Kokoaan suurempi kaupunki, strategiakuva (KV 17.9.2018 § 82)

Imatra tekee tulevaisuuden – kaupunkistrategian toimeenpano-ohjelma (tarkennukset vuosille 2019 – 2021)

IMR/952/00.01.03.00/2019 Imatran kaupungin strategian toimeenpano- ja ilmasto-ohjelma 2018-2021

Hyvinvoinnin ja yrittämisen rajakaupunki

Imatra on houkutteleva, viihtyisä ja laadukas yrittämisen ja asumisen kaupunki.

Imatra tunnetaan elinvoimaisena, vireänä ja kansainvälisenä rajakaupunkina.

Imatralla asukkaan on hyvä elää, vierailijan viipyä ja yrittäjän sekä elinkeinoelämän menestyä naapurien ja ympäristön kanssa sopusoinnussa.

Sisällysluettelo

Imatra tekee tulevaisuuden; miten? 3
Toiminta-ajatuksemme 3
Toimintamme eettiset periaatteet 4
1. Nykytilanteen ja toimintaympäristötekijöiden kuvaus 5
1.1 Yleiskuvaus toimintaympäristötekijöistä ja elinvoimatavoitteista 5
1.2 Imatran väestö- ja työllisyyskehitys sekä muut elinvoimaisuusvaikuttimet6
1.3 Imatran työllisyyden kehitys ja työllisyystavoitteet 8
1.3.1 Työllisyydenhoidon linjaukset lähivuosille (hallitusohjelma) 9
1.4 Imatran talouden näkymät 11
1.5 Imatran kaupunkirakenteen kehitysnäkymät 12
1.6 Imatra osana uudisajattelijoiden Etelä-Karjalaa 13
1.7 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kaupungin tehtävänä 14
2. Strategian toimeenpano- ja kehitysohjelmat 16
2.1 Yleiset palveluohjelmalinjaukset 16
2.2 Talous-, omistaja-, ja hankintapoliittiset linjaukset 17
2.2.1 Lähivuosien talouden tiekartta 17
2.2.2 Omistajapoliittiset linjaukset 18
2.2.3 Hankintapoliittiset linjaukset 20
3. Hallinto 21
3.1 Johtamisjärjestelmä ja hallinnon järjestäminen 21
3.2 Henkilöstölinjaukset 22
3.3 Maineenhallinta 23
3.4 Kuntalaisosallistumisen ja -vaikuttamisen tukeminen 24
4. Strategian toteutumisen seuranta 25

Imatra tekee tulevaisuuden. Miten?

Tässä strategian toimeenpano-ohjelmassa kuvataan kaupungin strategiaan pohjautuvat tarkentavat toimintalinjaukset, kuten kaupungin palveluohjelma-, talous-, hankinta- ja omistajapoliittiset sekä henkilöstöpoliittiset linjaukset.

Lisäksi kuvataan strategiaan vaikuttavat tekijät Imatran kaupungin toimintaympäristössä, sekä niiden osalta odotettavissa olevat muutokset.

Toimeenpano-ohjelma toimii taustamateriaalina vuosittain talousarviokäsittelyn yhteydessä tarkasteltavien keskipitkän (1-4 vuoden) aikavälin strategiatavoitteiden ja -toimenpiteiden määrittelylle, sekä niiden pohjalta kullekin vuodelle valittavien yhden vuoden, valtuustoon nähden sitovien, tavoitteiden asettamiselle.

Strategialinjaukset ohjaavat kaikkea toimintaamme. Tässä toimeenpano-ohjelmassa ja sen liitteissä määrittelemme siis, miten toteutamme käytännössä visiotamme ”Imatra - kokoaan suurempi kaupunki”.

Toiminta-ajatuksemme

Kaupungin maine ja ilmapiiri viestivät hyvinvointia, hyviä palveluja, yrittämistä, ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta, kulttuuria ja ympäristön huomioon ottavaa kaupungin kehittämistä.

Kaupungissa järjestettävät palvelut tukevat osaltaan asukkaiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyden rakentumista. Kaupungissa on monipuolista koulutustarjontaa. Palvelut ovat laadukkaita. Tuemme monipuolista kestävää kehitystä ja asukkaiden osallistumista.

Monimuotoinen elinkeinoelämä luo uusia työpaikkoja erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin luovan tutkimuksen, koulutuksen ja kaupunkisuunnittelun avulla. Matkailu, kauppa ja muut palveluelinkeinot ovat merkittäviä elinkeinoja kasvavan ja monipuolistuvan teollisuuden rinnalla.

Kaupunkikonserni menestyy toimimalla joustavasti ja ketterästi yhteistyössä yritysten, järjestöjen ja asukkaiden kanssa kansainvälisesti, kansallisesti ja alueellisesti.

Toimintamme eettiset periaatteet

1. **Läpinäkyvyys.** Toimintamme ja päätöksentekomme on julkista ja läpinäkyvää.

2. **Kunnioitus ja yhdenvertaisuus**. Kohtelemme kaupungin työntekijöitä, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kunnioittavasti ja yhdenvertaisesti. Emme hyväksy syrjintää, häirintää tai epäasiallista käytöstä.

3. **Puolueettomuus ja yksilön vastuu**. Jokainen kaupungin työntekijä on vastuussa toimimaan ja käyttäytymään asemansa edellyttämällä tavalla, kaupungin edun mukaisesti. Henkilökohtainen etu ei saa vaikuttaa millään tasolla päätöksentekoon.

4. **Omaisuuden ja tiedon vastuullinen käyttö**. Käytämme julkista omaisuutta ja tietoa vastuullisesti ja säännösten mukaan.

5. **Ympäristövastuu**. Kaiken toimintamme tulee olla ympäristönäkökulmasta tarkasteltuna kestävää.

6. **Hyvä hallinto**. Noudatamme lakeja ja asetuksia sekä hyvän johtamisen ja hallintotavan periaatteita.

Valtuustokauden 2017 – 2021 strategiset avaintavoitteet
(kaupunginvaltuusto 11.12.2017 § 113)

1. Elinvoimaisuuden vahvistaminen

Parannamme työllisyyttä ja elinvoimaa toimimalla ennakoivasti ja ennakkoluulottomasti.
Tarjoamme nykyisille ja uusille yrityksille toimivan ympäristön ja toimivat palvelut.
Tarjoamme monipuolisia asumisen vaihtoehtoja kaikille kohderyhmille.
Panostamme matkailu- ja elämänlaatupalveluiden kehittämiseen.
Lisäämme tehokasta viestintää ja markkinointia.

2. Hyvinvoinnin edistäminen

Tarjoamme asukkaille laadukkaat ja asiakaslähtöiset palvelut.
Tuemme asukkaiden omatoimisuutta.
Tuemme asukkaiden hyvinvoinnin ja työllisyyden paranemista.
Takaamme edistykselliset oppimisympäristöt ja opinpolut kaiken ikäisille.
Tarjoamme monipuolisia asumisen vaihtoehtoja.

3. Uudistuvat toimintatavat

- **Taloudessa ja johtamisessa**
  Arvioimme ja kehitämme kaupunkikonsernin toimintaprosesseja ja omaisuudenhallintaa.

Kehitämme työyhteisö- ja palvelurakennetta.
Kohdennamme henkilöstöresurssit ja osaamisen oikein.

- **Palveluiden kehittämisessä**
  Järjestämme asiakaslähtöisiä palveluita joustavasti tarpeet ja ympäristö huomioon ottaen.
  Uudistamme toimintatapoja ja edistämme kokeilukulttuuria.
  Luomme lisäarvoa palveluprosesseihin teknologiaa hyödyntäen.
  Panostamme taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen kestävään kehitykseen.

- **Osallistamisessa ja kumppanuudessa**
  Kannustamme kuntalaisia osallistumaan.
  Terävöitämme kaupungin omistajaohjausta ja edunvalvontaa.
  Rakennamme ja ylläpidämme tavoitteellista kansallista ja kansainvälistä yhteistyöverkostoa.

1. Nykytilanteen ja toimintaympäristön kuvaus

1.1 Yleiskuvaus toimintaympäristötekijöistä ja elinvoimatavoitteista

Tämä toimeenpano-ohjelmapäivitys perustuu kesällä 2019 käytettävissä oleviin tietoihin kaupungin toimintoihin ja tulevaisuuteen vaikuttavista toimintaympäristötekijöistä sekä niistä odotuksista, mahdollisuuksista ja haasteista, joita Imatran ja Etelä-Karjalan alue tulevien vuosien aikana kohtaa.

Toimintaympäristökuvauksessa keskeisiä kaupungin strategisiin päätöksiin ja kehittämislinjauksiin vaikuttavia tekijöitä ovat kaupungin väestö- ja työllisyyskehitys sekä kesällä 2019 työnsä aloittaneen Suomen uuden hallituksen laatiman hallitusohjelman vaikutukset lähivuosina kaupungin toimintoihin, talouteen ja alueen kehittymiseen.

Globaalit megatrendit ja niiden vaikutukset näkyvät nykymaailmassa nopeasti myös Suomessa ja Etelä-Karjalassa. Imatran kaupungin strategian toimeenpanolinjauksissa otetaan huomioon muun muassa käynnissä oleva voimakas kaupungistuminen, valtakunnallinen alueiden eriarvoistuminen, yleinen työelämän murros, digitalisaation voimakas kehittyminen, ympäristön- ja ilmastonsuojelun merkityksen kasvaminen, syntyvyyden radikaali väheneminen, kansainvälistymisen lisääntyminen sekä uudenlaisen kansalaisosallisuuden tarpeeseen vastaaminen. Kaupunki pyrkii hyödyntämään megamuutoksia, vahvistamaan vahvuuksiaan ja pitämään huolta omasta kyvystään uudistua mega- ja toimintaympäristömuutosten edellyttämällä vauhdilla.

Etelä-Karjalassa on tehty yhdessä muiden Saimaan alueen kuntatoimijoiden kanssa tiivistä yhteistyötä Saimaan matkailukohteen yhteismarkkinoinnissa. Lisäksi kaupungin matkailu-, myynti- ja markkinointitoimenpiteitä on uudistettu onnistuneesti vuodesta 2016 lukien. Maakunnassa on tällä hetkellä ympärivuotiset ja hyvät lentoyhteydet Eurooppaan.

Lentoyhteyksien parantumisen sekä uudenlaisten markkinointimallien avulla alueen tunnettuutta matkailukohteena on voitu parantaa merkittävästi. Myös kotimaan sisäisen matkailun ja junamatkustamisen suosion odotettavissa oleva merkittävä kasvu tuovat Imatran matkailuelinkeinolle koko ajan uudenlaisia mahdollisuuksia. Toiveissa on, että Suomen ja Venäjän välisen Imatran rajanylityspaikan rautatieyhteyden kansainvälistäminen etenee suotuisasti tuoden osaltaan uusia mahdollisuuksia alueemme elinvoimalle.

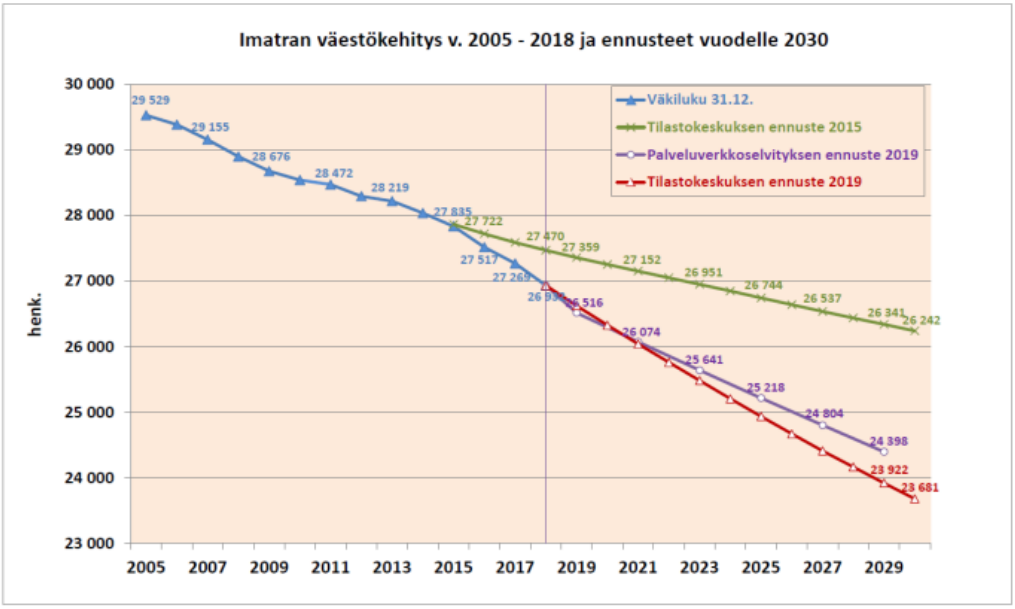
Kaupunki panostaa omalta osaltaan jatkossakin voimakkaasti kaupungin kehittymistä entistä houkuttelevammaksi matkailukohteeksi muun muassa tukemalla monimuotoista tapahtuma- ja kulttuuritarjontaa. Lisäksi panostamme aktiivisesti toimintaamme erilaisissa kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa matkailuelinkeinon edellytysten parantamiseksi alueella.

Vaikeasti ennakoitavia ja usein kokonaan kaupungin omien vaikuttamismahdollisuuksien ulkopuolelle jääviä, mutta merkittäviä kaupungin toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi yleiset maailmanpoliittiset suhdanteet ja tapahtumat. Imatran näkökulmasta erityisesti Venäjän politiikassa ja taloudessa tapahtuvat muutokset sekä kansainväliset tulli- ja pakoteratkaisut vaikuttavat nopeasti myös kaupungin elinvoimatekijöihin. Myös muut maailmanpoliittiset tapahtumat, kuten Yhdysvaltojen ja Kiinan välinen kauppakonflikti sekä syksyn 2019 aikana toteutuva Iso-Britannian eroaminen EU:sta, heijastelevat osaltaan erityisesti elinkeinoelämän vaikutusten kautta myös Imatran kaupungin elinvoimatekijöihin.

Imatra ei ole tähän saakka menestynyt kovin hyvin yrittäjämyönteisyyttä ja elinvoimaisuutta mittaavissa tutkimuksissa. Yhteistyötä alueen yritysten ja yrittäjäjärjestöjen kanssa on tiivistetty muun muassa julkisten hankintojen kehittämisellä. Elinkeinorakenteemme monipuolistaminen ja yrittämisen toimintaedellytysten turvaaminen ja edistäminen ovatkin tällä hetkellä aivan keskeisessä roolissa, kun pyrimme vastamaan niihin haasteisiin, joita kaupunkimme elinvoimaisuuden ja kaupunkilaisten hyvinvoinnin turvaaminen nyt ja tulevina vuosina kohtaavat. Imatran kaupungin strategian toimeenpano-ohjelmalla tavoitellaan paitsi nykyisten alueella toimivien yritysten, myös uudenlaisen yrittäjyyden edellytysten edistämistä entistä tehokkaammin.

1.2 Imatran väestö- ja työllisyyskehitys sekä muut elinvoimaisuusvaikuttimet

Kaupungin yhtenä merkittävänä haasteena on vähenevä väestö ja ikääntyvään väestönosaan painottuva ikärakenne. Syntyvyyden lasku on ollut viime vuodet ennakoitua rajumpaa koko maassa. Näin on ollut myös Imatralla. Voimakkaasti vähenevään syntyvyysennusteen perustuvien päivitettyjen väestöennusteiden mukaan Imatran väkiluku vähenisi nykyisestä lähes 27 000 asukkaasta noin 24 000 asukkaaseen jo 2020-luvun aikana. Samalla ikärakenne painottuisi vielä nykyistä merkittävästi voimakkaammin yli 65-vuotiaiden osuuteen.



Tilastokeskuksen ennuste 2015, varhaiskasvatuksen palveluverkkoselvityksen yhteydessä tehty toteutumaan perustunut ja virhemarginaalilla korjattu ennuste 2019 ja Tilastokeskuksen 30.9.2019 päivittämä ennuste.

Väestörakenteen haasteiden lisäksi on otettava huomioon, että kaupunkilaisten työttömyysaste on valtakunnan keskitasoa korkeampaa. Alueen työllisyysluvut ovat kuitenkin parantuneet verrattuna viime vuoteen työttömyysasteen ollessa Imatralla 12,9 prosenttia (toukokuu 2019, koko maa 8,6 %).

Koko valtakunnan tasolla väestö keskittyy tällä hetkellä voimakkaasti muutamaan suureen kasvukeskukseen; alueille, joihin myös valtakunnan tasolla työpaikat ovat merkittävissä määrin keskittyneet. Alueemme elinvoimaisuuden näkökulmasta on keskeistä, että täältä löytyy vielä nykyistä paremmin yritysten ja muiden toimijoiden työvoimatarvetta vastaavaa osaavaa työvoimaa, sekä toimintaympäristö ja olosuhteet, jotka kannustavat osaajia myös itse yrittämiseen.

Imatra on mukana valtakunnallisessa Kuntaliiton vetovastuulla toimivassa seutukaupunkiverkostossa, jonka avulla on haettu uusia vaikuttamisverkostoja valtakunnan alue- ja kaupunkipoliittisiin linjauksiin. Imatran näkökulmasta merkittäviä valtakunnallisia linjauksia ovat erityisesti liikenne- ja koulutuspoliittiset linjaukset, joiden vaikutukset alueen elinvoimaan ovat aivan keskeiset. Viime hallituskaudella valmistuneen seutukaupunkiohjelman toimeenpano on otettu osaksi uudenkin hallituksen hallitusohjelmaa. Imatran näkökulmasta on tärkeää, että seutukaupunkiohjelman toimeenpanossa otetaan huomioon myös itäisen Suomen seutukaupunkien ominaispiireteet. Imatran kaupungin edustajat toimivat seutukaupunkiverkostossa aktiivisesti edellä mainittujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Entistä sujuvammat liikenne- ja tietoliikenneyhteydet Imatran alueelle ovat keskeisessä roolissa alueen tulevaisuuden turvaamiseksi. Ne edesauttavat uudenlaisen yritystoiminnan syntymistä ja nykyistä paikkariippumattomampien opinto- ja työurien luomista alueella. Sijainti ja monikulttuurisuus edistävät osaltaan monimuotoisen yritystoiminnan syntymistä tuovat alueelle myös paljon kaivattua elinkeinorakenteen monimuotoistumista perinteisten raskaan teollisuuden työpaikkojen rinnalle.

Saimaan ammattikorkeakoulu Oy on siirtänyt Imatralla vuoteen 2019 saakka sijainneet ammattikorkeakoulujen opintolinjat Lappeenrantaan. Kaupungin ja LUT-konsernin, johon Saimaan ammattikorkeakoulu osaltaan nykyisin kuuluu, yhteistyötä on tiivisetty merkittävästi. Yhteistyön eri muotoja vahvistetaan ja syvennetään entisestään. Näin pyritään rakentamaan luontevia ja houkuttelevia korkeakouluopintoihin tähtääviä opintopolkuja nuorille. Lisäksi muualta tulleiden opiskelijoiden sitoutumista alueelle edesautetaan erilaisten yritys- ja oppilaitosyhteistyömallien, -tapahtumien sekä opiskelijoille suunnattujen työllistymismahdollisuuksien avulla.

Imatran tunnettuutta, houkuttelevuutta ja mainetta parannetaan entisestään. Tavoitteena on, että kaupunki tunnetaan nykyistä laajemmin erityisesti nuoriin ja nuorten arvomaailmaan vetoavana asumisympäristönä. Kaupunki kutsuu luonnonläheisyydellään, monipuolisuudellaan, aktiivisuudellaan, nykyaikaisuudellaan, kansainvälisyydellään, työmahdollisuuksillaan sekä yksilöllisellä kulttuurillaan niin valtakunnallisia kuin kansainvälisiä osaajia asumaan Imatralle.

Imatran valtakunnallisestikin merkittävä kouluverkkoratkaisu houkuttelee nuoria perheitä asumaan Imatralle. Kaupunki on ratkaisullaan luvannut kaikille imatralaisille lapsille ja nuorille yhdenvertaisesti mahdollisuuden opiskella koko koulupolku moderneissa ja terveissä oppimisympäristöissä. Kaupunkiin on tarkoitus kehittää uusia, houkuttelevia asuinympäristöjä vesistöjen läheisyyteen.

Huolehdimme, että Imatralla jo asuvat imatralaiset viihtyvät ja saavat tarvitsemansa julkiset palvelut kattavasti kotiseudullaan. Kaupunki pitää hyvää huolta myös ikäihmisistään ja houkuttelee Imatralta aikanaan lähteneitä palaamaan takaisin kotiseuduilleen.

Tavoitteena on, että Imatran edellä graafissa esitetyt väkilukuennusteet eivät toteudu, ja kaupungin väkiluku on yhä vuonna 2030 noin 27 000.

1.3 Imatran työllisyyden kehitys ja työllisyystavoitteet

Suomen bruttokansantuote lähti vuonna 2016 kasvuun sitä edeltäneiden useamman vuoden heikon talouskehityksen jälkeen. Myös työttömyysluvut lähtivät valtakunnan tasolla alenemaan selvästi syksystä 2017 lukien. Yleiset talousnäkymät tällä hetkellä indikoivat heikomman talouskasvun tai jopa taantuman aikaa lähivuosille.

Imatran työllisyyslukujen paranemiskehitys kasvun aikana on ollut selvästi hitaampaa kuin koko maassa sekä hitaampaa kuin Kaakkois-Suomen ja Lappeenrannan vastaava kehitys.

Erityisesti nuorten työttömien vähenemä on ollut alhainen verrattuna naapurikaupunki Lappeenrantaan ja koko maahan. Kaupunki pyrkii myös omilla toimillaan, kuten palkkatukityöllä, työkokeiluilla sekä kesätyö- ja harjoittelupaikoilla ja kesätyöseteleillä tukemaan nuorten nykyistä tehokkaampaa työllistymistä.

	Työttömät työnhakijat Muutos 5/2017-5/2019	Työttömyys-aste 5/2017 ja 5/2019	Nuoret työttömät, alle 25 v. Muutos 5/2017-5/2019	Pitkäaikais-työttömät Muutos 5/2017-5/2019
Koko maa	-22,3 %	11,1/8,6	-18,3 %	-41,4 %
Kaakkois-Suomi	-24,1 %	13,5/10,5	-8,0 %	-47 %
Lappeenranta	-27,6 %	13,3/9,8 %	-12,5 %	-57,2 %
Imatra	- 16,5 %	14,8/12,9 %	-0,4 %	-55,2 %

Lähde: Kaakkois-Suomen työllisyyskatsaukset

Imatralaisten alle 25-vuotiaiden nuorten työllisyystilanne ei ole juurikaan parantunut vuonna 2016 alkaneen talouden elpymisen myötä. Syrjäytymisestä aiheutuu inhimillisten haasteiden lisäksi huomattavia yhteiskunnallisia kustannuksia erilaisten korjaavien palveluiden, tulonsiirtojen ja menetettyjen verotulojen muodossa. Syrjäytyneet nuoret ovat pois työmarkkinoilta ja työvoimasta ja siten elinvoiman rakentamisesta. Painopiste työllisyydenhoidossakin tulee olla erityisesti nuorten paremmassa työllistymisessä.

1.3.1 Työllisyydenhoidon linjaukset lähivuosille

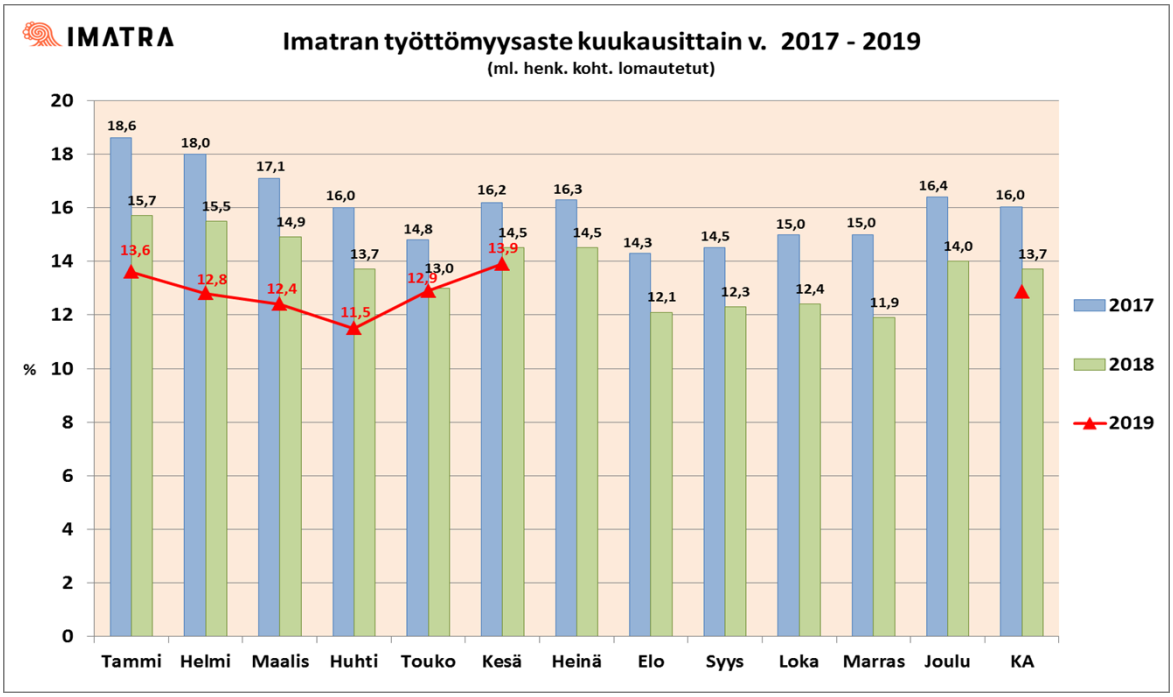
Uuden hallituksen talous- ja työllisyyspolitiikan tavoitteena on, että normaalin kansainvälisen ja siitä heijastuvan kotimaisen talouskehityksen oloissa työllisyysaste saavuttaa 75 prosentin tason 15–64-vuotiaiden ikäryhmässä vuonna 2023.

Hallituksen työllisyysastetavoite edellyttää, että osatyökykyisten, vaikeasti työllistyvien, nuorten, ikääntyvien ja maahanmuuttajataustaisten osallistumista työmarkkinoille lisätään. Hallitusohjelmassa on myös linjattu, että kuntien roolia työllisyyspalveluiden järjestäjänä vahvistetaan.

Työllisyyden osalta kaupungin tavoitteena on elinvoimaa edistämällä varmistaa työpaikkojen pysymistä ja uusien työpaikkojen syntymistä. Korkea työllisyys vahvistaa asukkaiden hyvinvointia. Elinvoima- ja hyvinvointivaikutusten aikaansaamiseksi kaupunki työllistää vuosittain pitkäaikaistyöttömiä palkkatuella valtuuston myöntämän määrärahan ja lain velvoitteiden rajoissa. Kaupungin omilla työllistämis- ja muilla toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan erityisesti syrjäytymisvaarassa olevien nuorten työllistymisedellytysten parantamiseen. Työllistämisessä yhteistyötä suunnataan aikaisempaa enemmän kolmannen sektorin palveluntuottajiin. Työllisyyden edistämisellä pyritään myös vaikuttamaan työmarkkinatuen kuntaosuuden alentamiseen ja sen kasvun hillintään.

Yhteistyötä alueen yrittäjien kanssa tiivistetään myös työllisyyden edistämisen ja osaavan työvoiman koulutusta edistävissä toimenpiteissä. Kehitystyötä on tehtävä myös entistä tiiviimmän yhteistyön toteuttamiseksi alueen oppilaitosten kanssa.

Erityisesti tiivis yhteistyö yrittäjien suuntaan ja yritysten toimintaedellytyksiä tukevat toimenpiteet otetaan huomioon kaikessa päätöksenteossa. Yritysvaikutusten arviointi on keskeinen osa kaupungin päätöksentekovalmistelua. Yrittäjyysnäkökulmaa pyritään ottamaan entistä laajemmin huomioon, jotta kaupunki voi myös näin välillisesti vaikuttaa työpaikkojen säilymiseen ja uusien työpaikkojen syntymiseen alueella. Säännöllisiä vuoropuhelufoorumeita kaupungin ja yrittäjien välillä ovat muun muassa kuukausittain järjestettävät kaupunginjohtajien ja yrittäjien aamukahvitilaisuudet sekä moninaisia valmisteluvaiheessa olevia asioita käsittelevä kaupungin viranhaltijaedustajista ja yrittäjä- ja kaupunginosakeskustojen kehittämisyhdistysten edustajista muodostuva elinvoiman työryhmä Elvo.



1.4 Imatran talouslinjaukset ja talouteen vaikuttavat näkymät lähivuosille

Toimeenpano-ohjelman tarkastelukaudella vuoteen 2021 mennessä selkiytynee uuden hallituksen valmistelulinjauksiin perustuva kuntien toimintakenttää olennaisesti muuttava sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän uudistus, sen sisällöt ja toteutusaikataulu.

Talouden näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat tällä hetkellä noin 60 prosenttia kaupungin käyttötaloudesta. Jo nyt näyttää kuitenkin varmalta, että sote-palvelut säilyvät kuntien vastuulla aikataulullisesti ainakin vuodenvaihteeseen 2021-22 saakka. Tämän toimeenpano-ohjelman tarkastelukaudella ei ole siten odotettavissa merkittäviä muutoksia kaupungin roolissa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisessä ja rahoittamisessa.

Alustavat ennusteet Imatran kaupungin sote-menojen kasvulle osana Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymää ovat lähivuosina 4-5 prosentin luokkaa. Edellä oleva menokehitys johtaa väistämättä siihen, että sote-palveluiden rahoitus vie yhä suuremman suhteellisen osuuden kaupungin käyttötaloudesta. Tämä johtaa automaattisesti siihen, että sikäli kun kaupungin tulopohja ei kasva nykyisestä, on menoja pystyttävä leikkaamaan nykytasosta muilta palvelualueilta, joista merkittävin on kasvatus- ja opetuspalvelut.

Kaupungin strategiavalmistelussa keskeinen tavoitelinjaus on ollut, että kaupunkistrategiassa ja sen toimeenpano-ohjelmassa kaupunki varautuu väestö- ja sote-palvelujen järjestämisen muutoksiin siten, että kyseisten muutosten taloudelliset vaikutukset eivät johda kuntalaisten kokonaisveroasteen kohtuuttomaan nousuun ainakaan sen vuoksi, että muutoksiin ei olisi riittävästi ja riittävän ajoissa varauduttu kaupungin päätösvallassa olevin toimenpitein. Tämä tarkoittaa, että veroasteen korotukset ovat viimesijaisia suhteessa kaupungin palvelurakenteen ja palvelutuotannon muun menorakenteen tiivistämiselle.

Edellä kuvattu tavoite tarkoittaa, että kaupungin toimintojen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä. Hanketoiminta mahdollistaa ulkopuolisen rahoituksen kehittämiseen. Välttämätöntä on myös ylläpitää jatkossakin valmiutta ja kykyä tehdä nopeita päätöksiä olosuhteiden niin vaatiessa. Palvelujen, kaupunkirakenteen ja toimintojen kehittämistyön on tähdättävä paitsi jatkuvaan kulurakenteen karsimiseen myös jatkuvaan palvelujen laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen.

Kaupunginvaltuuston lokakuussa 2016 tekemän kouluverkkopäätöksen mukainen koulu- ja päiväkotipalveluverkostojen uudistus on tällä hetkellä jo pitkälti täytäntöönpanovaiheessa. Imatran kaupungin koulu- ja varhaiskasvatusverkko on toimeenpanosuunnitelman mukaisesti uusittu elokuuhun 2021 mennessä. Kaupunki takaa näin modernit ja turvalliset

oppimisympäristöt jokaiselle imatralaiselle lapselle ja nuorelle yhdenvertaisesti riippumatta siitä, missä päin kaupunkia asuinpaikka sijaitsee.

Palveluverkkoratkaisu johtaa taloudellisesti vanhalle rakenteelle perustuvaa kouluverkkoa edullisempaan lopputulokseen ja resurssit ohjautuvat palveluiden tuottamiseen palvelukiinteistöjen ylläpidon sijaan. Palveluverkkouudistus on toteutettu muuntojoustavia elementtejä hyödyntäen siten, että palveluverkkoa voidaan sopeuttaa tarpeen mukaan myös siihen, jos varhaiskasvatus- ja kouluikäisiä lapsia on jo 2020-luvun aikana merkittävästi nykyistä lapsimäärää vähemmän.

Kaupungin ns. terveen talouden periaatteet taloudenhoidon osalta ovat pitkään nojanneet siihen peruslähtökohtaan, ettei kaupunki rahoita palvelutuotantoaan tai perusinfran ylläpitoa lainarahalla, vaan vuosikate määrittää perusinfran ylläpidon investointitason. Edellä kuvatulle talousajattelulle on tarkoitus rakentaa kaupungin tulevaisuus myös jatkossa.

1.5 Imatran kaupunkirakenteen kehitysnäkymät

Kouluverkkouudistuksen toimeenpanon käynnistyttyä on varauduttu kaupunkikehitykseen, että asutuskeskukset lähellä uusia koulukeskuksia vetävät puoleensa nimenomaan lapsiperheitä. Lisäksi globaalina ilmiönä käynnissä oleva kaupungistuminen näyttäytyy myös kaupugin sisäisessä asuinpaikan valinnassa siten, että väestö hakeutuu asumaan aiempaa voimakkaammin kaupunkimaisiin palvelukeskittymien ja erityisesti kaupungin keskustaan Imatrankoskelle.

Kaupunkiin ulkopaikkakunnalta muuttaneiden ja kaupungista pois muuttaneiden erotus ei ole tähän saakka ollut merkittävin tekijä kaupungin väestön vähenemisessä. Ikärakenteeseen perustuva kuolleisuuden enemmyys johtaa kuitenkin siihen, että tavoite väestöltään nykyisen kokoisen kaupungin säilyttämisestä vielä 2030-luvulle tultaessa edellyttää merkittävää lisäystä kaupunkiin muuttaneiden lukumäärässä. Uusien asukkaiden houkuttelemiseksi on pyrittävä tekemään ratkaisuja, joilla kaupunki erottuu edukseen muista vaihtoehtoisista asuinpaikkakunnista potentiaalisille muuttajille.

	Syntyneet	Kuolleet	Muutos	Kunnasta muuttaneet	Kuntaan muuttaneet	Muutos
2015	211	416	-205	1111	1108	-3
2016	173	384	-211	1181	1077	-104
2017	187	389	-202	1212	1173	-39
2018	169	379	-210	1252	1127	-125

Keväällä 2019 tehtiin kysely Imatralle maakunnan ulkopuolelta muuttaneille sen selvittämiseksi, millaiset asiat olivat vaikuttaneet heidän Imatralle muuttopäätöksiinsä.

Seuraavassa kyselyn perusteella esiin nousseet viisi merkittävintä muuttopäätöksiin vaikuttanutta asiaa:

- Muutto lähemmäs ystäviä/sukulaisia (64%)
- Muutos elämäntilanteessa/muutto yhteen tai erilleen/lapsen syntymä (55%)
- Sopivan asunnon tai omakotitalotontin saatavuus helpompaa (45%)
- Eläminen ja arki helpompaa (40%)
- Oma työtilanne (36%)

Saman tutkimuksen mukaan muuttajat kokivat Imatran ylivoimaisesti merkittävimmäksi vahvuudeksi luonnon. Seuraaviksi tekijöiksi nousivat kaupungin sopiva koko, ystävälliset ihmiset ja hyvä ilmapiiri, harrastusmahdollisuudet, sekä kaupungin kauneus. (Imatran muuttotutkimus 2019, Taloustutkimus Oy / Kari-Pekka Töyrylä).

Imatran kaupunkirakenteen ja kaupungin palvelujen jatkokehittämisessä on pyrittävä jatkossakin vahvistamaan nimenomaan niitä vahvuuksia, jotka myös muuttotutkimuksen perusteella ovat olleet tänne muualta muuttaneiden näkökulmasta Imatran vetovoimatekijöitä.

Kaupunkirakenteen kehittämisessä on otettava huomioon, että Imatralla on myös jatkossa houkuttelevia, Imatran vahvuuksia korostavia asuinpaikkoja, jotka toimisivat nimenomaan vetovoimatekijöinä uusille kaupunkiin muuttaville asukkaille. Kaupunkiin onkin lähivuosina tarkoitus kehittää uusia, houkuttelevia asuinympäristöjä vesistöjen läheisyyteen. Lisäksi pidämme huolta, että luonnon ja vesistöjen suojelu ja toisaalta niiden hyödyntäminen vetovoimaisuuden lisäämiseksi myös vapaa-ajanviettopaikkoina, tullaan nykyistäkin paremmin hyödyntämään.

1.6 Imatra osana uudisajattelijoiden Etelä-Karjalaa

Viime vuosien kehitys on korostanut entisestään tarvetta sille, että koko Etelä-Karjalan maakunta toimii yhteistyössä yhteisen menestymisemme eteen. Myös Imatran kaupungin tulevaisuuden näkökulmasta on elintärkeää, että Etelä-Karjala maakuntana säilyy valtakunnallisessa tarkastelussa elinvoimaisena ja vetovoimaisena. Väestömäärältään jo nyt hyvin pienessä väestötappiomaakunnassa ei ole varaa keskinäiseen vastakkainasetteluun, vaan jokaisen toimijan menestys on sitä turvatumpaa, mitä tiiviimmin maakunnan eri toimijat toimivat yhdessä kohti yhteisiä päämääriämme.

Edellä todettuun viitaten maakunnan eri toimijat niin yksityiseltä kuin julkiselta puolelta ovat tehneet vuoden 2019 aikana tiivistä yhteistyösuunnitelmaa ”Uusinajattelijoiden Etelä-Karjala” -hankkeessa menestyksen ilmapiiriin ja menestystä tukevien yhteistyömuotojen ja yhteisten toimenpiteiden toteuttamiseksi Etelä-Karjalassa. On selvää, että myös Etelä-Karjalan maakuntastrategia ja sen tavoitteet on nekin syytä ottaa huomioon Imatran kaupungin strategian täytäntöönpanotoimenpiteitä toteutettaessa.

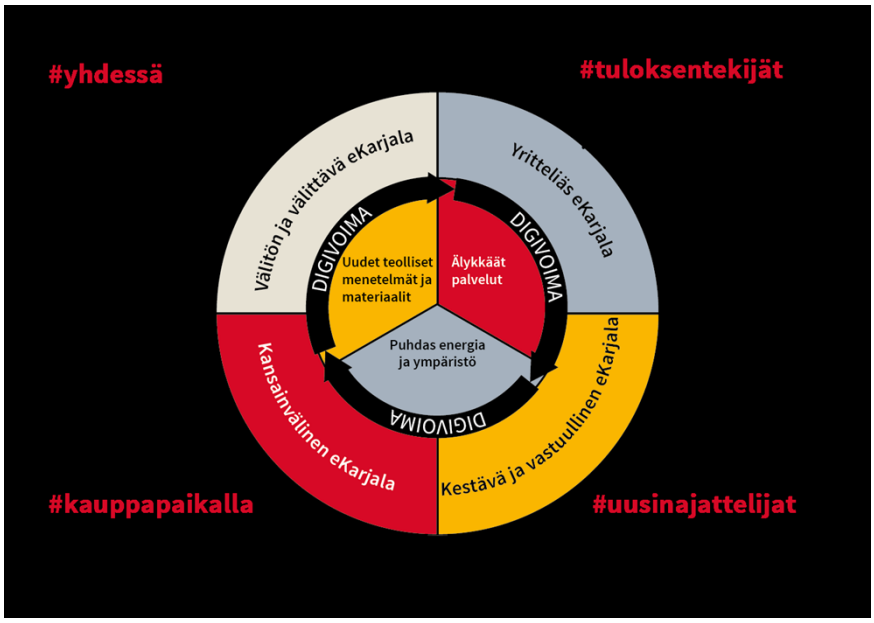
Etelä-Karjalan maakuntavaltuusto on vahvistanut joulukuussa 2017 Etelä-

Karjalan maakuntaohjelman vuosille 2018-2021. Maakunnan visio vuodelle 2030 on ”Etelä-Karjala on etevä edelläkävijä”. Strategian mukaan visio on toteutunut, kun maakunnan asukkaat kokevat onnellisuutta ja hyvinvointia, maakunnan työllisyysaste on tavoittanut kansallisen tason ja väestönkehityksen laskevaa trendiä on saatu suoristettua.

Strategialinjaus on, että kovien vetovoimatekijöiden kuntoon saamisen ohella maakunnan pehmeitä vetovoimatekijöitä vahvistetaan sekä otetaan maakunnan sijainnista kaikki irti.

Maakuntaohjelman kärkivalintoja tuetaan osaltaan myös Imatran kaupungin strategialla ja toimeenpano-ohjelmalla yhteistyössä asukkaiden, yrittäjien ja eri sidosryhmien kanssa. Kaupungin roolina on resurssiohjauksellaan ja esimerkillään viitoittaa uusia elinvoiman suuntia ja rohkaista asukkaitaan, yrityksiä, oppilaitoksia ja järjestöjä tarttumaan kulloistenkin olosuhteiden tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Etelä-Karjalan maakuntaohjelman kärkivalinnat maakunnan vision toteuttamiseksi on kuvattu alla olevassa kuvassa:



1.7 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kaupungin tehtävänä

Kuntalain mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla.

Kunta tarjoaa mahdollisuuksia aktiiviseen ja hyvinvoivaan elämään turvallisessa ja viihtyisässä toimintaympäristössä. Hyvinvoinnin edistäminen

lähtee ennen kaikkea kuntalaisten osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta syrjäytymistä vastaan.

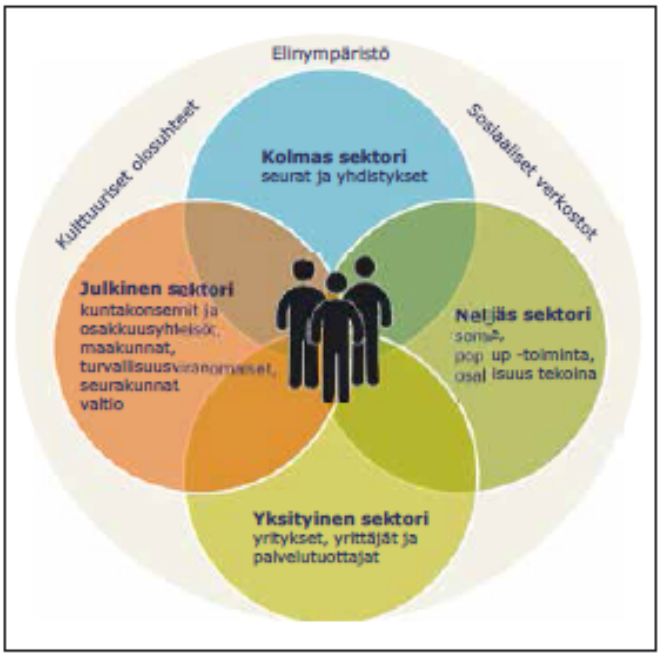
Perinteisen hyvinvoinnin edistämisen sosiaali- ja terveyspalvelu -lähtöisyyden lisäksi tärkeitä hyvinvointitekijöitä ovat mm. työllisyys ja toimeentulo sekä elinoloihin liittyvä asuinympäristö ja ihmisten yhteen saattaminen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen liittyvät toimenpiteet.
Hyvinvoinnin edistämistyössä asukkaat otetaan entistä enemmän mukaan subjekteina. Asukkaille mahdollistetaan arjen sujuvuus terveessä ja turvallisessa asuin- ja elinympäristössä.

Kaupungin näkökulmasta hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävä tulee nähdä sellaisena toimintana, joka vahvistaa kuntalaisten omaa elämänhallintaa ja aloitteellisuutta. Asukkaat huolehtivat omasta ja lähiyhteisönsä hyvinvoinnista ja terveydestä voimavarojensa rajoissa niin pitkään kuin mahdollista. Hyvinvoinnin edistämistyössä kaupungin roolina on ”tuupata” asukkaitaan edistämään omaa ja lähiyhteisönsä hyvinvointia. Tällöin keskeistä on monipuolisten yhteistyöverkostojen ja erilaisten projektien hyödyntäminen suunniteltaessa, kehitettäessä ja vakiinnuttaessa aktivoivaa toimintaa.

Järjestöjen ja yritysten merkitys hyvinvointityössä tulee tunnistaa. Kaupungin tulee omalla toiminnallaan luoda edellytyksiä edellä viitatulle hyvinvoinnin edistämistyölle.

Elinvoimaan liittyvät asiat liittyvät oleellisesti myös hyvinvointiin. Hyvinvoinnin edistäminen on sisäistettävä kaikkien kaupungin vastuualueiden yhteiseksi tehtäväksi. Toimivan omistajaohjauksen avulla varmistetaan, että kuntakonsernin yhtiöt ja yhteisöt ”marssivat” emokunnan kanssa samaan suuntaan hyvinvoinnin edistämisessä sekä muissa konsernistrategian määrittelemissä tavoitteissa.

Muuttuva tilanne haastaa jokaisen työntekijän ”tuunaamaan” omaa työtään ja ajatteluaan niin, että hyvinvoinnin edistäminen on arjen työssä läsnä. Hyvinvoinnin edistäminen on yksi ulottuvuus jokaisen organisaatiossa työskentelevän työssä – samoin kuin esimerkiksi elinvoiman edistäminen.



Kuvio 3. Eri hyvinvoinnin edistämisen toimijat kuntalaisen elinympäristössä

Kuvan selite (Kuntaliitto / Arttu-tutkimus): Kunnan rooli hyvinvoinnin edistäjänä on mahdollistajana ja kehittämisalustana toimiminen. Julkiset ja yksityiset palvelut sekä kolmannen ja neljännen sektorin toiminta nivoutuvat ekosysteeminomaisesti yhteen edistäen kuntalaisten hyvinvointia. Sen lisäksi monet kunnan omat toimenpiteet, kuten maankäytön suunnittelu, kaavoitus sekä asunto- ja liikennepolitiikka ovat merkittävässä roolissa kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisessä.

2. Strategian toimeenpano- ja kehitysohjelmat

2.1 Yleiset palveluohjelmalinjaukset

Kaupungin palveluja kehitetään jatkuvasti tiiviissä vuoropuhelussa kuntalaisten ja paikallisyhteisöjen kanssa. Vuoropuhelun tapoja moninaistetaan ja luodaan toimintamalleja, joissa kaupunkilaisten vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia heitä lähellä oleviin asioihin tuetaan nykyistä tehokkaammin. Kaikessa toiminnassa otetaan huomioon kestävän kehityksen periaatteet ja kaupungin ilmasto-ohjelmassa tarkemmin määritellyt tavoitteet.

Osaava henkilöstömme on sitoutunut toimintojen jatkuvaan kehittämiseen ja laadukkaaseen asiakaspalveluun. Palvelutuotannossa hyödynnetään uutta teknologiaa ja panostetaan jatkuvasti uudenlaisten asiakastarpeita vastaavien palvelujen kehittämiseen.

Kaupungin järjestämisvastuulla olevia palveluja, niiden palvelurakennetta ja toteuttamismalleja, arvioidaan ja uudistetaan asiakastarpeet ja -palautteet huomioon ottaen. Oman tuotannon, ostopalvelujen sekä muilla tavoin tuotettujen palvelujen kustannuksia, vaikuttavuutta ja laatua seurataan.

Lakisääteiset viranomaistehtävät toteutetaan itse ja yhteistyössä muiden julkisten toimijoiden kanssa.

Oman palvelutuotannon, mukaan lukien kaupungin omistamien yhtiöiden palvelutuotannon, sekä ostopalveluiden vertailun on perustuttava yhtäläiseen tuottavuuden, laadun ja asiakasvaikuttavuuden tarkasteluun.

Palvelut järjestetään joustavasti omana ja ulkopuolisena tuotantona. Kaupunki käyttää ainakin seuraavat palvelujen järjestämisen tavat:

- kaupungin omana työnä
- ostopalvelut yksityiseltä tai julkiselta palveluntuottajalta, toiselta kunnalta tai kolmannelta sektorilta
- yhteistyö kuntien ja muiden julkisyhteisöjen, yksityisen sektorin tai kolmannen sektorin kanssa (kumppanuus), sekä
- (mahdollinen) palvelusetelijärjestelmä.

Kaupunki myötävaikuttaa toimivien markkinoiden syntymiseen niiden palvelujen parissa, joita ei järjestetä kokonaan kaupungin omana toimintana. Palveluhankinnat toteutetaan suunnitelmallisesti perustuen kustannustehokkuuteen ja markkinariskien hallintaan.

Kaikissa palveluiden toteutusmalleissa painotetaan kumppanuutta tilaajan ja palveluntuottajan välillä. Palveluja järjestetään enenevästi yhteistyössä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Resurssitehokkaalla tilojen käytöllä turvataan nykyaikaisten palvelusisältöjen toteutuksen edellyttämät resurssit palvelutuotantoon. Kaupungin palvelujen palvelurakennetta kehitetään kaupunginvaltuuston 24.10.2016 § 68 tekemän palveluverkkolinjauksen mukaisesti kolmeen toimipisteeseen siten, että uudistunut palveluverkko on otettu käyttöön pääosin jo vuoden 2021 loppuun mennessä.

2.2 Talous-, omistaja-, ja hankintapoliittiset linjaukset

2.2.1 Lähivuosien talouden tiekartta

Kaupungin toimintakatteesta noin 60 prosenttia menee sote-palvelujen tuottamiseen maksuosuuksina Eksote-kuntayhtymälle. Eksoten palvelujen tuotantokustannukset ovat kasvaneet lähes hallitsemattomasti. Varsinaisia rakenteellisia muutoksia palvelujen tuotantotapoihin tai palveluverkkoon ei ole juurikaan tehty. Lisäksi Imatran kaupungin suhteellinen maksuosuus kasvaa ikärakenteesta johtuvan palvelujen kysynnän kasvun myötä.

Kaupungin verotulojen tuotto on pysynyt useamman vuoden lähes samana. Kunnallisveron tuottoon vaikuttaa kansalaisten veronmaksukyvyn

kehittyminen. Pitkään jatkunut työttömyys näkyy verotulojen kasvun tyrehtymisenä. Yhteisöveron osuus kaupungin verotuloista on pitkään ollut marginaalinen eikä yhteisöveron muutoksilla ole ollut käytännön merkitystä.

Aloittaneen hallituksen hallitusohjelmassa on purettu ns. Kiky-sopimukseen liittyneet valtionosuuksien leikkaukset. Varsinaisia tasokorotuksia ei ole näköpiirissä. Hallitusohjelmassa tosin on kirjaus siitä, että kunnille osoitettaviin uusiin tehtäviin taataan täysi kompensaatio.

Kaupunki on sitoutunut kouluverkkoratkaisuissa historiansa suurimpiin investointeihin. Vaikka investointien kokonaishinta onkin suuri, samalla kaupunki saa uudenaikaiset aikaisempaa kustannustehokkaammat tilat. Uusien tilojen pääomakustannuksen nousu kompensoituu tilatehokkuuden paranemiseen perustuvilla alenevilla ylläpitokustannuksilla ja sillä, että tiloissa ei ole tulossa lähitulevaisuudessa tarpeita merkittäville peruskorjauksille, kuten vanhassa palvelurakenteessa olisi väistämättä ollut.

Kaupungin strategian ja sen toimeenpano-ohjelman keskeinen lyhyen aikavälin tarkoitus on turvata kaupungin tasapainoinen talous siten, että kuntalaisten verorasite ei kohtuuttomasti kasva, ja kykenemme samalla säilyttämään riittävät, asiakkaiden näkökulmasta laadukkaat ja heidän tarpeitaan vastaavat elinvoimaisen kaupungin palvelut.

Edellä kuvatun tavoitteen saavuttaminen edellyttää väistämättä kunnan vastuulle jäävien palvelujen tuottamista yhä kustannustehokkaammin.

Kaupungin strategiset avaintavoitteet edellyttävät samaan aikaan yhä enenevissä määrin, että resurssien niukkuudesta huolimatta kaupunkilaisille tuotettavien palvelujen laatua, asiakaskokoemusta ja näiden seurauksena kaupungin veto- ja pitovoimaisuutta voidaan koko ajan parantaa.

Yhteenvetona talouden tiekarttaa heilauttelevien asioiden osalta voidaan todeta, että kaupungin on kyettävä toimimaan entistä vaikuttavammin paitsi menokehityksen hillintään tähtäävissä toimenpiteissä kuten omistajaohjauksessa suhteessa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestäjään, myös kaupungin tulopohjaan selkeimmin vaikuttavissa tekijöissä, kuten väestö-, työllisyys- ja alueemme yritysten kilpailukykyyn vaikuttavissa asioissa. Edellä luetelluissa asioissa onnistuminen edellyttää aktiivista toimintaympäristötekijöiden seurantaa, oikea-aikaista ja ripeää asioihin reagoimista, rohkeaa päätöksentekokykyä ja sitä, että päätösvalmistelu nojautuu oikeaan sekä ajantasaiseen tietoon siitä, miten elinvoimamme näkökulmasta keskeiset toimintomme ja panostuksemme ovat tosiasiassa vaikuttavat suhteessa niihin tavoitteisiin, joita toimenpiteille olemme asettaneet.

2.2.2 Omistajapoliittiset linjaukset

Tässä luvussa määritellään kaupungin omistajapoliittiset linjaukset. Erikseen vahvistettavilla konserniohjeilla linjataan kaupungin omistajaohjauksen toteutusta.

Omistajapoliittisissa linjauksissa määritellään, missä muodossa ja millä ehdoilla kaupunki toteuttaa palvelutuotannon edellyttämän omaisuuden omistamisen ja hallinnan (kaupungin oma organisaatio/konserni-yhteisöt/muu yhteistoiminta).

Imatran kaupungin omistajapoliittiset linjaukset
Omistaminen on kaupungille väline palvelujen toteuttamiseksi, mutta ei kuitenkaan itsetarkoitus. Omistaminen on keino ohjata ja toteuttaa kaupungin elinkeino- ja maapolitiikkaa. Maapolitiikan tarkemmat linjaukset määritellään maapoliittisessa ohjelmassa.

Omistajapolitiikan piiriin kuuluu koko kaupungin ja kaupunkikonsernin omaisuuden hallinta. Omistajapolitiikka ulottuu siten kaupungin suoran omistuksen lisäksi kaupungin tytär- ja osakkuusyhtiöihin ja -yhteisöihin.

Omistajapolitiikan tavoitteena on
- luoda laadultaan hyvät ja edulliset palvelujen tuottamisedellytykset tai
- saada kaupungin pääomasijoituksille riittävä tuotto.

Kaupunki toteuttaa palvelutuotannon edellyttämän omaisuuden omistamisen ja hallinnan seuraavien linjausten mukaisesti:

- **Osakeyhtiömuotoiseen toimintatapaan** siirtyminen toteutetaan tarkoituksenmukaisuus- ja taloudellisuus -harkinnan perusteella silloin, kun toiminta voidaan toteuttaa kaupungin hallinnollisen organisaation ulkopuolella tai, kun toimintaan osallistuu kaupungin lisäksi ulkopuolisia tahoja. Toiminnan tuottojen tulee kattaa kustannukset ja ne kertyvät myynti- tai pääomatuloista. Toiminta organisoidaan in-house -hankinnat mahdollistavalla tavalla. Toiminnan tulosta ja kannattavuutta verrataan vastaavien julkisten ja markkinoilla toimivien yhtiöiden tuloksiin. Toiminnalle asetetaan selkeät taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet sekä niin harkittaessa tuottovaatimus sijoitetulle pääomalle.

- Omistajapolitiikan hankalan toteuttamisen vuoksi **kuntayhtymämuotoisia palvelujen tuottamistapoja** noudatetaan vain, jos muiden vaihtoehtoisten toimintamuotojen käyttö ei ole mahdollista. Kuntayhtymät ovat hallintomuotoina jäykkiä ja käytännössä vaikeasti hallittavia. Kuntayhtymiltä edellytetään selkeää taloudellisten ja toiminnallisten tulosten mittausjärjestelmää. Kuntayhtymän palvelujen kustannukset eivät saa ilman erityistä syytä nousta kunnan kustannuksia enemmän.

- Kaupunki ei pääsääntöisesti osallistu **säätiömuotoiseen toimintaan**. Säätiöt eivät ole kaupungille mielekäs omistuksen organisointitapa. Kaupungin tehdessä sijoituksensa säätiölle sille jää vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa säätiön päätöksentekoon.

- **Yhdistyksissä** kaupunki on jäsenenä vain poikkeustapauksissa silloin, kun jäsenyydestä on hyötyä kaupungin palvelutuotannolle esimerkiksi

tiedon tuottamisen tai kaupungin edunvalvonnan kannalta. Kaupunki tukee yhdistystoimintaa pääsääntöisesti yhdistyksille myönnettävillä avustuksilla.

- Avustuksia myönnetään soveltuvin osin vastavuoroisuusperiaatetta noudattaen.

- Kaupunki osallistuu **muuhun yhteistyöhön**, erityisesti kuntien väliseen yhteistyöhön sekä erilaiseen yhteistyöhön kolmannen sektorin ja muiden toimijoiden kanssa silloin, kun sillä voidaan tukea tai korvata kaupungin omaa palvelutuotantoa.

Imatran kaupungin omistamisesta luopuminen

Omistuksesta luovuttaessa lähtökohtana on vapautuvan pääoman tehokkaampi käyttö. Omistuksesta luopumisen perusteena on, että omistaminen ei tue kaupunkikonsernin strategisia tavoitteita tai kaupungin vastuulla olevien palvelujen järjestämistä kuntalaisille. Omaisuus realisoidaan markkinaehtoisesti ja markkinahinnoin tavoitteena mahdollisimman kilpailukykyinen hinta. Luopumisen toteuttamista suunniteltaessa otetaan huomioon investointiin saadut valtionavut sekä niistä mahdollisesti aiheutuvat rajoitteet. Tämän lisäksi selvitetään verotukselliset, laskennalliset ja oikeudelliset vaikutukset, mukaan lukien vaikutukset henkilöstön asemaan. Jos omaisuudesta tai omistuksesta luopuminen merkitsee palvelutuotannon siirtymistä ulkopuoliselle toimijalle, otetaan huomioon kuntalaisten palvelujen turvaaminen.

Imatran kaupungin sijoitus- ja rahoitustoiminnan periaatteet sekä investointilinjaukset

Sijoitus- ja rahoitustoiminnan periaatteet määrittävät, miten kaupunki sijoittaa pääomaa ja kassavaroja.

Sijoitustoiminta muodostuu kaupungin tehtäviin liittyvästä sijoittamisesta ja kassavarojen sijoittamisesta. Sijoitukset kuntayhtymiin ja muihin yhteisöihin palvelevat kaupungin vastuulla olevaa palvelutuotantoa tai kaupungin elinvoiman kehittämistä. Sijoitusten tulee näin ollen edistää kaupungin palvelutuotannon järjestämistä tai kaupungin elinkeinopolitiikan kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Pääsääntöisesti kaupunki sijoittaa varojaan tytär- tai osakkuusyhtiöön osakepääomana tai muina omaan pääomaan rinnastettavina erinä.

Kassavarojen sijoittamisen tavoitteena on kaupungin tai tytäryhtiöiden maksuvalmiuden turvaaminen ja vähimmäistuottovaatimuksena on kassavarojen reaaliarvon säilyttäminen.

Kaupungin rahoitustoiminnassa, eli kaupungin oman toiminnan rahoittamisessa sekä osallistumisessa tytär-, osakkuus- tai muiden yhteisöjen rahoitukseen noudatetaan konserniohjeistuksessa määriteltyjä periaatteita.

Kaupunki voi tehdä sijoituksia kohteisiin ja myöntää lainaa, avustuksia tai takauksia lainsäädännössä sallituissa puitteissa ja erityisesti kilpailuoikeudellinen sääntely huomioon ottaen, kaupungin konserniohjeissa vahvistettujen linjausten mukaisesti sellaisiin hankkeisiin, jotka
– edistävät kaupungin peruspalvelujen tuottamista ja ylläpitoa tai
– edistävät kaupungin elinkeinopolitiikan päämääriä tai
– alentavat kaupungin kustannuksia.

2.2.3 Hankintapoliittiset linjaukset

Hankintapoliittiset linjaukset, sekä niihin perustuvat hankintojen menettelylinjaukset koskevat kaikkia kaupunkikonsernissa toimivia hankintayksiköitä.

Hankintatoiminnalla ja sen keskitetyllä johtamisella ja ohjaamisella, tuetaan kaikkien kaupungin strategiatavoitteiden toteutumista. Hankintojen ohjausta ja johtamista toteutetaan tehokkaasti yhtenäisin, konsernitasoisin toimintamallein ja tietoalustoin.

Suunnitelmallisesti ja ennakoivasti toteutettava hankintatoiminta edistää strategian toteutumista sekä avoimuutta ja tehokkuutta. Hankintoja suunniteltaessa ja toteutettaessa tuetaan alueellisen elinkeinoelämän mahdollisuuksia osallistua kaupungin hankintoihin hankintasääntelyn mahdollistamissa puitteissa.

Hankintoja pyritään entistä painokkaammin suunnittelemaan ja toteuttamaan kestävän kehityksen näkökulmat ja ympäristönäkökulmat, sekä työllistämisen ja sosiaalisten kriteereiden käyttömahdollisuudet huomioon ottaen.

3. Hallinto

3.1 Johtamisjärjestelmä ja hallinnon järjestäminen

Imatran kaupungin johtamisjärjestelmä perustuu soveltuvin osin sopimusohjausjärjestelmään, jota toteutetaan ennen kaikkea suhteessa kaupungin 100 prosenttisesti omistamiin yhtiöihin. Sopimusohjausmallilla ja palvelutuotannon yhtiömuotoisella toiminnalla tavoitellaan toiminnan ja niistä aiheutuvien kustannusten läpinäkyvyyttä, sekä tehokkaan palvelutuotannon toteuttamista. Tiedolla johtamisen työvälineitä ja toimintamalleja kehitetään konsernitasoisesti. Hyvin johdetulla konserniohjauksella varmistamme kaupunkikonsernin kokonaisedun toteutumisen.

Kaupunkiorganisaatiota on kehitetty voimakkaasti tulosyksikkö- ja matriisiorganisaatiosta kohti prosessimaisesti johdettua organisaatiota. Näin parannetaan organisaation kykyä reagoida muutoksiin, sekä luodaan

johtamis- ja organisaatiorakenteita, jotka tukevat asiakaslähtöisyyteen perustuvaa toimintojen jatkuvaa kehittämistä.

Kaupungin johtamisjärjestelmä ottaa huomioon kaupungin elinvoimaisuuden edistämisen tavoitteet siten, että johtamisrakenteet ja käytettävissä olevat resurssit tukevat suunnitelmallista kansallista ja kansainvälistä yhteistyöverkostojen rakentamista ja ylläpitoa. Kaupungin kehittämistyössä hyödynnetään laaja-alaisesti myös ulkoisia verkostoja pyrkien turvaamaan moniulotteinen ymmärrys toimintaympäristössä käynnissä olevista kehitysnäkymistä.

Sisäinen tarkastus, riskienhallinta ja jatkuvuudenhallinta ovat osa kaupungin johtamisjärjestelmää. Tarkastus-, riskienhallinta- ja jatkuvuudenhallinta-toimenpiteiden tarkoituksena on tukea johtamista, edistää kaupungin päämäärien ja tavoitteiden toteutumista, parantaa päätöksenteon edellytyksiä sekä varmistaa toiminnan vaatimustenmukaisuus, häiriöttömyys ja jatkuvuus.

Riskienhallinta on osa kaikkia kaupunkikonsernin toimintoja ja prosesseja, tarkoittaen järjestelmällistä ja ennakoivaa tapaa tunnistaa, analysoida ja hallita tavoitteisiin sekä toimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia.

Jatkuvuudenhallinnan tavoitteena on varmistaa kaupunkikonsernin toiminnan jatkuvuus kaikissa olosuhteissa sekä ennaltaehkäistä ja minimoida toimintaan kohdistuvat häiriöt.

Kaupunkikonsernin strateginen ohjausjärjestelmä; ote kaupungin konserniohjeesta.

3.2 Henkilöstölinjaukset

Kaupungin strategian tavoitelinjauksista muun muassa organisaation henkilöstöresurssien ja osaamisen oikein kohdentamisen sekä toimintatapojen jatkuvan uudistamisen ja kokeilukulttuurin edistämisen tavoitteet ovat keskeisiä päämääriä, joiden toteumista kaupungin henkilöstölinjaukset tukevat.

Imatran kaupungin henkilöstölinjaukset:

1. Henkilöstövoimavarojen riittävyys

    - Ohjaamme henkilöstövoimavaroja vähintään vuosittain päivitettävällä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalla

2. Työhyvinvoinnin edistäminen

    - Tunnistamme ja huomioimme työhyvinvointiin vaikuttavat asiat toimintamalleissamme
    - Mittaamme työhyvinvointia säännöllisesti ja huomioimme tulokset työn kehittämisessä
    - Organisaatiossamme ei sallita minkäänlaista häirintää, syrjintää tai muuta epäasiallista kohtelua.

3. Toiminnan tuloksellisuus

    - Tuloksellisuutta tuetaan kehittämällä johtamista, henkilöstön osaamista ja palkitsemisjärjestelmiä.
    - Työkulttuurimme perustuu asiakaslähtöisyyteen ja jatkuvaan parantamiseen.

Erillisissä toimintasäännöissä ja ohjeissa linjataan toimintatavat ja käytänteet, joilla pidetään huolta henkilöstön oikeuksista, työturvallisuudesta, osallistumisesta oman työnsä kehittämiseen, osaamisen uudistamisesta ja työhyvinvoinnin parantamisesta.

Toimintasäännöt ja ohjeet, sekä niissä tehtävät muutokset käsitellään yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa:

- Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma
- Yhteistoimintasääntö
- Työsuojelujaoksen toimintasääntö
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- HR-järjestelmään kootut ohjeet ja toimintamallit

Henkilöstöhallinto antaa tarvittaessa henkilöstölinjausten soveltamisohjeet.

Vastuualueiden yhteistyötoimikunnat seuraavat osaltaan henkilöstölinjausten toteutumista organisaatiossa. Kaupungin yhteistyötoimikunta vastaa

seurannan ja arvioinnin tuloksena syntyvien johtopäätösten huomioimisesta ja henkilöstölinjausten kehittämisestä.

3.3 Maineenhallinta ja mielikuva kaupungista

Kaupunkisuhde syntyy olemassa olevien mielikuvien, viestinnän, päätösten ja tekojen kautta.

Maine syntyy innovatiivisuudesta, palvelujen ja elinympäristön laatuun, johtamiseen, eettisiin periaatteisiin, tunnettavuuteen, markkinointiin ja viestintään. Haluamme profiloitua ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisena kaupunkina.

Kunnan tietoinen profilointi onnistuu, kun luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdolla on yhteisesti hyväksytty visio, näkemys tulevaisuudesta sekä sen pohjalta laadittu strategia. Tämä ei yksin riitä, vaan tavoitteiden totuttaminen vaatii myös kaupunkilaisten osallistumista ja osallistamista. Kuntalaisten ja erityisesti nuorten mielipiteet otetaan huomioon ja kaupunkia kehitetään heitä varten ja heidän kanssaan.

Imatran ydinviestejä ovat ”Imatra on rajat ylittävää voimaa” ja ”Imatran voima syntyy, elää ja välittyy ihmisissä”. Käytämme myös viestinä: ” Kokoaan suurempi kaupunki”.

Mitä johdonmukaisemmin, innovatiivisemmin ja toistuvammin kaupunki viestii omia keskeisiä viestejään, sitä todennäköisemmin ne näkyvät myös kaupungin maineessa. Luotettavaa maineen hallintaa on myös avoimuus. Viestinnän tulee olla luotettavaa, ajantasaista ja vuorovaikutteista. Kaupungin kriisiviestinnän valmius on oltava kunnossa.

Viestintä pyrkii kasvattamaan kaupungin näkyvyyttä. Tätä tavoitetta seurataan jatkuvasti. Viestintä etsii myös rohkeasti uusia tapoja viestiä.

Kaupungin ulkoinen markkinointi perustuu erilliseen markkinointiohjelmaan, jonka päätoteuttajana toimii kaupungin 100 prosenttisesti omistama Imatra Base Camp Oy.

3.4 Kuntalaisosallistumisen ja -vaikuttamisen tukeminen

Asiakaslähtöisten, laadukkaiden ja tehokkaiden palvelujen järjestämiseen ja kehittämiseen tarvitaan entistä voimakkaammin mukaan palvelujen käyttäjien näkökulmaa ja työpanosta.

Imatran kaupunginvaltuusto on hyväksynyt 14.1.2019 § 4 Osallistu ja vaikuta -ohjelman, jossa kuvataan tarkemmin kuntalaisosallistumisen ja -vaikuttamisen tukemista Imatralla.

Osallistu ja vaikuta -ohjelmaan on koottu suunnitelma kuluvan valtuustokauden keskeisimmästä osallistu ja vaikuta toiminnasta

vastuualueittain. Osallistu ja vaikuta -työryhmä ohjaa ja seuraa, että eri osallisuuden keinot; edustuksellinen, suora- ja tieto-osallisuus ovat aktiivisessa käytössä kaupungin toiminnassa, sen kehittämisessä ja päätöksenteossa.

Osallistumisessa ja vaikuttamisessa tavoitellaan kuntalaisten, yritysten ja yhdistysten aktivoitumista tarjoamalla mahdollisuuksia ja kehittämällä monimuotoisia kanavia osallistumiseen, vaikuttamiseen ja omatoimisuuteen. Yhdistyksiä ja yhteisöjä kutsutaan ja kannustetaan mukaan yhteistyökumppaneiksi palvelujen järjestämiseen sekä asuinympäristöjen viihtyvyyden parantamiseen. Osallistu ja vaikuta toiminnassa keskeistä on avoimuus ja kattava tieto-osallisuus.

Elinvoimaisuuden lisäämisessä, sekä muissa yritysrajapinnan toiminnoissa, toimitaan tiiviissä vuorovaikutuksessa alueen yrittäjien kanssa.

Osallistumisen ja vaikuttamisen tehokkuutta parannetaan, kiinnostavuutta herätetään ja kynnystä madalletaan luomalla ja ottamalla käyttöön uusia digitaalisia kanavia. Painopisteenä osallisuuden kehittämisessä on erityisesti lasten ja nuorten osallisuuden tukeminen.

Vaikutusten ennakkoarviointi on osa päätöksentekoprosessia.

4. Strategian toteutumisen seuranta

Strategiaa ja sen toimeenpano-ohjelmaa tarkistetaan vähintään valtuustokausittain.

Kaupungin strategian ja sen toimeenpano-ohjelman seuranta tapahtuu keskeisin osin talousarviovalmistelun ja talouden seurannan yhteydessä. Kullekin talousarviovuodelle asetetaan strategiasta ja sen toimeenpano-ohjelmasta johdettuja sitovia tavoitteita. Valtuustoon nähden sitovien tavoitteiden toteutumista seurataan kulloisessakin talousarvioprosesseissa määriteltävin mittarein. Strategiasta johdetut tavoitteet määritellään kulloinkin talousarviomateriaalien yhteydessä valmistuvilla tavoitekoosteilla.

Talousarviovalmistelun yhteydessä tarkastellaan säännöllisesti myös strategiaan perustuvien pitkän ja keskipitkän aikajänteen tavoitteiden ajanmukaisuus ja mahdollinen päivittämistarve.

Erillisissä strategiatavoitteita tukevissa ohjelmissa, kuten hyvinvointikertomuksessa, määritellään toimintakohtaisia seurantamittareita. esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toteutumista arvioidaan valtakunnallisten HYTE-kertointen taustalla olevien indikaattoreiden avulla.

Osana seurantaa ovat myös esim. työhyvinvointikyselyt (henkilöstölinjaukset), kuntalaisten hyvinvointi; hyvinvointiohjelman seuranta sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman toteutumisen seuranta, valtakunnalliset indikaattorit, mittarit sekä erilliset seurantakyselyt ja -raportit.