahvaan ympäristöosaamisen ja asemaan ympäristöliiketoiminnan keskuksena. Ympäristökaupunkina Lahti tarjoaa houkuttelevan asuin ympäristön eri-ikäisille asukkaille sekä vetovoimaisen kehittämissympäristön kotimaisille ja kansainvälisille yrityksille.

Menestyvät kaupungit erottaa taantuvista kyky houkutella työkäistä väestöä. Muuttovoitto on ainoa keino turvata elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tarvitseman työvoiman saatavuus ja sitä kautta kehittää elinvoimaa pitkällä aikavälillä. Lahden tavoitteena on yli 1 % vuotuinen väestönkasvu. Erityisesti pyritään houkuttelemaan työkäistä väestöä ja lapsiperheitä. Tämä huomioidaan keskustan- ja asuinalueiden sekä palveluiden kehittämisessä.

Keskeisiä strategisia tavoitteita 2011–2025 on keskusta-alueen vetovoiman lisääminen (ydinkeskusta sekä ydinkeskustan ja aseman väliin jäävä alue) sekä Ranta-kartanon ja aseman alueen rakentaminen.

Ydinkeskusta:

- toteutetaan laaja kävelykeskusta
- liikennejärjestelyissä etusijalla jalankulku, pyöräily ja joukkoliikenne
- vähennetään kadunvarsipysäköintiä
- kaupungin erikoistuminen ympäristöön ja muotoiluun näkyy rakentamisessa ja katutilassa mm. runsaana viherrakentamisena, ympäristö- ja energiatehokkaina ratkaisuin, puun käyttämisenä rakennusmateriaalina ja alueen muotoiluosaamista esiintuovina yksityiskohtina

Ranta-kartanon ja aseman alueet:

- alueita kehitetään ympäristölähtöisen, matala- tai nollaenergiarakentamisen pilottialueina
- aseman seudulle rakennetaan matkakeskus

Elinkeinojen kehittämisen kärkiä ovat ympäristö- ja muotoiluosaaminen sekä niihin liittyvä liiketoiminta. Kärkialojen osaamista ja innovaatiota hyödynnetään myös muilla elinkeinoelämän ja teollisuudenaloilla. Valitut kärjet ovat yhtenevät alueellisessa elinkeinostrategiassa valittujen painopisteiden kanssa.

Lahden alue vakiinnutetaan merkittäväksi ympäristö- ja muotoiluteemoihin erikoistuneeksi osaksi kansallista innovaatio- ja korkeakoulujärjestelmää. Alueen osaamispohjaa sekä tutkimus-, kehittämis-

ja innovaatiotoimintaa vahvistetaan, ja yliopisto- ja korkeakoulutoimintaa profiloidaan aiempaa enemmän kärkialojen ympärille.

Kärkialojen lisäksi elinkeinoelämän ja vetovoiman kehittämisessä painotetaan vapaa-ajan-, kulttuuri- ja urheilupalveluita ja tapahtumia sekä niihin liittyvää yrittäjyyttä ja osaamista. Vapaa-ajan palveluihin sisältyvät myös yksityiset matkailu- ja hyvinvointipalvelut sekä erikoiskaupan palvelut. Palveluiden kehityksellä on erittäin suuri merkitys mm. työpaikkojen syntymiseen Lahden alueella, uusien asukkaiden ja matkailijoiden houkuttelemisessa sekä keskusta-alueen vetovoimaan.

Tapahtumien osalta painotetaan isoja, kansainvälistä huomiota saavia tapahtumia sekä toimintaa, joka rakentuu valittujen strategisten kärkien ympärille.

Kaupunkikonserni (erityisesti Lakes ja LTYP) vahvistaa invest-in -toimintaa, jolla pyritään saamaan Lahden alueelle investointeja ja uusia yrityksiä. Kaupunki tukee alueen kasvuyritysten kansainvälistymistä, ja osallistuu kärkialojen kansainväliseen markkinointiin (mm. Pietarin alue ja Kiina).

Lahtea kehitetään osana metropolialuetta. Lahden kaupunki tekee tiivistä yhteistyötä metropolialueen kehittämis- ja yhteisorganisaatioiden kanssa. Yhteistyön painopisteinä ovat mm. alueen kilpailukykyyn sekä yliopisto- ja innovaatiotoiminnan kehittäminen, kansainvälinen yhteistyö ja markkinointi, joukkoliikenne, kaupunkitutkimus sekä erityiset kehittämishankkeet kuten WDC Helsinki 2012.



B Lahti on kestävä kehityksen edelläkävijä ja kansainvälisesti tunnettu ympäristökaupunki

Suomi on sitoutunut Euroopan unionin tasolla vähentämään yksipuolisesti kasvihuonekaasupäästöjä 20 % vuoden 1990 tasosta vuoteen 2020 mennessä. Tavoite nostetaan 30 prosenttiin, mikäli siihen sitoutuu riittävästi muita valtioita. Sitoutumalla kasvihuonekaasupäästöjen puolittamiseen Lahti hakee asemaa Suomen johtavana ympäristökaupunkina.

Lahden kaupunkikonserni

- kehittää yhdyskuntarakennetta ja liikennejärjestelmää kevyen ja julkisen liikenteen ehdoilla. Uutta asuinrakentamista keskitetään keskustaan ja hyvien liikenneyhteyksien varrelle.
- kehittää keskusta-aluetta ensisijaisesti jalankulun ja kevyenliikenteen alueena. Tavoitteena on henkilöautoliikenteen väheneminen.
- edistää matalaenergia- ja ekologista rakentamista ja asumista sekä niihin liittyvää kehittämistä ja liiketoimintaa.
- kehittää Ranta-kartanon ja aseman alueita ympäristölähtöisen matala- tai nollaenergiarakentamisen pilottialueina.
- kehittää asukkaiden viihtyisyyttä, terveyttä ja hyvinvointia edistävää elinympäristöä.
- suojaa alueen pinta- ja pohjavesistöjä.
- toteuttaa konsernin uudisrakentamisen matala- tai nollaenergia ratkaisuin. Samaa periaatetta sovelletaan mahdollisimman laajasti myös korjausrakentamisessa (liittyy myös kohtaan E3).

Kestävä kehitys edellyttää muutoksia myös asukkaiden elämäntavoissa ja alueen yritysten toimintatavoissa. Kaupunki ohjaa asukkaita ja muita alueen toimijoita ympäristöystävällisyyteen.

C Kaupunki turvaa edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille keskittymällä ydintehtäviin

Keskeisenä haasteena on väestön ikääntyminen, jonka seurauksena palvelutarve kasvaa, huoltosuhde heikkenee ja työvoimaa ei ole enää saatavissa yhtä paljon kuin tällä hetkellä. Kaikkia palveluita ei ole tulevaisuudessa mahdollista tuottaa samassa laajuudessa nykyisillä toimintakeinoilla.

Kaupunki keskittyy palvelutoiminnassaan toimialoilta määriteltäviin ydintehtäviin sekä hyödyntää uusia tapoja tuottaa palveluita (ks. myös D1). Voimavaroja suunnataan ennaltaehkäisevään toimintaan, avopalveluiden kehittämiseen, kouluterveydenhuoltoon ja terveysliikunnan edistämiseen.

Asukkaiden, perheiden ja yhteisöjen omavastuu ja tarve nykyistä suurempaan omatoimisuuteen kasvaa. Vastuulla tarkoitetaan huolehtimista oman ja lähiyhteisöjensä hyvinvoinnista ja nykyistä suurempaa panostusta tarvitsemiensa palvelujen rahoittamiseen.

Talouden jatkuvassa rakennemuutoksessa riski syrjäytymisen ja huono-osaisuuden kasautumiseen kasvaa. Kaupunki kohdentaa toimintaa ja palveluita huomioiden erityisesti henkilöitä ja ryhmiä, joilla on muuta väestöä heikommat mahdollisuudet turvata oma hyvinvointinsa.

Perinteiset alueelliset yhteisöt, kuten naapurustot, ovat paljon menettäneet merkitystään ja yhteisöt syntyvät yhä enemmän elämäntapavalintojen ja harrastusten pohjalta. Paikallisyhteisöjen sosiaalisilla verkostoilla ja niiden tarjoamilla palveluilla on kuitenkin suuri merkitys ikääntyneille, lapsille ja lapsiperheille.

Lahden kaupunki tukee suvaitsevuuutta, monikulttuurisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteisöjen toimintaa. Paikallisia yhteisöjä ja asukkaiden omaehtoista toimintaa tukemalla kaupunki luo edellytyksiä turvalliseen ja viihtyisälle asuin ympäristölle. Yhteisöjä tukemalla vahvistetaan myös asukkaiden omatoimisuutta oman hyvinvointinsa edistämiseksi.

Vuosina 2011–2013 painopisteinä ovat lasten, nuorten ja lapsiperheiden yhteisöt. Toimenpiteitä kohdennetaan erityisesti varhaiskasvatukseen ja peruskoulujen yhteyteen. Keskeisenä vastuutahona sivistystoimiala tekee toteuttamis-/kehittämissuunnitelman ko. vuosille.

Toinen painopiste 2011–2013 on suvaitsevuuuden edistäminen. Tavoitteena on Lahti, joka on avoin, suvaitseva ja kannustava asuin- ja elinympäristö maahanmuuttajille sekä erilaisille nuoriso- ja muille kulttuureille.

D Kaupunkikonserni on uudistumiskykyinen, tehokas ja toimii ympäristölähtöisesti

Palvelutoiminnan turvaaminen edellyttää palvelun tuottamista kustannustehokkaasti, laadukkaasti, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Palvelun tuottamiseen on oltava myös riittävästi osaavaa henkilökuntaa.

Lahti kehittää tehokkaan ja asiakaslähtöinen palvelujärjestelmän. Sen peruserätyydet ovat:

- keskittyminen palvelutoiminnan ydintehtäviin
- asiakaslähtöisyyden edistäminen
- palvelukysynnän ohjaaminen mahdollisuuksien mukaan matalamman kustannustason palveluihin
- uusien sähköisten palveluiden ja asiakkuuden hallinnan kehittäminen
- palvelumarkkinoiden kehittäminen täydentämään kaupungin palvelutarjontaa
- toimialarajat ylittävä palveluverkkosuunnitelma
- tehdään jako keskitettyihin erityispalveluihin ja lähipalveluihin
- muodostetaan suurempia toimintayksiköitä huolehtien palveluiden alueellisesta saatavuudesta ja laadusta
- yhteispalvelukonseptien hyödyntäminen

Kuntalaisia kannustetaan osallistumaan käyttämiensä palveluiden ja ympäristönsä kehittämiseen. Kaupunki tarjoaa uusia osallistumis- ja vuorovaikutustapoja asukkaille ja palveluiden käyttäjille. Asukkaiden antamaa palautetta ja ehdotuksia hyödynnetään kaupungin ja sen palveluiden kehittämisessä ja arvioinnissa.

Kaupunkikonserni toimii ympäristölähtöisesti; ilmasto- ja ympäristövaikutuksien pienentäminen sekä energiatehokkuus huomioidaan kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa. Tätä tarkoitusta varten tarvitaan arviointimenettely. Sen tulee kattaa merkittävät ympäristövaikutuksia sisältävät päätökset ja hankkeet, ilman että se kuormittaa kohtuuttomasti valmistelijoita tai päätöksentekijöitä. Arviointi tulee ensisijaisesti tehdä isoissa, poliittista linjausta edellyttävissä asioissa. Muissa suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa ympäristönäkökulma pitää sisällyttää normaaliin valmisteluprosessiin.

Kuntarakenteen ja kuntayhteistyön osalta tavoitteena on, että Lahden työssäkäyntialue muodostaa yhtenäisen, vähintään 150 000 asukkaan kaupungin.

Kuntayhteistyön samoin kuin mahdollisten uusien yhteistyömuotojen hyöty arvioidaan. Lahti keskittyy kuntayhteistyöhön, joka tukee kaupungin omien strategisten tavoitteiden toteutumista.

E Kaupungin talous on tasapainossa pitkällä aikavälillä

Kaupungin talous on tasapainossa kun tulo-rahoitus kattaa nettoinvestoinnit. Ensisijaisia kaupungin investointeja ovat välttämättömät korjaus- ja korvausinvestoinnit sekä elinvoimaa ja kasvua tuovat investoinnit.

Lähiuosien heikko talouskasvu, kaupungin liiketoiminnasta saatavien tulojen kertymiseen liittyvät riskit, väestön ikääntymiseen liittyvä palvelutarpeen kasvu ja huoltosuhteen heikkeneminen sekä elinkeinoelämän rakennemuutos vaarantavat kaupungin talouden tasapainoisen kehityksen.

Keskeiset talouden tasapainottamiskeinot ovat alueen elinvoimaisuuden kehittämisellä vahvistuva tulopohja, kaupungin pääoman ja omaisuuden tehokas käyttäminen sekä toiminnan tuottavuuden kasvu.

Toiminnan tuottavuutta ja laatua parannetaan koko organisaatiossa. Palvelutoiminnassa kehitetään asiakaslähtöinen ja tehokas palvelujärjestelmä (kts. E1), palveluprosesseja kehitetään ja sähköisten ja etäpalvelujen osuutta lisätään kaupungin palvelutarjonnassa. Tuottavuuden parantaminen liittyy kiinteästi menestystekijöihin C1 ja C2 eli ennaltaehkäisevän toiminnan kehittämiseen sekä kuntalaisten omavastuun ja omatoimisuuden tukemiseen.

Tuottavuuden parantamisella ja palvelujärjestelmän uudistamisella valmistaudutaan tulevaan työmarkkina-tilanteeseen, jossa työvoimaa on ikärakenteen muutoksen vuoksi nykyistä vähemmän käytettävissä.

Kaikilta konserniyhtiöiltä ja läheisyhteisöiltä edellytetään kaupungin strategisten tavoitteiden edistämistä ja toimintaa kaupungin intressien mukaisesti. Konserniyhtiöiltä edellytetään liiketaloudellista kannattavuutta ja kohtuullista tuottoa sijoitetulle pääomalle. Niiden konserniyhtiöiden, joilta ei edellytetä tuottoa, on pääsääntöisesti toimittava tavalla, joka ei vaadi lisää kaupungin omaa pääomaa.

Elinkeinostrategiaa toteuttavien yritysten on tehtävä tiivistä yhteistyötä ja koordinoitava keskenään mm. invest-in toimintaa ja alueen markkinointia.

Kuntayhtymien on tehostettava toimintaansa ja lisättävä tuottavuutta. Tavoitteena on, että niiden menokasvu on pienempi kuin yleinen kustannustason nousu.

F Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityshaluinen henkilöstö

Kaupungin toiminta, sen tuottamat palvelut ja niiden vaikuttavuus ovat riippuvaisia hyvästä, osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Lähitulevaisuuden haasteena on kaupungin henkilöstön eläköityminen, ja nopeasti kiristynvä kilpailu työvoimasta.

Kaupunki parantaa kykyään kilpailla työvoimasta (sekä uusista rekrytoinneista että nykyisistä työntekijöistä) ja hyödyntää henkilöresursseja

- kehittämällä palkkaus- ja kannustinjärjestelmiä
- kehittämällä toimintaprosesseja
- edistämällä henkilöstön työssä jaksamista
- huomioimalla työmarkkinoille tulevien nuorten ja maahanmuuttajien työelämälle asettamat toiveet ja tarpeet
- käyttämällä työajan joustoja ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman työaikansa hallintaan
- mahdollistamalla etätönn tekemisen
- markkinoimalla aktiivisesti kaupunkia hyvänä työnantajana
- kehittämällä suunnitelmallisesti työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa.



Kaupungin toiminnan ja palvelutuotannon uudistaminen sekä koko strategian toteuttaminen edellyttävät johtamisosaamisen kehittämistä. Henkilöstöpalvelut valmistelee johtamisen kehittämissuunnitelman vuosille 2011–2013. Ohjelman osana toteutetaan esimiesten johtamisosaamisen arviointi ohjelman alkaessa ja päättyessä.

Strategian toimeenpano edellyttää myös sellaisen kehittämis- ja johtamiskulttuurin synnyttämistä, jossa kaupunkikonserni suuntautuu tulevaisuuteen luovasti ja rohkeasti uusia toimintatapoja etsien ja hyväksyen kehittämistoimintaan liittyvät riskit.

Tuloskortit A B C D E F

Strategiset päämäärät, ratkaisevat menestystekijät ja arviointikriteerit tai mittarit on yhdistetty tuloskorteiksi. Menestystekijöistä osaan liittyvä täsmennys, jossa on kuvattu tarkemmin sisältöä ja siihen liittyviä strategisia päätöksiä tai toiminnan painotusta määritellyn ajanjakson ajan.

Arviointikriteerien ja mittareiden avulla arvioidaan strategian toteutumista ja sitä ovatko toteutetut toimenpiteet olleet oikean suuntaisia ja riittäviä. Arviointikriteerit ja mittarit ovat yleensä laadullisia tai määrällisiä indikaattoreita, mutta tarvittaessa voidaan arvioida myös menestystekijään liittyvän yksittäisen toimenpiteen tai hankkeen toteutumista.

Arviointikriteereille ja mittareille voidaan haluttaessa määrittää tavoitetaso. Sen avulla ilmaistaan täsmällisemmin kuinka suurta muutosta menestystekijällä tavoitellaan määritellyn ajankohdan mennessä.

A Lahti on kasvava ja kilpailukykyinen

MENESTYSTEKIJÄ	TÄYDENNYS MENESTYSTEKIJÄÄN		MITTARIT	TAVOITETASOT
A1) Kehitetään keskusta-alueen vetovoimaa ja asuinympäristöjen viihtyisyyttä	<ul style="list-style-type: none"> Ydinkeskustassa: Ympäristö- ja muotoilupainotus näkyy rakentamisessa ja katutilassa Toteutetaan laaja kävelykeskusta Liikennejärjestelyissä etusija jalankululla, pyöräilyllä ja joukkoliikenteellä(vrt. B2) Vähennetään kadunvarsipysäköintiä Aseman alueen ja matkakeskuksen kehittäminen 		<ul style="list-style-type: none"> Keskustan kehittämissaikataulun mukaisten toimenpiteiden toteuma Asukkaiden tyytyväisyys asuinalueiden viihtyisyyteen (tekyn asiakaskysely) Rakennetun ympäristön koettu viihtyisyys 2009–2013 (KAPA, tyytyväiset) Keskusta-alueen yleisillä paikoilla tehdyt väkivaltarikokset 2009–2012 	<ul style="list-style-type: none"> Paranee Paranee Pienenee
A2) Lahti kasvaa nopeasti, houkuttellen erityisesti työikäistä väestöä ja lapsiperheitä			<ul style="list-style-type: none"> Väestön nettomuutos Työikäisen väestön nettomuutos 	<ul style="list-style-type: none"> +1%/v Työikäisen väestön määrä kasvaa
A3) Kehitetään Lahden kaupunki-seudusta vahva, kansainvälisesti toimiva osaamis- ja yritystoimintakeskittymä. Osaamisen kärkialoina ovat ympäristö ja muotoilu	<ul style="list-style-type: none"> Houkuttellaan alueelle yrityksiä ja investointeja sekä korkean osaamisen omaavaa työvoimaa Tuetaan alueen kasvuyritysten hakeutumista kansainvälisille markkinoille Vahvistetaan Lahden asemaa kansallisesti merkittävänä osaamis-/innovaatiokeskittymänä Kehitetään Niemen aluetta korkea-koulutoimintojen ja osaamis-intensiivisen yritystoiminnan alueena Toimitaan yritysystävällisesti 		<ul style="list-style-type: none"> Ympäristöklusterin liikevaihdon ja työpaikkamäärän kasvu Kasvuyritysten osuus yrityskannasta (LTYP alueellinen innovaatiotutkimus) Innovoivien yritysten osuus (LTYP alueellinen innovaatiotutkimus) Lahden seudun osuus kansallisesta T&K kokonaispanostuksesta (kokonaismenot) Otetaan käyttöön yritysvaikutusten arviointimalli Strategisten kärkialojen kehitystä tukevat toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> Kasvaa Kasvaa Kasvaa Kasvaa Pilotti 2011, käyttöönotto 2012
A4) Kehitetään alueen vetovoimaa vahvistavia vapaa-aika-, kulttuuri- ja urheilupalveluita ja tapahtumia sekä niihin liittyvää yritystoimintaa	<ul style="list-style-type: none"> Vapaa-ajan palveluihin sisältyvät myös yksityiset matkailu-, hyvinvointi- ja erikoiskaupan palvelut. 		<ul style="list-style-type: none"> Ko. Palvelualojen työpaikkojen määrä Kulttuuripalvelujen ja tapahtumien käyttäjä-/kävijämäärät 	<ul style="list-style-type: none"> Kasvaa Kasvaa

B

Lahti on kestävän kehityksen edelläkävijä ja kansainvälisesti tunnettu ympäristökaupunki

MENESTYSTEKIJÄ	TÄYDENNYS MENESTYSTEKIJÄÄN		MITTARIT	TAVOITETASOT
			<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristökatsauksen myönteisesti kehittyneiden ja kielteisesti kehittyneiden indikaattorien suhde 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaa
B1) Lahden kasvihuonekaasupäästöt puolitetaan vuoden 1990 (Kioton sopimus) tasosta v.2025 mennessä			<ul style="list-style-type: none"> - Kasvihuonekaasupäästöt (suhteessa asukaslukuun) - Laaditaan Lahden kaupungille ilmastopäästökkenaariot ja toimenpideohjelma 2010–2025 	<ul style="list-style-type: none"> - 1990–2025 -50 % (CO2et.) - 1990–2013 -10 % (CO2et.) - Valmis 2012
B2) Kehitetään tiivistä, kestävän kehityksen mukaista yhdyskuntarakennetta sekä erinomaista julkisen ja kevyen liikenteen järjestelmää			<ul style="list-style-type: none"> - Taajama-alueella asuvan väestön osuus - Väestön osuudet liikkumis-vyöhykkeittäin (Seutu keke) - Kevyen liikenteen määrä vakiopisteissä/ as.luku - Joukkoliikenteen osuus matkoista (Henkilöliikennetutkimus) - Pyöräilyn osuus matkoista (Henkilöliikennetutkimus) - Liikenneolot jalankulkijan ja pyöräilijän kannalta (Koettu tyytyväisyys KAPA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaa - Jalankulku-, jalankulun reuna- ja joukkoliikennevyöhykkeellä asuvan väestön osuus kasvaa (vertailuvuosi on 2009) - Kasvaa 2011–2012 - +50 % 2011–2017 ja +100 % 2011–2025 - +100 % 2011–2017 - Paranee 2009–2012
B3) Edistetään matalaenergia- ja ekologista rakentamista ja asumista sekä niihin liittyvää kehittämistä ja liiketoimintaa	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki konsernin uudisrakentaminen toteutetaan matala- tai nollaenergia ratkaisuin. Samaa periaatetta sovelletaan mahdollisimman laajasti myös korjausrakentamisessa (liittyy myös kohtaan E3) - Ranta-kartanon ja aseman alue toteutetaan matala-/nollaenergia- sekä ekologisen rakentamisen pilottialueina - Kaupunki ohjaa asukkaita ja muita toimijoita toimimaan ympäristöystävällisemmin 		<ul style="list-style-type: none"> - Matala-/nollaenergiarakentamisen osuus (laaditaan määritelmä julkisille rakennuksille, TiKe) konsernin uudisrakentamiskohteista koko alueen uudisrakentamisesta - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> - 100 % 2012 mennessä - 100 % 2020 mennessä

C Kaupunki turvaa edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille keskittymällä ydintehtäviin

MENESTYSTEKIJÄ	TÄYDENNYS MENESTYSTEKIJÄÄN	MITTARIT	TAVOITETASOT
C1) Kehitetään avoterveydenhuollon saatavuutta ja ennaltaehkäisevää toimintaa		<ul style="list-style-type: none"> - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet - Terveyskeskusindeksi (KAPA) - Menetetyt elinvuodet – indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Paranee 2008–2012 - Paranee: 2004–2008 vrt. 2007–2012
C2) Palvelut tarjotaan asukkaalle omaa vastuuta ja omatoimisuutta vahvistaen		<ul style="list-style-type: none"> - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet 	
C3) Ehkäistään syrjäytymistä ja huono-osaisuuden kasautumista		<ul style="list-style-type: none"> - Peruskoulutuksen päättäneiden sijoittuminen jatko-opintoihin - Nuorisotyöttömyysaste - Pitkäaikaistyöttömyysaste 	<ul style="list-style-type: none"> - Paranee 2009–2013 - Laskee 2009–2012 enemmän kuin 10 suurimmassa kaupungissa keskimäärin - Laskee 2009–2012 enemmän kuin 10 suurimmassa kaupungissa keskimäärin
C4) Tuetaan suvaitsevuuksi, monikulttuurisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteisöjen toimintaa	<ul style="list-style-type: none"> - Vuosina 2011–2013 painopisteenä ovat: Lasten, nuorten ja lapsiperheiden yhteisöt. Toimintaa suunnataan erityisesti varhaiskasvatukseen ja peruskoulujen ympärille. Suvaitsevuuksien edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet 	

D

Kaupunkikonserni on uudistumiskykyinen, tehokas ja toimii ympäristölähtöisesti

MENESTYSTEKIJÄ	TÄYDENNYS MENESTYSTEKIJÄÄN		MITTARIT	TAVOITETASOT
D1) Kehitetään asiakaslähtöinen ja tehokas palvelujärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> - Kaupunki keskittyy palvelu-toiminnassaan ydintehtäviin - Kehitetään uuden palvelu-järjestelmän ja -verkon konsepti <p>Toimialarajat ylittävä toimintamalli ja palveluverkkosuunnitelma</p> <p>Jako keskitettyihin erityispalveluihin ja lähipalveluihin</p> <p>Suurempien toimintayksiköiden muodostaminen</p> <p>Yhteispalvelukonseptit</p> <p>Uudet sähköiset palvelut</p> <p>Asiakaslähtöisyyden edistäminen</p> <p>Palvelumarkkinoiden kehittäminen täydentämään kaupungin palvelutarjontaa</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Palvelukonseptin kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Valmis 2012
D2) Kannustetaan kuntalaisia osallistumaan käyttämiensä palveluiden ja ympäristönsä kehittämiseen ja kehitetään uusia osallistumistapoja			<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaisten kokemat vaikuttamisen mahdollisuudet (KAPA, tyytyväisten osuus) - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaa 2008–2012
D3) Konserni toimii ympäristö-lähtöisesti. Ilmasto- ja ympäristö-vaikutuksien pienentäminen sekä energiatehokkuus huomioidaan kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa			<ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin julkisten rakennuksien kokonaisenergian kulutus - Uusiutuvien energialähteiden osuus konsernin kokonaisenergiankulutuksesta - Ympäristö- ja ilmastovaikutuksien huomioiminen hankinnoissa. - Otetaan käyttöön GreenOffice toimintamalli - Laaditaan ympäristövaikutusten arviointimalli päätöksenteon tueksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Pienenee vähintään 6 % 2013 mennessä ja 15 % 2016 mennessä - 40 % 2012 loppuun mennessä - Huomioidaan 50 % hankinnoista 2013 mennessä - pilotti 2011, koko kaupunkiorganisaatio 2013 - Valmis 2012
D4) Lahden työssäkäyntialue muodostaa yhtenäisen, vähintään 150 000 asukkaan kunnan	<ul style="list-style-type: none"> - Lahti tekee seutuyhteistyötä, joka tukee kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista - Arvioidaan kuntayhteistyön Lahden kaupungille tuomat hyödyt 		<ul style="list-style-type: none"> - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet 	

E Kaupungin talous on tasapainossa pitkällä aikavälillä

MENESTYSTEKIJÄ	TÄYDENNYS MENESTYSTEKIJÄÄN		MITTARIT	TAVOITETASOT
E1) Toiminnan tuottavuutta ja laatua parannetaan koko organisaatiossa			<ul style="list-style-type: none"> - Tuottavuus- ja laatumittarit laadittu kaikkiin tulosityksiköihin ja vastuualueille - Toimintakate 	<ul style="list-style-type: none"> - Valmis 2012 - Toimintakatteen kehitys on vähintään 1 % yksikön parempi, kuin mitä seuraisi väestönkasvun ja kuntien kustannustason muutoksesta
E2) Kaupunkikonsernin ja läheisyhteisöjen pääomaa ja omaisuutta käytetään tehokkaasti (Läheisyhteisöjä ovat konserniin kuulumattomat, yhteisöt, joiden toimintaa kaupunki ohjaa/rahoittaa, kuten kuntayhtymät, yhdistykset, säätiöt)			<ul style="list-style-type: none"> - Tulorahoituksen osuus kaupungin investoinneista - Laaditaan kaupungille investointikriteerit - Kuntayhtymien menokasvu - Tarkistetaan konserniyhtiöiden tuotto-/toiminnan tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit - Sovitaan toiminta-avustusta saaville yhtiöille tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulorahoitus kattaa investoinnit - Valmis 2012 - Pienempi kuin yleinen kustannustason nousu - Valmis 2012 - Valmis 2012

F Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityshaluinen henkilöstö

MENESTYSTEKIJÄ	TÄYDENNYS MENESTYSTEKIJÄÄN		MITTARIT	TAVOITETASOT
F1) Kehitetään johtamisjärjestelmää sekä esimiesten johtamisaamista.			<ul style="list-style-type: none"> - Toteutetut toimenpiteet: 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisen kehittämisohjelma 2012–2014 - Johtamisaamisen 360 arviointi 2011 ja 2014
F2) Kehitetään suunnitelmallisesti henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista			<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointikysely - Sairaspoissaolot - Eläkkeelle siirtymisen ka. ikä 	<ul style="list-style-type: none"> - Jokaisen tulos-/vastuuyksikön ka. on vähintään 3,8 2013 - Vähenevät 2009–2012 (Koko henkilöstön sairauspäiviä/hlö 2011 14,5pv, 2012 14pv, 2017 10pv) - Nousee