



Kaupungin strategian jalkautusprosessin tueksi laadittu "Kokoaan suurempi kaupunki" –strategiakuva

Imatra tekee tulevaisuuden – KAUPUNKISTRATEGIAN toimeenpano-ohjelma 2018 – 2021

IMR/1342/00.01.03.00/2018 Strategian jalkautus- ja toimeenpanolinjaukset

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
Valtuustokauden 2017 – 2021 avaintavoitteet	3
1. Nykytilanteen ja toimintaympäristötekijöiden kuvaus	
1.1. Yleiskuvaus toimintaympäristöstä	5
1.2. Imatran työllisyyden kehitys	6
1.3. Imatran talouden kehitys	7
1.4. Imatra osana Etelä-Karjalan maakuntaa	9
1.5. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kaupungin tehtävänä maakunta-uudistuksen jälkeen	10
2. Strategian toimeenpano- ja kehitysohjelmat	
2.1. Yleiset palveluohjelmalinjaukset	12
2.2. Talous-, omistaja-, ja hankintapoliittiset linjaukset	13
2.2.1. Lähivuosien taloudelliset toimintaympäristömuutokset	13
2.2.2. Talous- ja omistajapoliittiset linjaukset	13
2.2.3. Hankintapoliittiset linjaukset	15
3. Hallinto	
3.1. Johtamisjärjestelmä ja hallinnon järjestäminen	15
3.2. Henkilöstölinjaukset	16
3.3. Maineenhallinta	18
3.4. Kuntalaisosallistuminen ja –vaikuttamisen tukeminen	18
4. Strategian toteutumisen seuranta	19

LIITTEET

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.

Tämä toimeenpano-ohjelma toimii taustamateriaalina vuosittain talousarviokäsittelyn yhteydessä tarkasteltavien keskipitkän (1-4 vuoden) aikavälin strategiatavoitteiden määrittelylle, sekä niiden pohjalta kullekin vuodelle valittavien yhden vuoden tavoitteiden asettamiselle.

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.

Valtuustokauden 2017 - 2021 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 toimintaympäristötekijöiden kuvaus

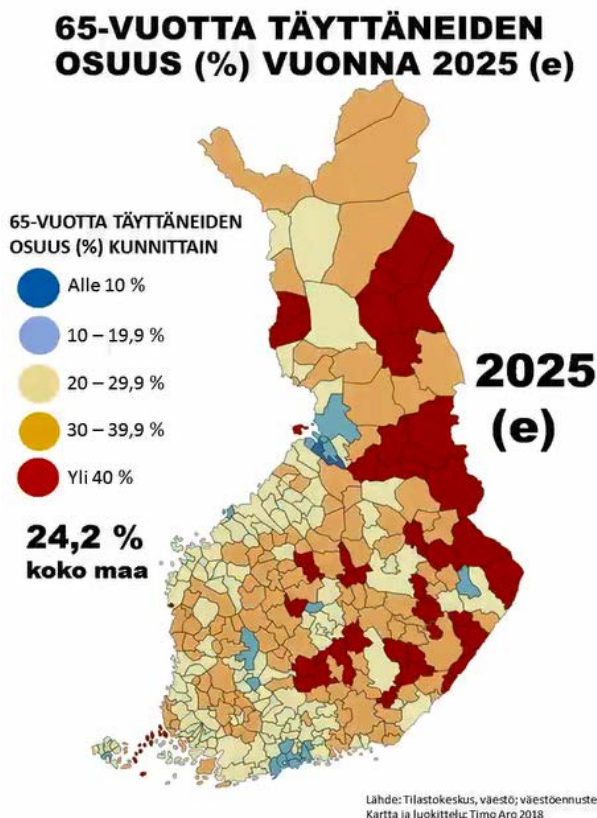
1.1 Yleiskuvaus toimintaympäristötekijöistä

”Imatra tekee tulevaisuuden” -strategian ja sen toimeenpano-ohjelman laatimisen taustalla ovat selvitykset kaupungin toimintaan vaikuttavista vuonna 2017-2018 käsillä oleviin tietoihin perustuvista toimintaympäristötekijöistä ja -odotuksista.

Toimintaympäristökuvauksessa keskeisiä kaupungin strategiin päätöksiin ja kehittämislinjauksiin vaikuttavia tekijöitä ovat kaupungin väestö- ja työllisyyskehitys vuoteen 2030 saakka, sekä maakuntauudistuksen vaikutukset kaupungin talouteen ja talouden rakenteisiin tämän hetkisen aikataulunlinjauksen mukaisesti 1.1.2021 lukien.

Vaikeasti ennakoitavia merkittäviä toimintaympäristötekijöitä ovat vahvasti yleisiä maailmanpoliittisia olosuhteita heijastelevat asiat, kuten Venäjän yleisessä taloustilanteessa tapahtuvat muutokset, kansainväliset tulli- ja pakoteratkaisut, sekä muut mahdolliset kansainvälisiin poliittisiin tilanteisiin perustuvat tapahtumat, toimenpiteet ja linjaukset, jotka ovat luonteensa vuoksi tyystin kaupungin vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Kansainvälisen politiikan linjaukset voivat vaikuttaa olennaisella tavoin koko kaakkoisen Suomen talouteen ja esimerkiksi rajaliikenteen määriin; seikkoihin, joilla on vahvoja heijastevaikutuksia kaupungin elinvoimatekijöihin.

Kaupungin yhtenä merkittävänä haasteena on vähenevä väestö, sekä ikääntyvään väestönosaan painottuva ikärakenne.



Väestötilanteen lisäksi kaupungin haasteena on alueella vallitseva korkeahko työttömyysaste, joka on kuitenkin viimeisen vuoden aikana yleisten talousnäkömyönten kohoamisen myötä parantunut jonkin verran.

Koko valtakunnan tasolla väestö keskittyy tällä hetkellä voimakkaasti muutamaaan suureen kasvukeskukseen; alueille, joihin myös työpaikat ovat valtakunnan tasolla merkittävässä määrin keskittyneet. Imatra on mukana ns. seutukaupunkiverkostossa, jonka verkoston avulla on haettu vaikuttavuutta valtakunnan alue- ja kaupunkipoliittisiin linjauksiin. Imatran näkökulmasta merkittäviä valtakunnallisia linjauksia ovat erityisesti liikenne- ja koulutuspoliittiset linjaukset, joiden vaikutus alueen elinvoimaan on aivan keskeinen. Esimerkiksi kaikki keinot, jolla voidaan turvata entistä sujuvamat liikenne- ja tietoliikenneyhteydet Imatralta muualle, edesauttavat paikkariippumattomien opinto- ja työurien rakentamista, sekä uudenlaisen yritystoiminnan syntymistä alueelle siten, että houkuttelevia työskentelymahdollisuuksia tarjoutuu nykyistä runsaammin koko Etelä-Karjalan alueelle.

Saimaan ammattikorkeakoulu Oy on tehnyt 19.3.2018 päätöksen siitä, että Imatralla nykyisin sijaitsevat ammattikorkeakoulujen opintolinjat siirretään Lappeenrantaan. Opetuksen siirtyminen pois Imatralta toteutuu vuoden 2019 aikana. Kaupungin ja LUT-konserni, johon Saimaan ammattikorkeakoulu osaltaan nykyisellään kuuluu, yhteistyön vahvistaminen ja syventäminen on tärkeää. Imatralaisille nuorille on aktiivisesti rakennettava jatkossakin luontevia ja houkuttelevia korkeakouluopintoihin tähtääviä opinpolkuja, joita he voivat suorittaa omalla kotiseudullaan.

1.2 Imatran työllisyyden kehitys

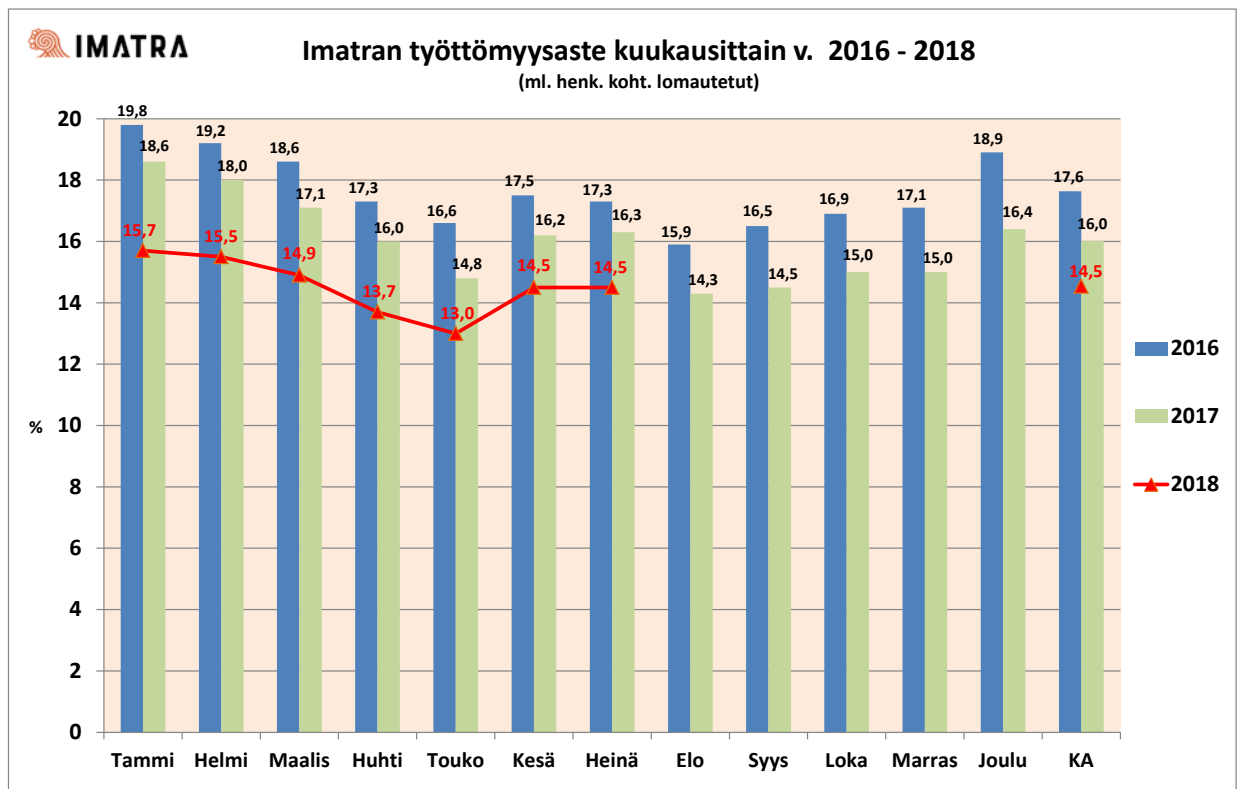
Suomen bruttokansantuote on lähtenyt v. 2016 jälleen kasvuun sitä edeltäneiden useamman vuoden heikon talouskehityksen jälkeen. Myös työttömyysluvut ovat lähteneet valtakunnan tasolla alenemaan selvästi syksystä 2017 lukien.

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

Erityisesti nuorten työttömien vähenemä on ollut Imatralla hitaampaa kuin esimerkiksi naapurikaupungissa Lappeenrannassa. Kaupunki pyrkii omilla toimillaan, kuten kesätyöseteileillä sekä juuri valmistuneille osoitetuilla työseteileillä, tukemaan nuorten nykyistä tehokkaampaa työllistymistä alueella.

	Työttömät työnhakijat/muutos 2016-2017	Työttömyysaste	Nuoret työttömät alle 25 v./muutos 2016-2017	Pitkäaikais-työttömät /muutos 2016-2017
	marraskuu	marraskuu 2017	marraskuu	marraskuu
Koko maa	-17,4 %	10,3 %	- 20 %	-24 %
Kaakkois-Suomi		13 %	-19 %	-17 %
Lappeenranta	-16 %	12,2 %	- 22 %	-19 % (seutu)
Imatra	- 13 %	15 %	- 15 %	- 11 % (seutu)

Lähde: Kaakkois-Suomen työllisyyskatsaus marraskuu 2017



1.3 Imatran talouden kehitys

Toimeenpano-ohjelman tarkastelukaudella 2017-2021 toteutunee myös kuntien toimintakenttää olennaisesti muuttava maakunta- ja soteuudistus (1.1.2021 lukien). Talouden näkökulmasta kaupungin budjetista noin 60 %:n siirtyy maakuntahallinnon päätöksenteon piiriin.

Kaupungin strategiavalmistelussa keskeinen tavoitelinjaus on ollut, että kaupunkistrategialla ja sen toimeenpano-ohjelman linjauksilla kaupunki varautuu edellä kuvattuun maakuntauudistukseen erityisesti siten, että uudistuksen taloudelliset vaikutukset eivät johda kuntalaisten kokonaisveroasteen nousuun ainakaan sen vuoksi, että muutokseen ei ole riittävästi varauduttu kaupungin päätösvallassa olevin toimenpitein. Maakuntauudistuksen kaupungille aiheuttamia talouden muutoksia ei ole tarkoitus paikata kuntaveroasteen korotuksin, minkä vuoksi toimintojen kehittämisen on tähdättävä jatkuvasti kaupungin omien toimintojen ja palvelujen kulumakseen karsimiseen, sekä palvelujen laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen.

Talousarviovalmistelussa (TA2018) esitetty arvio kaupungin talouden kehittymisestä aikajänteellä 2016 - 2020.

1 000 €	TP 2016	TP 2017	TA 2018	TS 2019	TS 2020
Toimintakate	-145 740	-145 000	-150 686	-150 644	-150 602
Verotulot	106 689	105 590	103 897	104 230	104 454
Kunnan tulovero	93 467	91 183	90 270	90 450	90 634
Kiinteistövero	9 262	9 920	9 511	9 580	9 670
Yhteisövero	3 959	4 487	4 116	4 200	4 150
Valtionosuudet	53 738	55 631	55 337	55 337	55 337
Peruspalvelut	56 393	57 339	57 311	57 311	57 311
Opetus ja kulttuuri	-2 655	-1 709	-1 975	-1 975	-1 975
Rahoitustuotot ja -kulut	-401	-270	-233	-253	-253
Vuosikate	14 286	15 951	8 314	8 670	8 936
Suunnitelmapoistot	9 379	10 002	8 280	8 236	8 171
Satunnaiset erät	0	854	0	0	0
Tilikauden tulos	4 907	6 803	35	434	765
Poistoeron muutos	0	0	0	0	0
Varausten muutos	0	0	0	0	0
Rahastojen muutos	321	124	0	0	0
Tilikauden yli-/alijäämä	5 227	6 926	35	434	765

Talousarviovalmistelussa (TA2018) esitetty arvio kaupungin toimintakatteen jakautumisesta sen jälkeen, kun sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut eivät kuulu enää kaupungin järjestämisvastuulle (1.1.2020 jälkeen): Alla oleva kuva on päivitetty TA2018 mukaisesti



1.4. Imatra osana Etelä-Karjalan maakuntaa

Tämän hetken tiedon mukaan 1.1.2021 toteumassa oleva maakuntaudistus korostaa entisestään Imatran kaupunkia ja imatralaisia osana Etelä-Karjalan maakuntaa. Siten myös maakunnan strategiset linjaukset on otettava huomioon kaupungin strategiavalintoja tehtäessä.

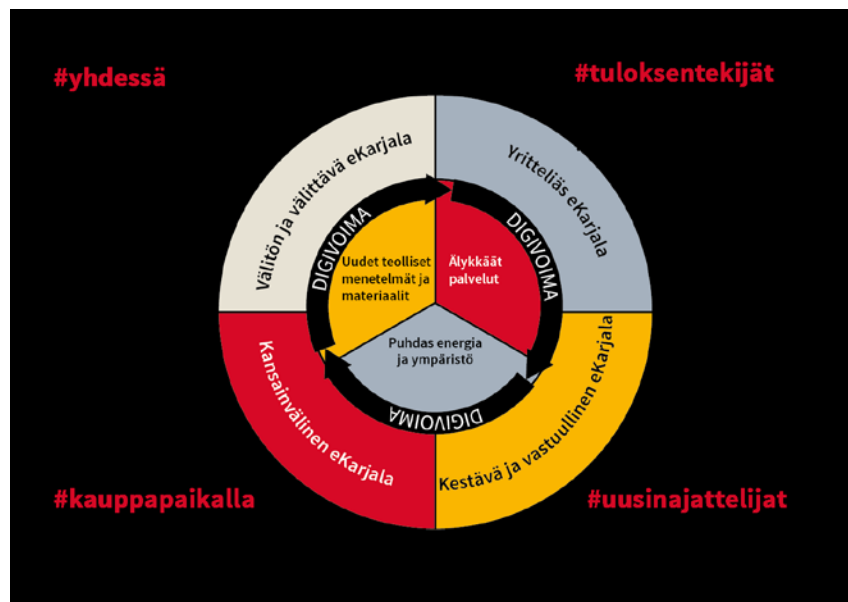
Myös Imatran kaupungin tulevaisuuden näkökulmasta on elintärkeää, että Etelä-Karjala maakuntana säilyy valtakunnallisessa tarkastelussa elinvoimaisena ja vetovoimaisena.

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 valittujen 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 mahdollisuuksiin.

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



Maakuntaudistuksen yhteydessä ympäristöterveydenhuollon palvelut tulevat siirtymään kaupungilta maakunnalle. Ympäristönsuojelun palvelujen järjestäminen vastuukuntamallilla maakunnallisesti tai nykytilanteen mukaisesti seutukunnallisesti on selvityksessä. Kaupunki toteuttaa kokonaisvaltaista henkilöstösuunnittelua ottaen huomioon tulevan maakuntaudistuksen ja em. yhteistyöselvitysten mukanaan tuomat muutokset siten, että mainittuja palveluja

koskevat toimintaprosessit ja –resurssit palvelevat jatkossakin Imatran kaupungin strategisten tavoitteiden tehokasta toteutumista.

1.5 Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kaupungin tehtävänä maakuntaudistuksen jälkeen

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

Kunta tarjoaa mahdollisuuksia aktiiviseen ja hyvinvoivaan elämään turvallisessa ja viihtyisässä toimintaympäristössä. Hyvinvoinnin edistäminen lähtee ennen kaikkea kuntalaisten osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta syrjäytymistä vastaan.

Maakunta- ja sote-uudistuksen myötä kaupungin hyvinvoinnin edistämistehtävän merkitys korostuu entisestään. Perinteisen hyvinvoinnin edistämisen sosiaali- ja terveystalouden lisäksi tärkeitä hyvinvointitekijöitä ovat mm. työllisyys ja toimeentulo sekä elinoloihin liittyvä asuinympäristö ja ihmisten yhteen saattaminen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen liittyvät toimenpiteet.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen tulee olemaan kunnan ja maakunnan yhteinen tehtävä. Kuntalain 1 §:n säännös jää edelleen voimaan myös maakunta- ja sote-uudistuksen toteutumisen jälkeen. Maakuntalakiesityksessä yksi maakunnan tehtävistä tulee olemaan sosiaalisen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä ehkäisevän päihdetyön tuki kunnille. Kuntia ja maakuntia tullaan kannustamaan hyvinvointitehtävän hoitamiseen liittämällä molempien rahoituksen erillinen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kerroin (ns. Hyte-kerroin).

Keskeisinä haasteina maakunta- ja sote-uudistuksessa on saada aikaan toimiva kunta-maakunta yhdyspinta ja toisena kaupungin verotulojen riittävyys hyvinvoinnin edistämiseen. Mahdollisuuksia hyvinvoinnin edistämistyöhön kaupungissa antavat erityisesti toimiva yhteistyö ja kumppanuuksien rakentaminen kolmannen sektorin kanssa sekä paikallinen kulttuuri.

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.

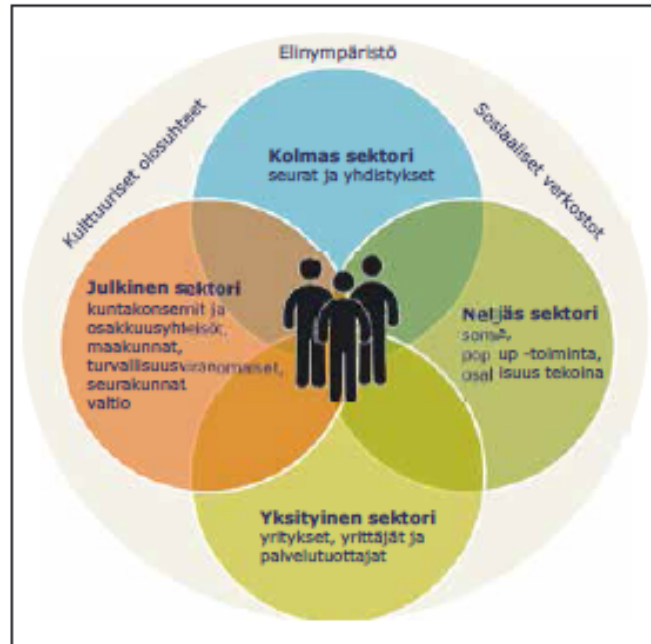
Järjestöjen ja yritysten merkitys hyvinvointityössä tulee tunnistaa. Kaupungin tulee omalla toiminnallaan luoda edellytyksiä edellä viitatuille hyvinvoinnin edistämistyölle.

Elinvoimaan liittyvät asiat liittyvät oleellisesti myös hyvinvointiin. Hyvinvoinnin edistäminen on sisäistettävä kaikkien kaupungin vastualueiden yhteiseksi tehtäväksi. Toimivan omistajaohjauksen avulla varmistetaan, että

kuntakonsernin yhtiöt ja yhteisöt ”marssivat” emokunnan kanssa samaan suuntaan hyvinvoinnin edistämässä sekä muissa konsernistrategian määrittelyissä 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

Kuvio 3. Eri hyvinvoinnin edistämisen toimijat kuntalaisen elinympäristössä (Kuntaliitto, ARTTU-tutkimus)

Kuvan selite: Kunnan rooli hyvinvoinnin edistäjänä on mahdollistajana ja kehittämälustana 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 edistämässä.

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.

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.

Lakisääteliset 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 taloudelliset toimintaympäristömuutokset

Uudistuneen strategian yksi keskeinen lyhyen aikavälin tavoite on, että Imatran kaupunki pyrkii ennakoimaan näillä näkymin 1.1.2021 voimaan tulevan maakuntauudistuksen taloudelliset vaikutukset.

Suunnitelmat uudistuksen rahoituksesta näyttävät, että Imatran kaupungille tulee jäämään tehtäviensä hoitamiseen niukemmat taloudelliset resurssit kuin samojen tehtävien hoitamiseen on ollut käytettävissä ennen uudistusta. Valtionosuuksiin ja verotusoikeuteen perustuvaa tulorahoitusta siirtyy pois kaupungilta enemmän kuin kaupungilta maakunnalle siirtyvien tehtävien nykyinen menopohja on. Imatran kaupungin viimeisten vuosien sote-menoilla ennen maakuntauudistuksen toteutumista on pysyvä vaikutus kaupungin tulevaisuudessa saamiin valtionosuuksiin. Mitä pienemmät sote-menot ovat sen suurempi tuleva valtionosuus tulee olemaan.

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 paranemisella.

Kaupungin strategian ja sen toimeenpano-ohjelman keskeinen lyhyehkön aikavälin tarkoitus on turvata nykyisen veroasteen riittävyys myös maakuntauudistuksen jälkeisinä seuraavina vuosina. Edellä kuvatun tavoitteen saavuttaminen edellyttää väistämättä kunnan vastuulle jäävien palvelujen tuottamista yhä kustannustehokkaammin. Kaupungin strategiset avaintavoitteet edellyttävät samalla, että resurssien niukkuudesta huolimatta kaupunkilaisille tuotettavien palvelujen laatua ja kaupungin vetovoimaisuutta voidaan koko ajan parantaa.

2.2.2 Talous- ja omistajapoliittiset linjaukset

Tässä asiakirjassa määritellään kaupungin omistajapolitiikka, sekä sijoitus- ja rahoitustoiminnan periaatteet. Erikseen vahvistettavilla konserniohjeilla linjataan kaupungin omistajaohjauksen toteutusta.

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

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

Imatran kaupungin omistamisen periaatteet

Omistaminen on kaupungille väline palvelujen toteuttamiseksi, sekä keino ohjata ja toteuttaa kaupungin elinkeino- ja maapolitiikkaa.

Omistajapolitiikan piiriin kuuluu koko kaupungin ja kaupunkikonsernin omistaminen. Omistaminen 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 periaatteiden 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 mittaajärjestelmää. 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 luopumisen periaatteet

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, laskentatoimelliset 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

Sijoitustoiminta muodostuu kaupungin tehtäviin liittyvästä sijoittamisesta ja kassavarojen sijoittamisesta. Sijoitukset kuntayhtymiin ja muihin yhteisöihin palvelevat kaupungin vastuulla olevaa palvelutuotantoa tai kaupungin 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 tietoaalustoin.

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 %:sti 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 tulosityksikkö- ja matriisiorganisaatiosta kohti prosessimaisesti johdettua organisaatiota. Näin parannetaan organisaation kykyä reagoida muutoksiin, sekä luodaan johtamis- ja organisaatorakenteita, 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 pyrkiä 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 toteutusta kaupungin henkilöstölinjaukset tukevat. Imatran kaupungin henkilöstölinjaukset:

1. Henkilöstövoimavarojen riittävyys

- Ohjaamme henkilöstövoimavaroja vähintään vuosittain päivitettävällä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalla.

<p>2. Työhyvinvoinnin edistäminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Tunnistamme ja huomioimme työhyvinvointiin vaikuttavat asiat toimintamalleissamme.
<ul style="list-style-type: none"> - Mittaamme työhyvinvointia säännöllisesti ja huomioimme tulokset työn kehittämisessä.
<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiossamme ei sallita minkäänlaista häirintää, syrjintää tai muuta epäasiallista kohtelua.
<p>3. Toiminnan tuloksellisuus</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Tuloksellisuutta tuetaan kehittämällä johtamista, henkilöstön osaamista ja palkitsemisjärjestelmiä. - Tuemme tuloksellisuutta kehittämällä johtamista, henkilöstön osaamista ja palkitsemisjärjestelmiä.
<ul style="list-style-type: none"> - 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.

Vastualueiden yhteistyötoimikunnat seuraavat osaltaan henkilöstölinjausten toteutumista organisaatiossa. Kaupungin yhteistyötoimikunta vastaa seurannan ja arvioinnin tuloksena syntyvien johtopäätösten huomioimisesta ja henkilöstölinjausten kehittämisestä.

3.3 *Maineenhallinta*

Kaupunkien maine perustuu toimijoiden (asukkaiden, muualla olevien ihmisten, investoijien, muuttajien, yrittäjien ja työntekijöiden) kaupunkisuhteeseen. Kaupunkisuhte syntyy olemassa olevien mielikuvien, viestinnän, päätösten ja tekojen kautta.

Kaupunkimaineella on kuusi elementtiä, joiden pohjalle maine perustuu.

Elementit ovat:

- Innovatiivisuus (osaamisen rikkaus, kehittämisen dynaamisuus ja rohkeus)
- Kaupungin palvelut (palveluiden riittävyys, julkisten ja yksityisen palveluiden laatu)
- Johtaminen (talous, kuntalaisaktiivisuus, viestintä)
- Kaupunkivastuu (koskee seudun kehittämistä, eettisiä toimintatapoja, ympäristövastuuta)
- Kaupungin julkinen kuva (kuinka tunnettu kaupunki on, kuinka paljon kaupunki on julkisuudessa)
- Miljöö (kulttuurinen suvaitsevaisuus, fyysisen ympäristön viihtyisyys)

Kaupunkimaineen kehittymisen kannalta tärkeä asia on, että kaupunkia pidetään innovatiivisena. Pieni koko ja asukasmäärä eivät ole esteitä hyvän kaupunkimaineen muodostumiselle. Imatran vahvuuksia ovat ketteryys, aitous, rajan läheisyys, historialliset matkailunähtävyydet sekä Saimaa.

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

Imatran ydinviestejä ovat ”Imatran voima on ihmisissä” ja ”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.

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 25.1.2016 § 6 Osallistu ja vaikuta -ohjelman, jossa kuvataan tarkemmin kuntalaisosallistumisen ja -vaikuttamisen tukemista Imatralla. Ohjelman toteuttamisen ohjaukseen kaupunginhallitus on nimennyt erillisen työryhmän (KH 2.5.2016 § 114). Ohjelma päivitetään syksyn 2018 aikana.

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.

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

Osallistumisen ja vaikuttamisen tehokkuutta parannetaan, kiinnostavuutta herätetään ja kynnystä madalletaan luomalla ja ottamalla käyttöön uusia digitaalisia kanavia.

4. Strategian toteutumisen seuranta

Strategiaa ja sen toimeenpano-ohjelmaa tarkistetaan vähintään valtuustokausittain.

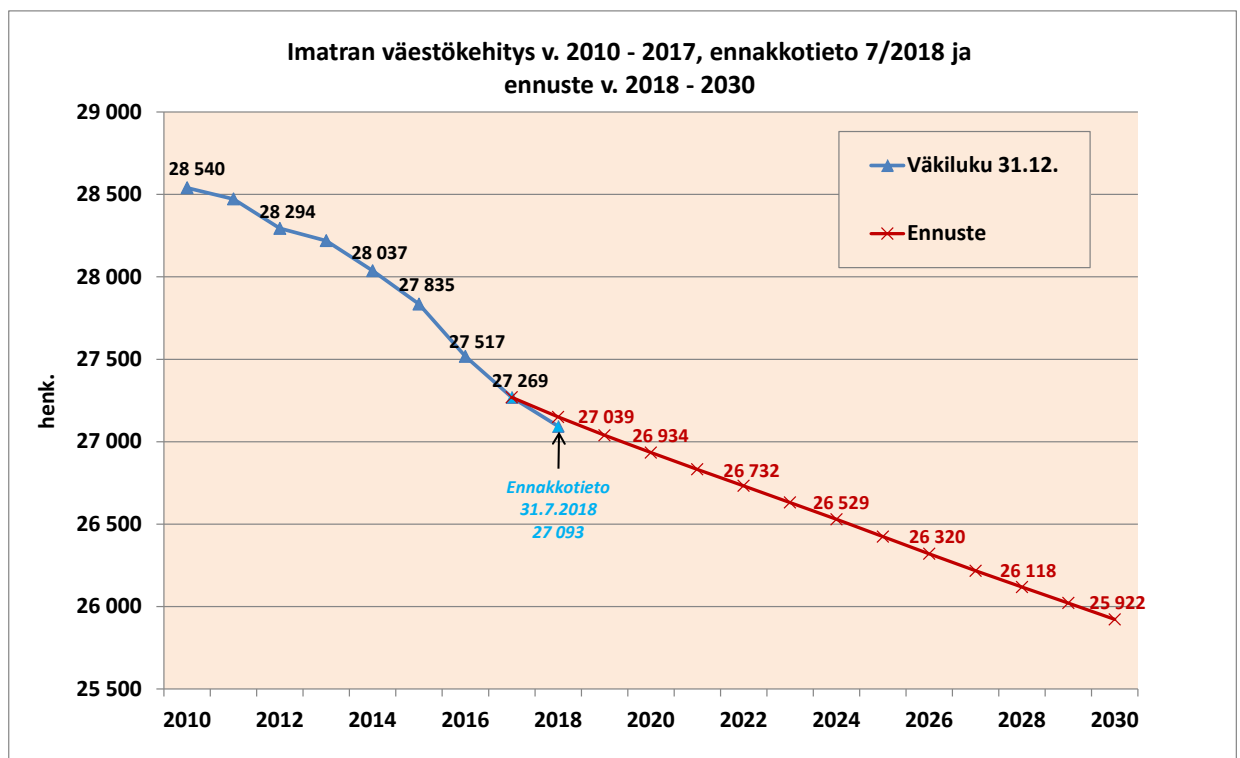
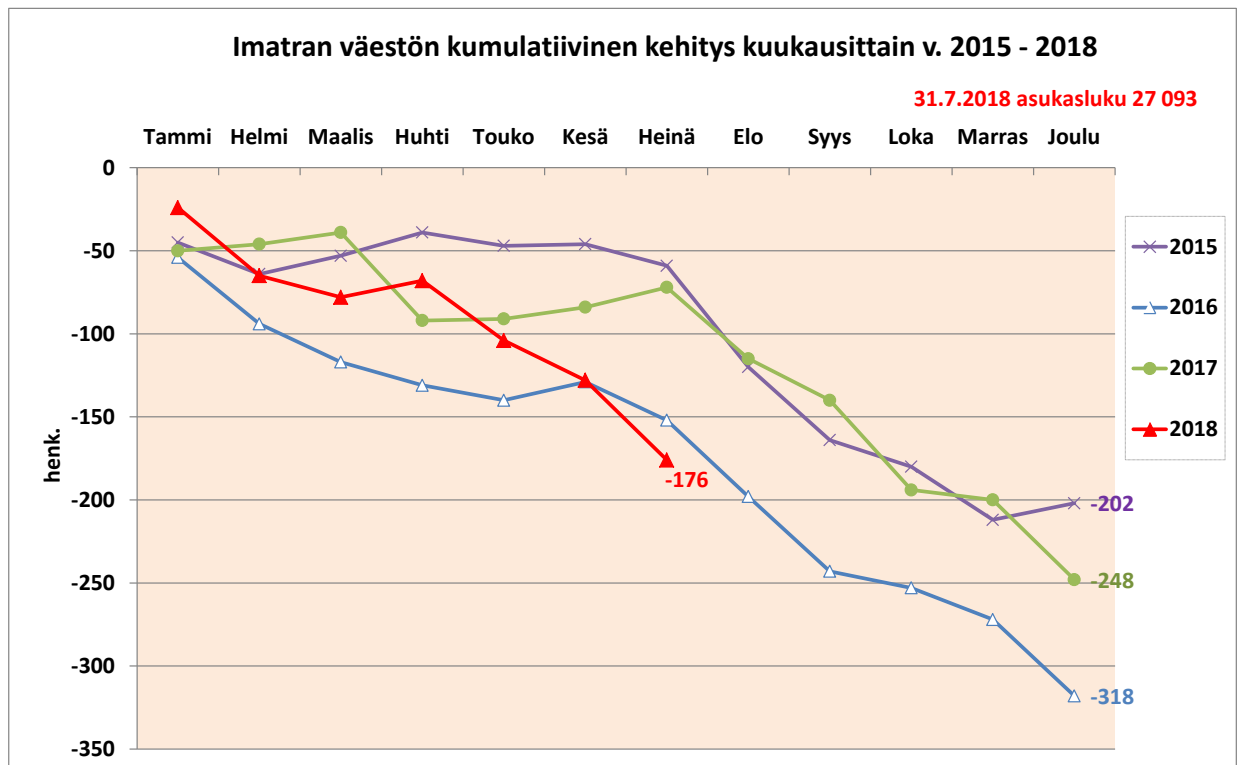
Kaupungin strategian ja sen toimeenpano-ohjelman seuranta tapahtuu keskeisin osin talousarviovalmistelun ja talouden seurannan yhteydessä. Kullekin talousarviovuodelle asetetaan strategiasta ja sen toimeenpano-ohjelmasta johdettuja sitovia velvoitteita. Valtuustoon nähden sitovien velvoitteiden toteutumista seurataan kulloisessakin talousarvioprosesseissa määriteltävin mittarein. Talousarviovalmistelun yhteydessä tarkastellaan säännöllisesti myös strategiaan perustuvien pitkän ja keskipitkän aikajänteen tavoitteiden ajankäytön ja mahdollinen päivittämistarve.

Erillisissä strategiatavoitteita tukevissa ohjelmissa, kuten hyvinvointikertomuksessa, määritellään toimintakohtaisia seurantamittareita. esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen toteutumista arvioidaan valtakunnallisten HYTE-kertoimen 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.

LIITE 1

Imatran väestökehitys ja ikärakenne



LIITE 2

Imatran väestö ikäryhmittäin (31.12.) vuosina 2013 - 2017 ja ennuste vuosille 2018 - 2030

Ikäryhmä	2013	2014	2015	2016	2017	Väestöennuste					
						2018	2019	2020	2021	2025	2030
0	215	189	209	173	191	197	195	193	190	181	173
1	208	215	199	207	188	200	198	196	195	186	176
2	244	212	217	201	217	205	203	200	198	190	180
3	239	242	217	218	205	209	207	206	203	196	186
4	223	246	245	219	220	200	212	210	209	202	191
5	221	218	241	246	226	221	203	214	213	206	197
6	258	224	221	235	243	221	223	205	216	208	200
7 - 12	1 535	1 546	1 544	1 520	1 493	1 485	1 448	1 420	1 403	1 330	1 288
13 - 15	761	767	757	753	755	785	806	803	768	752	686
16 - 18	961	894	830	778	775	767	761	773	803	752	715
19 - 64	16 044	15 786	15 527	15 218	14 894	14 701	14 523	14 344	14 204	13 672	13 008
65 - 74	3 945	4 040	4 161	4 166	4 285	4 328	4 360	4 358	4 244	3 955	3 891
75 - 84	2 480	2 540	2 491	2 605	2 590	2 638	2 672	2 761	2 900	3 358	3 596
85 -	885	918	976	978	987	995	1 028	1 052	1 086	1 237	1 437
Yhteensä	28 219	28 037	27 835	27 517	27 269	27 150	27 039	26 934	26 832	26 424	25 922
Ikäryhmä	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2025	2030
0 - 6	1 608	1 546	1 549	1 499	1 490	1 452	1 440	1 423	1 423	1 367	1 301
7 - 18	3 257	3 207	3 131	3 051	3 023	3 036	3 015	2 996	2 975	2 834	2 689
19 - 29	3 057	3 021	2 996	2 940	2 876	2 757	2 692	2 635	2 579	2 457	2 417
30 - 54	8 538	8 449	8 260	8 070	7 832	7 775	7 683	7 605	7 524	7 392	7 250
55 - 64	4 449	4 316	4 271	4 208	4 186	4 168	4 148	4 104	4 100	3 823	3 341
65 -	7 310	7 498	7 628	7 749	7 862	7 961	8 061	8 171	8 231	8 550	8 924
Yhteensä	28 219	28 037	27 835	27 517	27 269	27 150	27 039	26 934	26 832	26 424	25 922