

Meillä on laajempi horisontti

Kaupunkistrategia 2022 – 2025 loppuarviointi



Sisällysluettelo

1	Kaupunkistrategian viitoittamana kohti laajempaa horisonttia	3
1.1	Strategian sisältö	3
2	Strategian valmisteluprosessi.....	4
3	Sanoista teoiksi - strategian toimeenpanon toteuttaminen	5
4	Strategian väliarviointi 2024	5
5	Strategisten tavoitteiden toteutuminen 2022 – 2025	6
5.1	Strategian toteutuminen valtuustokauden mittareiden näkökulmasta	6
5.2	Keskeiset nostot strategisten painopisteiden toteuttamisesta	8
5.2.1	Yrittäjäystävällisyys	8
5.2.2	Elämyksellisyys	9
5.2.3	Lapsiystävällisyys	11
5.2.4	Hiilineutraali Kokkola 2035.....	12
5.2.5	Kestävä ja tasapainoinen kuntatalous.....	14
5.2.6	Osaava, vastuullinen ja hyvinvoiva henkilöstö	14
5.2.7	Toimivat työmarkkinat	15
6	Kokonaisarvio strategian onnistumisesta	16

1 Kaupunkistrategian viitoittamana kohti laajempaa horisonttia

Kaupunkistrategia on valtuuston tärkein ohjausväline kaupungin pitkäjänteisessä kehittämisessä, toiminnan ohjauksessa ja päätöksenteossa. Kaupunkistrategia laaditaan kuntalain 37 §:n mukaisesti valtuustokausittain ja sitä on tarkistettava vähintään kerran valtuustokauden aikana.

Kaupunkistrategiaa vuosille 2022 – 2025 valmisteltiin tilanteessa, jossa kuntien toimintaympäristöön kohdistui merkittäviä hallinnollisia muutoksia. Merkittävin muutostekijä oli hyvinvointialueuudistus ja strategian valmisteluvaiheessa oli jo tiedossa, että sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden järjestämisvastuu siirtyy kunnilta hyvinvointialueille vuoden 2023 alussa. Hyvinvointialueuudistus tarkoitti kuntien roolin siirtymistä kohti sivistys- ja elinvoimakuntia. Lisäksi strategian valmisteluhetkellä oli tiedossa myös tuleva TE-uudistus, joka siirsi työ- ja elinkeinopalvelujen järjestämisvastuun valtiolta kunnille ja työllisyysalueille vuoden 2025 alusta alkaen. Uudistus edellytti laaja-alaista valmistelua ja uudenlaisten yhteistyörakenteiden suunnittelua.

Myös väestörakenteen kehitys muodosti merkittävän muutospaineen. Väestön ikääntyminen, syntyvyyden laskun jatkuminen ja epätasainen kuntien välinen muuttoliike haastoivat kuntien kasvua ja kehitystä. Väkiluvun kasvu pohjautui entistä vahvemmin nettomaahanmuuttoon. Lisäksi kuntien rooli ilmasto- ja kestävän kehityksen tavoitteiden edistäjä vahvistui edelleen.

Näihin muutostekijöihin ja tulevaisuuden tunnistettuihin mahdollisuuksiin pohjautuen kaupunginvaltuusto linjasi keskeiset kaupunkikehittämisen painopisteet ja tärkeimmät toimenpiteet strategiakaudelle. Kantavana näkökulmana oli kaupungin kehittäminen sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävällä tavalla. Tämän pohjalta muotoutui strategian 2022 – 2025 visio: ”Kokkola on kukoistava ja avarakatseinen, kaksikielinen merikaupunki, joka on henkiseltä kooltaan asukaslukuaan isompi. Yhdessä nostamme esille kasvun ja elämyksellisyys-helmet, ja luomme niille rohkeasti edellytyksiä”. Toimintaa ohjauksiksi arvoiksi määriteltiin avoimuus, yhdessä tekeminen ja kunnioittava kohtaaminen sekä vastuullisuus.

Strategian loppuarvioinnin tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva siitä, kuinka kaupunkistrategian tavoitteet ja toimenpiteet ovat toteutuneet strategiakauden aikana sekä arvioida niiden vaikuttavuutta kaupungin toimintaan, elinvoimaan, kasvuun ja kehitykseen sekä kuntalaisten hyvinvointiin. Tässä raportissa nostetaan esille keskeisiä strategiakauden onnistumisia ja kauden aikana havaittuja kehittämiskohteita strategiatyössä.

1.1 Strategian sisältö

Kaupunginvaltuusto hyväksyi strategian vuosille 2022 – 2025 kokouksessaan 7.3.2022 § 6. Strategia laadittiin valtuustotyöskentelyssä asukkaita, henkilöstöä ja muita sidosryhmiä osallistaen syksyn 2021 aikana.

Alla olevaan kuvaan on tiivistetty ”Meillä on laajempi horisontti” -strategian keskeinen sisältö. Strategisissa painopisteissä oli jatkuvuutta edellisiltä strategiakausilta, kuten esimerkiksi yrittäjä- ja lapsiystävällisyys. Kolmantena keskeisenä teemana näiden rinnalle nostettiin kaupungin elämyksellisyys. Kolmen painopisteen tarkoituksena oli edistää kukin osaltaan kaupungin elinvoimaisuutta sekä lisätä kuntalaisten yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia. Toiminnan

kivijalassa linjattiin tavoitteet kestävän kuntatalouden ja hyvinvoivan henkilöstön osalta. Uutena teemana kivijalkaan nostettiin kaupungin hiilineutraalisuus-tavoite vuoteen 2035 mennessä sekä toimivat työmarkkinat.

Toimintaa ohjaaviksi arvoiksi linjattiin avoimuus, yhdessä tekeminen ja kunnioittava kohtaaminen ja vastuullisuus.



Kuva 1 Strategiakuva

Strategiaan kirjattiin myös valtuustokauden mittarit, joiden avulla on vuosittain seurattu strategian toteutumista tilinpäätösten yhteydessä. Jokaiselle strategiselle painopisteelle määriteltiin myös vähintään yksi kehittämisohjelma, joka osaltaan tarkensi strategian linjauksia.

2 Strategian valmisteluprosessi

Kaupunkistrategian valmistelussa ja sen toimeenpanossa keskeisenä toimintatapana oli suunnitelmallisuus ja osallisuus. Ennen strategian valmistelun käynnistymistä kaupunginvaltuusto hyväksyi strategian osallistamis- ja toteuttamissuunnitelman (valtuusto 25.3.2021 § 22). Suunnitelma ohjasi strategian valmisteluprosessia tilanteessa, jossa korona-pandemia rajoitti esimerkiksi osallistavien yleisötilaisuuksien järjestämistä. Suunnitelman mukaisesti kunta-laisten, henkilöstön ja sidosryhmien osallistaminen strategian valmisteluun toteutettiin pääsääntöisesti kyselyjen kautta. Osallistamisen tarkoituksena oli kerätä näkemyksiä siitä, mihin asioihin strategiakaudella tulisi erityisesti keskittyä.

Näkemyksiä kerättiin eri sidosryhmiltä seuraavasti:

- Yrittäjäkysely 03 /2021
- Konserniyhtiöt 04/2021
- Kaupunkiorganisaation henkilöstö
 - 06/2021, Kokkolan vetovoimatekijät
 - 09/2021, Henkilöstön hyvinvointi

- 10/2021, Arvot
- 11/2021, Strategialuonnoksen kommentointi
- Tulevaisuusseminaari, sidosryhmät 06/2021
- Kuntalaiskysely 07-08/2021
- Vanhus- ja vammaisneuvosto 08/2021
- Monikulttuurisuusneuvosto 08/2021
- Yrittäjien aamupuurotilaisuus 09/2021
- Lapsivaltuusto 09/2021
- Nuorisovaltuusto 10/2021

Strategian sisältö viimeisteltiin syksyn 2021 aikana neljässä valtuustoseminaarissa. Seminaareihin osallistuivat valtuutetut, varavaltuutetut sekä viranhaltijoita. Näiden lisäksi myös esihenkilöille järjestettiin strategian valmisteluun liittyvä työpaja.

3 Sanoista teoksi - strategian toimeenpanon toteuttaminen

Strategian hyväksymisen jälkeen kaupunginhallitus päätti strategiassa linjattujen kehittämisohjelmien valmisteluvastuusta 2.5.2022 § 211. Kehittämisohjelmien tarkoituksena on tarkentaa joko teema- tai toimialakohtaisesti strategian tavoitteiden saavuttamista. Huolimatta siitä, että kehittämisohjelmien määrää vähennettiin edelliseen strategiakauteen verrattuna, ohjelmia jäi valmisteltavaksi edelleen suhteellisen paljon. Haasteeksi muodostui, että kaikki kehittämisohjelmat eivät valmistuneet suunnitellussa aikataulussa, joten niiden ohjausvaikutus koko strategiakauden osalta jäi vähäiseksi.

Strategian toimeenpanossa tärkeimpänä toimenpiteenä olivat työyhteisöjen strategiatyöpajat. Työpajojen tavoitteena oli, että kaupunkiorganisaatiossa on yhtenäinen käsitys strategian sisällöstä ja että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää strategian merkityksen omassa työssään. Toimeenpanon osalta keskeisessä roolissa olivat työyhteisöjen esihenkilöt ja kaupungin johtoryhmän jäsenet. Esihenkilöille järjestettiin strategiakoulutus, jossa tutustuttiin strategian sisältöön ja ohjeistettiin esihenkilöitä oman työyhteisön strategiatyöpajan järjestämiseen. Työpajoja järjestettiin syksyn 2022 aikana yhteensä 51 kpl ja näihin osallistui noin 1400 henkilöä. Työpajoissa kukin työyhteisö tai työyhteisöt yhdessä pohtivat miten strategian linjaukset näkyvät kunkin yksikön jokapäiväisessä toiminnassa.

Strategian toimeenpanon tueksi tuotettiin strategiamateriaali, johon kuului strategiavihkonen ja esitysmateriaali suomen- ja ruotsinkielisinä.

4 Strategian väliarviointi 2024

Kuntalaki 37 § velvoittaa tarkistamaan strategian vähintään kerran valtuuston toimikauden aikana. Kaupunkistrategian väliarviointi toteutettiin syksyn 2023 aikana ja kaupunginvaltuusto hyväksyi väliarvioinnin kokouksessaan 5.2.2024 § 5. Väliarvioinnissa tarkasteltiin strategian sisältöä suhteessa kaupungin toimintaympäristön tilanteeseen ja tulevaisuuden skenaarioihin. Tämän lisäksi valtuustokauden mittareiden osalta arvioitiin niiden tavoitetasojen realistisuutta.

Väliarvioinnissa todettiin strategian sisällön ja asetettujen tavoitteiden olevan edelleen relevantteja, eikä niiden sisältöjä ollut syytä lähteä muuttamaan. Valtuustokauden mittareiden osalta päädyttiin päivittämään ja tarkentamaan kahta mittaria seuraavasti:

- Velat ja vastuut / asukas ei kasva kasvukaupunkien keskiarvoa nopeammin
- Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen. Lähtötasona vuoden 2007 taso, tavoite vuodelle 2030 -80 % ja hiilineutraalisuus vuonna 2035.

5 Strategisten tavoitteiden toteutuminen 2022 – 2025

Strategian toteutumista seurattiin strategiakauden aikana kaupungin johtoryhmässä ja toimialoilla. Johtoryhmä käsitteli strategia-asioita eri näkökulmista säännöllisesti kokouksissaan. Kaupunginhallitus seurasi strategian toteutumista osavuosisikatsausten ja tilinpäätösten yhteydessä ja seuranta esitettiin kaupunginvaltuustolle vuosittain tilinpäätösten yhteydessä.

Kaupunkistrategian ja talousarviosuunnittelun yhdyspintaa kehitettiin edelleen päättyneen strategiakauden aikana. TargetorPro -työkalu selkiytti toimialoilla strategian tavoitteita edistävien toimenpiteiden suunnittelua sekä toteutumisen seurantaa. Tavoitteiden toteutumista on voitu seurata strategisten painopisteiden osalta aina toimenpidetasolle saakka.

5.1 Strategian toteutuminen valtuustokauden mittareiden näkökulmasta

Kaupunkistrategiaan määriteltiin valtuustokauden mittarit, joiden avulla on voitu arvioida strategian tavoitteiden saavuttamista. Mittareita on tarkasteltu toteutunut / ei toteutunut -periaatteella. Alla olevassa kuvassa on esitetty tavoitteiden toteutuminen valtuustokauden mittareiden osalta strategiakauden päättyessä 31.12.2025.

Kaupunkistrategian tavoite	Lähtötaso	Tavoite	Tilanne 31.12.2025	Tavoite saavutettu
Yrittäjien tyytyväisyys kaupungin yrittäjäturvallisuuteen	3 (2021)	4	3,1	Ei toteutunut
Hankintaohjelman laadinta ja viranhaltijoiden perehdytys	-		Hankintaohjelma hyväksytty kh 19.12.2022 §586 Hankintakoulutus järjestetty 29.9.2023	Toteutunut
Kuntalaisten tyytyväisyys palveluihin	3,3 (2020)	3,5	3,6	Toteutunut
Kulttuuri-, liikunta- ja tapahtuma-alan ammattilaisten tyytyväisyys toiminnan edellytyksiin	3,5 (2022)		3,95	Toteutunut
Positiivinen väestönkasvu	47 915 (2021)		48 338	Toteutunut
Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen	8,6 t/as		6,2 t/as.	Toteutunut
Velat ja vastuut/as ei kasva kasvukaupunkien keskiarvoa nopeammin	Kaupunki: 6 285 € Konserni: 11 134 €		Kaupunki: 8 009 € Konserni: 12 850 €	Kasvukaupunkien vertailutietoa ei vielä saatavilla.
Vuosikate ylittää poistot 20 %:lla	Kaupunki: 142,6 % Konserni: 132,1%		Kaupunki: 123,7 % Konserni: 129,9 %	Toteutunut
Kokonaisveroasteen keventäminen			Kokonaisveroaste ei ole keventynyt	Ei toteutunut
Omavaraisuusasteen nostaminen 45 %:iin, konserni 35 %	Kaupunki:45,3% Konserni: 32 %		Kaupunki: 42,6 % Konserni: 32,8 %	Ei toteutunut
Konserniyhtiöiden määrä vähenee strategiakaudella 5-7 kpl	41 tytär- ja osakkuusyhtiötä		Konserniyhtiöiden määrä vähentynyt 8 kpl	Toteutunut
Työntekijäkokemus eNPS -indeksi	12	20	21	Toteutunut
Työmarkkinatuen sakkomaksujen pieneneminen -10% vuositasolla	3 287 881€		5 433 042 €	Ei toteutunut

Kuva 2 Valtuustokauden mittarit yhteenveto

Valtuustokauden mittareista tavoitetaso saavutettiin seuraavien mittareiden osalta: kuntalaisten tyytyväisyys palveluihin, kulttuuri-, liikunta- ja tapahtuma-alan toimijoiden tyytyväisyys toiminnan edellytyksiin, hiilidioksidipäästöjen vähentäminen /asukas, konserniyhtiöiden määrän vähentäminen strategiakaudella, vuosikate ylittää poistot vuosittain 20 %lla ja työntekijäkokemuksen

eNPS -tavoite. Positiivinen väestönkasvutavoite täyttyi koko valtuustokauden osalta, kun strategiakauden aikana kaupungin väkiluku kasvoi noin 440 asukkaalla, vaikka vuonna 2025 Kokkolan väkiluku väheni Tilastokeskuksen mukaan 29 asukkaalla. Tavoitteita ei saavutettu yrittäjien tyytyväisyydessä kaupungin yritysystävällisyyteen eikä työmarkkinatuen kuntaosuuden pienenemisessä. Te-palvelu -uudistuksen yhteydessä myös työmarkkinatuen kuntaosuuden laskentaperiaate uudistui, joten siltä osin strategiakauden luvut eivät ole vertailukelpoisia. Lisäksi kestävän talouden mittareiden osalta toteutumatta jäivät kokonaisveroasteen keventäminen ja omavaraisuusasteen nostaminen. Velat ja vastuut / asukas -mittaria ei ole voitu päivittää loppuyhteenvetoon, sillä vertailu muihin kasvukaupunkeihin voidaan toteuttaa myöhemmin, kun kasvukaupunkien tilinpäätöstiedot ovat saatavilla.

5.2 Keskeiset nostot strategisten painopisteiden toteuttamisesta

Strategiassa määriteltiin kolme strategista painopistettä: yrittäjäystävällisyys, elämyksellisyys ja lapsiystävällisyys. Näiden lisäksi keskeisiä teemoja strategiakaudella olivat toiminnan kivijalan painopisteet: tasapainoinen talous, hyvinvoiva henkilöstö, hiilineutraali Kokkola 2035 ja toimivat työmarkkinat. Jokaisen painopisteen osalta vuosittain toteutettavat toimenpiteet on kirjattu talousarviovalmistelujen yhteydessä talousarviokirjoihin. Strategiakaudella strategiaa toteuttavia toimenpiteitä kirjattiin vuosittain lähes 300 kpl, joten yksittäisten toimenpiteiden runsaan määrän vuoksi loppuyhteenvedossa nostetaan esille vain keskeisiä toimenpiteitä, jotka ovat erityisesti tukeneet strategian tavoitteiden toteutumista.

5.2.1 Yrittäjäystävällisyys

Yrittäjäystävällisyys on ollut Kokkolan strategisena painopisteenä jo usean strategiakauden ajan. Yrittäjäystävällisyyden osalta strategiakauden tavoitteena oli: Logistisesti loistava, yrittäjälle ystävällinen – Kokkola on paras yrittäjyyden ympäristö. Painopisteen keskeiset toimenpiteet kohdistuivat osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseen ja toimiviin työmarkkinoihin, kilpailukyvyyn varmistamiseen, tavoitteelliseen investointien houkutteluun, maa- ja metsätalouden ja kotimaisen ruoan käytön edistämiseen sekä huoltovarmuuden ylläpitämiseen ja lähituotannon tukemiseen.

Strategiakaudella kaupunki vahvisti yritystoiminnan edellytyksiä mm. kehittämällä alueen saavutettavuutta ja logistisia yhteyksiä. Valtatie 8 perusparannukset, lentoliikenteen varmistaminen ja raideliikenteen vuorojen kehittyminen ovat edellyttäneet aktiivista liikenneyhteyksien edunvalvontaa. Lisäksi yritysten toimintaedellytyksiä on edistetty kaavoitusta ja tonttitarjontaa lisäämällä sekä sujuvoittamalla luvitusprosesseja. Vuoropuhelua yrittäjien kanssa ylläpidettiin säännöllisillä yrittäjätapaamisilla ja elinvoimalupauksen solmimisella. KokkolaWorks -kampanjat toteutettiin yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi.

Strategiakaudella Kokkola oli vetovoimainen investointien kohde. Kaupungin investoinnin toiminnan tavoitteena oli vauhdittaa uusien yritysten ja hankkeiden sijoittumista Kokkolaan. Painopiste oli erityisesti puhtaan siirtymän investointihankkeissa. Investointien sijoittumisen edellytyksiä edistettiin ennakoivalla maankäytöllä ja infrastruktuurin kehittämisen kautta. Erityisesti Kruunuportin

kokonaisuuden kehittäminen ja KIP alueen kilpailukyvyyn edistäminen olivat keskeisiä toimenpiteitä. Strategiakaudella etenivät muun muassa Keliberin, Hycamiten, Origin By Ocean:n ja Arctial:n investoinnit alueelle.

Varautumisen ja huoltovarmuuden ylläpitämien nousivat keskeisiksi teemoiksi strategiakaudella maailman geopoliittisen tilanteen myötä. Kaupunki vahvisti kokonaisturvallisuutta kehittämällä varautumisen rakenteita (mm. varautumisen johtoryhmä ja riskienhallinnan työryhmä), päivittämällä valmiussuunnitelmia ja osallistamalla eri viranomaisten järjestämiin varautumisharjoituksiin. Huoltovarmuutta tuettiin tunnistamalla kriittisen infran kehittämistarpeita, kehittämällä varautumiseen liittyvää viestintää sekä edistämällä lähituotantoa ja maatalouden toimintaedellytyksiä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Strategiakaudella käynnistettiin myös maatalousyrittäjien päiväkahvitilaisuudet, joissa keskityttiin erityisesti maatilatalouden ajankohtaisiin asioihin.

Kilpailukyvyyn varmistaminen	Tavoitteellinen investointien houkuttelu	Varautuminen ja huoltovarmuuden ylläpitäminen
Lentoliikenteen turvaaminen, tieliikenne hankkeiden eteneminen (vt 8), junaliikenteen vuorojen lisääntyminen	Kaupungin invest in -toimintamallin käynnistäminen	Varautumisen johtoryhmän perustaminen, riskien hallinnan työryhmän toiminta
KIP alueen ja Kruunuportin alueen kehittäminen	Keliber, Hycamite, Origin by Ocean, Arctial	Valmiussuunnitelman yleisen osan ja toimialojen osat tarkistettu ja päivitetty
Luvitusprosessien kehittäminen	Lisärekrytoinnit invest in -toimintaan	Eri viranomaisten varautumisharjoituksiin osallistuminen
Elinvoimalupauksen sopiminen	Kaupungin edunvalvontatyön kohdentaminen infra-hankkeisiin	Vesihuollon ja kaupungin vastuulla olevan infran kehittäminen
Yrittäjien aamukahvi -tilaisuudet	Elinkeinoelämälle suunnattujen alueiden maanhankinta ja kaavoitus	KOSEKn palvelut maatalousyrittäjille
KokkolaWorks -kampanjat	Osaavan työvoiman tarpeen kartoitukset	Maatalousyrittäjien päiväkahvi -tilaisuudet

5.2.2 Elämyksellisyys

Elämyksellisyys -teema nousi uutena painopisteinä vuoden 2022-2025 kaupunkistrategiaan. Elämyksellisyyden kokonaisuus perustui asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen, yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja kuntalaisten hyvän elämän rakentamiseen Kokkolassa. Elämyksellisyyden osalta strategiakauden tavoitteena oli rakentaa ilmapiiriltään innostava ja yhteisöllisyyteen kannustava kaupunki. Keskeisiksi toimenpiteiksi kirjattiin monipuolisen ja omaleimaisen kulttuuri-, liikunta- ja tapahtumatarjonnan kehittäminen, osallisuuden ja yhteistyön

vahvistaminen, monipuoliset asumisen vaihtoehdot, turvalliset ja viihtyisät elinympäristöt sekä elävä kaupunkikeskusta ja aktiiviset kylät sekä rakennettujen kulttuuriympäristöjen vaaliminen.

Strategiakaudella Kokkolassa kehitettiin merkittävästi tapahtuma-, liikunta- ja kulttuuritoiminnan olosuhteita. Musiikkikeskus Snellmanin toiminta käynnistyi syksyllä 2024, ja liikunta- ja vapaa-ajan olosuhteet kehittyivät urheilupuistokokonaisuuden sekä Kokkola Areenan kautta. Lisäksi kaupungin tapahtumakoordinaation suunnittelu käynnistettiin strategiakauden lopulla. Lapsille ja nuorille suunnattua kulttuurikasvatusta vahvistettiin Taitojen polku -toimintamallilla sekä kulttuuripalvelujen hankerahoitteisilla tapahtumilla vuonna 2025. Näiden lisäksi luontoreittien ja lähiliikuntapaikkojen kehittäminen oli strategiakaudella keskiössä.

Osallisuutta ja yhteisöllisyyttä tuettiin kehittämällä kaupungin sisäistä ja ulkoista viestintää sekä lisättiin erilaisia kuntalaisten osallisuuden mahdollisuuksia. Kaupunkimarkkinointia toteutettiin yhteistyössä alueen eri toimijoiden kanssa KokkolaWorks -kampanjoiden kautta.

Elämyksellisyyden kokonaisuutta edistettiin myös elinympäristöjen kehittämisen kautta. Tavoitteena oli tukea monipuolisia asumisen vaihtoehtoja sekä kehittää elinvoimaista kaupunkikeskustaa ja aktiivisia kyliä. Elinvoimaisen kaupunkikeskustan kehittämisessä keskiössä olivat elinvoimaa tukevat infrainvestoinnit, kuten esimerkiksi asemanseudun kehittäminen, valtatie 8 tiehankkeet keskustan osalta ja kauppatorin kehittämissuunnitelman laadinta. Kylien toimintaa tuettiin erilaisten tapahtuma-avustusten kautta.

Kaupunkikuvan ja kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden ympäristöjen säilymistä tuettiin osana kaupungin kehittämistä, jotta Kokkolan omaleimaisuus, viihtyisyys ja matkailullinen vetovoima vahvistuvat pitkällä aikavälillä.

Monipuolinen kulttuuri-, liikunta- ja tapahtumatarjonta	Osallisuuden, yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistaminen	Monipuoliset asumisen vaihtoehdot, turvalliset ja viihtyisät elinympäristöt, elävä kaupunkikeskusta ja aktiiviset kylät	Rakennettujen kulttuuriympäristöjen vaaliminen
Musiikkikeskus Snellmanin toiminta käynnistyi 2024	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen, päätösviestintä	Torin kehittämissuunnitelman laadinta	Rehnlundin koulun taidepihan rakentaminen
Kokkola Areena ja Urheilupuisto -kokonaisuuden käynnistyminen	KokkolaWorks -kampanjoiden toteuttaminen	Kaupallisen keskustan elinvoimaisuuden edistäminen tapahtumien kautta	Lataamon alueen kehittäminen
Taitojen polku; lapsille ja nuorille suunnattua kulttuurikasvatusta koulun yhteydessä	Kuntalaisten eri osallisuusmuotojen kehittäminen	Kylien tapahtumatoiminnan kulttuuriavustukset	Urheilutalon jatkokehityksen suunnittelun käynnistäminen

Lapsille ja nuorille suunnatut kulttuuritapahtumat	Osallistavan budjetoinnin käyttöön-otto	Kaupallisen keskustan elinvoima ja -infra-hankkeet (asemanseutu, Kosila, vt 8 järjestelyt)	Arvokiinteistöryhmän perustaminen Raatihuoneselvityksen toteuttaminen
Luontoreitit ja lähiliikuntapaikat Kansallinen kaupunkipuisto			
Kaupungin tapahtumakoordinaation suunnittelu ja kehittäminen			

5.2.3 Lapsiystävällisyys

Lapsiystävällisyys on ollut Kokkolan strategisena painopisteenä jo useammalla strategiakaudella. Lapsiystävällisyyden osalta strategian tavoitteena oli, että meillä jokaisella lapsella ja nuorella on mahdollisuus kasvaa omaksi itsekseen. Asetettujen toimenpiteiden kautta kehitetään laadukasta ja turvallista varhaiskasvatusta ja opetusta, säilytetään Unicefin lapsiystävällinen kaupunki -status, luodaan rohkeasti omanlaista perhepolitiikkaa, tuetaan perheiden hyvinvointia ja varmistetaan lasten ja nuorten osallisuus ja lapsinäkökulman huomioiminen päätöksenteossa.

Lapsiystävällisyyden osalta strategiakaudella toteutettiin useita koulu- ja varhaiskasvatuksen rakennushankkeita. Piispanmäen koulu ja päiväkoti, Donnerska skolan ja Karleby svenska gymnasium valmistuivat. Näiden lisäksi Halkokarin koulun ja päiväkodin sekä Kiviniityn päiväkodin suunnittelut käynnistyivät strategiakauden aikana. Palvelujen kysynnän kasvaessa varhaiskasvatuksessa kehitettiin ja laajennettiin myös yksityistä palvelutarjontaa.

Opetuksen ja varhaiskasvatuksen toiminnan laatua vahvistettiin kehittämällä ja ottamalla käyttöön ryhmänhallinnan menetelmiä. Kiusaamisen ehkäisemistä tehostettiin ottamalla käyttöön kiusaamisen vastainen KiVa -toimintamalli, jota toteutettiin kaikilla kouluilla. Oppimisen tuen uudistusta toteutettiin strategiakaudella lakiuudistuksen myötä siten, että tuen palvelut ovat kaikissa yksiköissä saatavilla. Palvelujen yhdenvertaisuutta edistettiin tarjoamalla eri kieli- ja kulttuuritaustoista tuleville lapsille ja nuorille tarpeen mukaisia palveluja.

Keväällä 2023 Suomen UNICEF myönsi Kokkolalle toisen Lapsiystävällinen kunta -tunnustuksen. Kaupunki sai kiitosta harrastusmahdollisuuksien varmistamisesta kaikille lapsille, lasten osallisuuden vahvistamisesta kaupunkiympäristötoimialan työssä sekä koko kaupungin sitoutumisesta lapsen oikeuksien edistämiseen.

Strategiakaudella Kokkola -tukea kokeiltiin eri muodoissa. Kokkola -tuen vaikutuksia arvioitiin sekä toiminnallisesta että taloudellisesta näkökulmasta, mutta sillä ei saavutettu tavoiteltuja vaikutuksia ja näin ollen se poistui käytöstä 1.3.2025.

Perheiden hyvinvointia tuettiin tiiviillä yhteistyöllä Hyvinvointialue Soiten kanssa. Yhteistyössä käynnistyi mm. arki -tiimit, jotka opetuksen, varhaiskasvatuksen, sosiaalipalvelujen ja kolmannen sektorin yhteistyönä vastasivat lasten ja nuorten arjen ajankohtaisiin tarpeisiin.

Lapsivaikutusten arviointeja toteutettiin kaikkien uusien päiväkotij- ja kouluhankkeiden yhteydessä, Ullavan ja Öjan kouluverkkoselvityksessä sekä Kokkola -lisän selvityksen yhteydessä. Lasten ja nuorten osallisuutta vahvistettiin sekä koulujen oppilaskuntien että lapsi- ja nuorisovaltuustojen toiminnassa. Erityisesti kaupunkiympäristötoimialan työssä lapsilla ja nuorilla on ollut mahdollisuus osallistua elinympäristön kehittämiseen työpajojen, kyselyiden ja kokemusasiantuntijuuden kautta. Nuorisotyössä nuorten osallisuutta edistettiin erimerkiksi nuorisotilojen talokokouksilla.

Laadukas ja turvallinen varhaiskasvatus ja opetus	Unicefin lapsiystävällinen kaupunki -status	Rohkeasti omanlaista perhepolitiikkaa	Perheiden hyvinvoinnin tukeminen	Lasten ja nuorten aito osallistaminen
Koulu- ja varhaiskasvatushankkeet	Lapsiystävällinen kunta -tunnustus keväällä 2023	Kokkola -tuki toimintamallin kokeilut eri muodoissa	Yhteistyö Hyvinvointialue Soiten ja kolmannen sektorin kanssa	Taitojen polku
Opetus- ja varhaiskasvatuspalvelujen palveluverkon kehittäminen			Arki -tiimien toiminta	Lapsivaikutusten arvioinnit
Ryhmänhallinta menetelmien kehittäminen ja käyttöönotto				Lapsi- ja nuorisovaltuustojen toiminta
Eri kieli- ja kulttuuriryhmien lasten ja nuorten palvelujen tarjoaminen				Nuorisotilojen talokokoukset
Kasvun ja oppimisen tuen uudistus, tuen palvelujen saatavuus				Kyselyt, työpajat, kokemusasiantuntijuus
Kiusaamisen ehkäisemisen tehostaminen, KiVa-toimintamaalin toteutus kouluilla				

5.2.4 Hiilineutraali Kokkola 2035

Toiminnan kivijalkaan kirjattiin päättyneellä strategiakaudella ensimmäisen kerran kaupungin hiilineutraalisuustavoite vuoteen 2035 mennessä. Strategiakauden toimenpiteiksi kirjattiin hiilineutraalit kunnat -verkostoon liittyminen,

kestävän kehityksen ja ilmastovaikutusten huomioiminen päätöksenteossa ja resursseissa, uudistuvien energiatuotantomahdollisuuksien edistäminen ja ilmastotietoisuuden lisääminen ja kotitalouksien tukeminen.

Kokkolan kaupunki liittyi Hinku -verkostoon strategiakauden alussa kaupunginvaltuuston päätöksellä 13.6.2022. Strategian toimenpiteiden mukaisesti kestävä kehitys ja ilmastovaikutukset huomioitiin merkittävässä hankkeissa, kuten Piispanmäen koulu ja päiväkotijärjestelmän hankkeissa. Hankkeelle määriteltiin energiatehokkuus ja vähähiilisyystavoitteet. Kuntarahoitus valitsi hankkeen vuoden 2023 vihreäksi edelläkävijäksi.

Kaupunki allekirjoitti keväällä 2023 kunta-alan energiatehokkuussopimuksen, jonka tavoitteena on energiatehokkuuden parantamisen lisäksi myös uusiutuvan energian käytön lisääminen. Strategiakauden aikana fossiilisia polttoaineita korvattiin uusiutuvalla energialla lämmityksessä kuudessa kohteessa ja tehtiin aurinkoenergiaselvitys neljään kohteeseen. Tämän lisäksi edistettiin tuulivoimaosayleiskaavoja ja vihreän vedyn tuotantomahdollisuuksia.

Strategiakaudella asukkaille viestittiin aktiivisesti kaupungin ilmastotyöstä. Kaupungin verkkosivuille perustettiin oma Kestävästi kehittyvä Kokkola -osio ja otettiin käyttöön Ilmastovahti -palvelu. Lisäksi strategiakaudella osallistuttiin Kestävän kehityksen -viikkoon järjestämällä teeman mukaisia tilaisuuksia asukkaille esimerkiksi energiansäästöviikolla.

Hinku -verkostoon liittyminen	Kestävän kehityksen ja ilmastovaikutusten huomioiminen päätöksenteossa ja resursseissa	Uudistuvien energiatuotantomahdollisuuksien edistäminen	Ilmastotietoisuuden lisääminen ja kotitalouksien tukeminen
Kaupunginvaltuuston päätös 13.6.2022	Ilmasto-ohjelman valmistuminen 12.5.2025	Kunta-alan energiatehokkuussopimuksen allekirjoitus 5.5.2023	Ilmastotyön viestintä kuntalaisille
	Ilmastovaikutusten huomioiminen merkittävässä rakennushankkeissa.	Fossiilisten polttoaineiden korvaaminen lämmityksessä uusiutuvalla energialla kuudessa kohteessa	Kestävästi kehittyvä Kokkola -osio kaupungin verkkosivuilla
	Green deal -sopimuksen valmistelu	Aurinkoenergiaselvitys neljään kohteeseen	Kestävän kehityksen viikon tapahtumat kuntalaisille
		Otettiin käyttöön Piispanmäen koulun ja päiväkodin maalämpö- ja aurinkosähköjärjestelmät	
		Tuulivoimaosayleiskaavojen edistäminen	

		Vihreän vedyn tuotantomahdollisuuksien edistäminen	
--	--	--	--

5.2.5 Kestävä ja tasapainoinen kuntatalous

Strategiakaudella kaupungin toimintaympäristö muuttui myös talouden näkökulmasta merkittävästi. Talouden ohjauksessa painotettiin ennakointia, avointa keskustelua ja kokonaisvaltaista talouden seurantaa. Talouden hoito kytkettiin tiiviisti kaupunkistrategian toteuttamiseen, investointien priorisointiin ja konsernirakenteen keventämiseen. Strategiakauden loppupuolella vastattiin heikkeneviin talouden näkyymiin käynnistämällä talousohjelma vuosille 2024-2026. Talousohjelma käynnistettiin käyttötalouden kestävyysvajeeseen sekä kasvaviin investointi- ja rahoituspaineisiin vastaamiseksi ja sillä haettiin pysyviä, rakenteellisia ratkaisuja talouden tasapainottamiseksi.

Talousohjelmassa tarkasteltiin palvelurakennetta, investointeja, verotusta, omaisuuden hallintaa sekä konserniyhtiöitä kokonaisuutena. Strategiakauden aikana onnistuttiin pitämään vuosikate poistot ylittävällä tasolla ja konsernirakenne keveni jopa asetettua tavoitetta enemmän. Samalla tunnistettiin keskeiset haasteet tuleville vuosille, kuten velkaantumisen kasvu, omavaraisuuden heikkeneminen ja työmarkkinatuen kuntaosuuden kustannusten nousu.

5.2.6 Osaava, vastuullinen ja hyvinvoiva henkilöstö

Keskeinen osa strategian kivijalkaa on osaava, vastuullinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Painopisteen teemaan oli kirjattuna näkökulmia niin johtamiseen kuin myös jokaisen työntekijän vastuuseen oman työyhteisön viihtyvyyden kehittämisessä. Toimenpiteinä oli kehittää työyhteisöjä, jotka edistävät työhyvinvointia, turvallista ja terveellistä työtä sekä työkykyä, luoda vastuullinen, uudistuva ja kokeileva toimintakulttuuri sekä poikkileikkaavana teema monimuotoisuuden johtaminen.

Strategiakaudella panostettiin monimuotoisuuden johtamisen vahvistamiseen koko kaupunkiorganisaatiossa. Monimuotoisuutta työyhteisöissä edistettiin järjestämällä koulutuksia, joiden tavoitteena oli lisätä ymmärrystä yhdenvertaisuudesta, inklusiosta ja erilaisten taustojen huomioimisesta osana arjen johtamista ja yhteistyötä. Toimenpiteet tukivat monimuotoisten työyhteisöjen rakentumista ja vahvistivat avointa toimintakulttuuria.

Vastuullista ja uudistuvaa toimintakulttuuria kehitettiin mm. ottamalla käyttöön anonymi rekrytointi. Uudistus edisti organisaation vastuullisuutta ja tuki uudenlaista, kokeilevaa kehittämisotetta henkilöstöpolitiikassa.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseksi strategiakauden aikana uudistettiin kaupungin palkitsemisjärjestelmää. Uudistettu palkitsemisjärjestelmä nähtiin osana kokonaisuutta, jolla edistetään henkilöstön työkykyä, sitoutumista ja turvallista sekä terveellistä työympäristöä.

Strategiakauden aikana työntekijäkokemus kehittyi myönteisesti. Työntekijäkokemusta mittaava eNPS-indeksi nousi tasolta 9 tasolle 21. Positiivinen

kehitys kertoo työntekijöiden lisääntyneestä sitoutumisesta ja kokemuksesta oman työn merkityksellisyydestä. eNPS:n tulosten perusteella voidaan todeta, että strategiset panostukset johtamiseen, työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen tukivat positiivisen työyhteisön rakentumista.

Monimuotoisuuden johtaminen	Vastuullinen, uudistuva ja kokeileva toimintakulttuuri	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen, turvallisen ja terveellisen työn edistäminen	Positiivien työyhteisö ja merkityksellinen työntekijäkokeemus
Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus – koulutukset ja kyselyt työyhteisöissä	Anonyymien rekrytoinnin käyttöönotto	Palkitsemisjärjestelmän uudistaminen	eNPS nousu 9 - >21 strategiakaudella
Lähiesihenkilötyön ammattitutkinto	Henkilöstön nonstop-koulutukset	Työturvallisuusperehdytykset työntekijöille	Työhyvinvointikyselyn uudistaminen
Monimuotoisuuden työkalupakin kehittäminen	Perehdytyksen kehittäminen	Defusing-koulutukset	Positiivinen työntekijä -sisäisten palvelujen kehittämisshanke
	Vastuullisen työkäytännön vahvistaminen	Työkykyjohtamisen digitalisoiminen, järjestelmän käyttöönotto	
	Ohjaa osaamista - esihenkilövalmennukset	Työsuojelutietoisuuden lisääminen	
		Matalan kynnyksen mielen hyvinvoinnin palvelun käyttöönotto	

5.2.7 Toimivat työmarkkinat

Toimivat työmarkkinat -osiota tarkasteltiin strategiassa sekä työllisyyden hoidon että työllisyysalueuudistukseen valmistautumisen näkökulmista.

Toimivat työmarkkinat -osion keskeisinä toimenpiteinä olivat valmistautuminen TE-palvelu-uudistukseen, asiakkaille tarjottavat selkeät palvelukanavat sekä työllisyyden hoidon asiakastyön painopisteen suuntaaminen erityisesti nuoriin ja nopeasti työhön siirtyviin asiakkaisiin. Lisäksi kehitettiin toimintatapoja osatyökykyisten ja niiden henkilöiden tueksi, joiden työkyky ei riitä avoimille työmarkkinoille.

Strategiakaudella valmistauduttiin TE-palvelu-uudistukseen perustamalla Keski-Pohjanmaan työllisyysalue ja käynnistämällä sen toiminta, Kokkolan toimiessa vastuukuntana. Kaupungin kotoutumispalvelut liitettiin osaksi työllisyyspalveluja, jotta maahanmuuttajien siirtymistä työelämään voidaan tukea sujuvammin. Palvelujen saavutettavuutta parannettiin ottamalla käyttöön digitaalinen palvelualusta Työmarkkinatori sekä tarjoamalla kasvokkaista asiointia fyysisessä asiointipisteessä Kallentorilla ja kuntakokeilun aikana iParkissa.

Asiakastyötä kohdennettiin erityisesti nuoriin ja nopeasti työllistyviin kehittämällä Ohjaamo-toimintaa, järjestämällä lisiRekry-tapahtumia sekä toteuttamalla yrityksille suunnattuja kampanjoita nuorten palkkaamisen edistämiseksi. Lisäksi hyödynnettiin harkinnanvaraista työllistämistä työhön pääsyn vauhdittamiseksi.

Työelämään siirtymistä tuettiin myös osittain työkykyisten kohdalla kehittämällä toimintatapoja ja toteuttamalla työllisyyskokeiluja (mm. arvokiinteistöjen ryhmä) sekä vahvistamalla työllistymisen monialaista yhteistyötä. Lisäksi toteutettiin hanketoimintaa (esim. Synclusive ja Työllistämispolut) ja tuettiin työllistämistä yhteistyössä kolmannen sektorin kanssa mm. yhdistysten avustuksilla.

Valmistautuminen TE-palvelu-uudistukseen	Työllisyyden hoidon asiakastyön painopiste nuorissa ja nopeasti työhön siirtyvissä	Tuetaan työelämään siirtymistä myös osittain ja luodaan toimintatavat heille, joiden työkyky ei riitä työmarkkinoille	Asiakkaille selkeä digitaalinen palvelualusta ja asiointipiste
Keski-Pohjanmaan työllisyysalueen perustaminen ja toiminnan käynnistäminen	Harkinnan varaisen työllistämisen toteuttaminen	Työllisyyskokeilut, mm. arvokiinteistöjen ryhmä	Fyysinen asiointipiste Kallentorilla
Kaupungin kotoutumispalvelut osaksi työllisyyspalveluja	Ohjaamo-toiminnan kehittäminen	Työllisyyspalvelujen hanketoiminta	Digitaalinen palvelualusta Työmarkkinatori
	lisiRekry -tapahtumien järjestäminen	TYM -toiminnan kehittäminen	
	Nuorten palkkaamiseen kohdennetut kampanjat yrityksille	Yhdistysten avustukset palkkaukseen	

6 Kokonaisarvio strategian onnistumisesta

Kokkolan kaupunkistrategiaa vuosille 2022–2025 toteutettiin poikkeuksellisen muuttuvassa ja osin ennakoimattomassa toimintaympäristössä. Strategiakauden aikana kuntien toimintaympäristöä muokkasivat merkittävät hallinnolliset uudistukset, kuten sosiaali- ja terveystyöpalvelujen siirtyminen hyvinvointialueille sekä TE-palvelu-uudistus. Molemmat uudistukset muuttivat olennaisesti

kuntien roolia ja tehtäväkenttää. Samanaikaisesti kansainvälisen turvallisuustilanteen kiristyminen, inflaatio ja korkotason nousu vaikuttivat kuntatalouteen ja investointien edellytyksiin. Toimintaympäristön merkittävistä muutoksista huolimatta kaupunkistrategia säilyi sisällöllisesti ajantasaisena ja antoi suunnan kaupungin kehittämislle koko strategiakauden ajalle.

Strategian kolme keskeistä painopistettä; yrittäjäystävällisyys, elämyksellisyys ja lapsiystävällisyys ohjasivat kaupungin toimintaa. Strategiakauden aikana onnistuttiin vahvistamaan kaupungin elinvoimaa, vetovoimaa ja asukkaiden hyvinvointia useilla konkreettisilla toimenpiteillä. Erityisesti teollisten investointien edistämässä, kulttuuri- ja liikuntatilojen kehittämisessä, varhaiskasvatuksen ja opetuksen laadun vahvistamisessa sekä lasten ja nuorten osallisuuden lisäämisessä saavutettiin strategian tavoitteita tukevia tuloksia. Myös henkilöstön työhyvinvoinnissa ja työntekijäkokemuksessa tapahtui myönteistä kehitystä.

Strategian toimeenpanon kannalta merkittäviä asioita olivat strategian kytkentä talousarvio- ja johtamisjärjestelmiin, strategisten tavoitteiden vuosittainen seuranta sekä laaja osallistaminen strategian valmistelussa ja toteutuksessa. Työyhteisöissä toteutetut strategiatyöpajat vahvistivat yhteistä ymmärrystä strategian sisällöstä ja sen merkitystä arjen työssä.

Kaikilta osin valtuustokauden tavoitteita ei asetettujen mittareiden valossa kuitenkaan saavutettu. Haasteita ilmeni muun muassa kuntatalouden pitkän aikavälin kestävyys vahvistamisessa, työmarkkinatuen kuntaosuuden kustannusten hallinnassa sekä yrittäjien kokemassa kaupungin yrittäjäystävällisyydessä. Lisäksi osa kehittämisohjelmista valmistui viiveellä, mikä heikensi näiltä osin niiden ohjausvaikutusta strategiakauden aikana.

Kaupunginvaltuusto toteutti oman toimintansa ja strategian loppuarvioinnin ennen toimikautensa päättymistä keväällä 2025. Valtuutetut arvioivat strategian sisältöä ja toimeenpanoa asteikolla 1-5, jolloin strategian sisältö ja rakenne sai keskiarvoksi 3,9 ja strategian toimeenpano 3,79. Valtuutetut arvioivat kaupungin onnistuneen hyvin strategian toimeenpanossa erityisesti elinvoiman ja kilpailukykykehittämisessä, teollisuusalueiden kaavoittamisessa ja kehittämisessä, lapsiystävällisyyden toteuttamisessa ja laadukkaissa peruspalveluissa sekä vastuullisuuden ja kestävä kehityksen toimenpiteissä. Lisäksi asukkaiden osallisuuden todettiin tulleen eri muodoissaan luonnolliseksi osaksi kaupunkikehittämistä. Myös kaupungin toiminnan avoimuus, tiedottaminen ja kaupunkimarkkinointi ovat kehittyneet myönteisesti päättyneellä strategiakaudella.

Kehittämiskohteiksi strategian toimeenpanossa nostettiin mm. talouden hallintaa, kaupungin roolia asuntotuotantomuotojen mahdollistamisessa, henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen sekä kansainvälisyyden huomioiminen kaupungin palvelutuotannossa. Lisäksi strategian valmistelussa suositeltiin jatkossa kiinnittämään huomiota kehittämisohjelmien määrään. Strategian toimeenpanon osalta tulee edelleen vahvistaa työyhteisöjen esihenkilöiden roolia. Esihenkilöt toimivat strategian ja käytännön toiminnan välisenä linkkinä varmistuen, että strategiset tavoitteet ymmärretään jokaisessa työyhteisössä ja että ne kytkeytyvät jokapäiväiseen tekemiseen.

Strategian ohjausvaikutuksen kannalta keskeiseksi opiksi nousi strategisten priorisointien ja valintojen tärkeys. Mitä selkeämmin strategian painopisteet ja niihin kytkeytyvät tavoitteet ja toimenpiteet on määritelty, sitä vahvemmin

strategia ohjaa päätöksentekoa. Priorisoinnit tukivat strategian jalkauttamista organisaatioon ja auttoivat tekemään valintoja myös tilanteissa, joissa toimintaympäristö muuttui nopeasti.

Strategia ei ole vain valtuuston asiakirja, vaan koko kaupunkiorganisaation yhteinen työväline. Se on keskeinen osa arjen johtamista ja toimintaa, ja sen vieminen osaksi esihenkilötyötä on strategian onnistuneen toimeenpanon edellytys myös tulevilla valtuustokaudella. Kun koko henkilöstö ymmärtää strategian suunnan ja oman roolinsa sen toteuttamisessa, strategia ohjaa toimintaa aidosti, tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa kaupungin kykyä vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin.

Kokonaisuudessaan strategia 2022–2025 antoi kaupungille selkeän kehittämisen suunnan, tuki päätöksentekoa ja mahdollisti tarvittavan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Päätynyt strategiakausi antoi myös uusia näkökulmia kesällä 2025 käynnistyneen valtuustokauden strategiatyöhön. Kuntien toimintaympäristön muutokset tulevat olemaan arkipäivää myös tulevaisuudessa, joten strategisen suunnittelun merkitys tulee entisestään korostumaan. Siksi strategiatyön on oltava myös jatkossa ennakoivaa, osallistavaa ja riittävän rohkeaa, jotta voidaan vastata uusiin haasteisiin, tarttua mahdollisuuksiin ja katsoa luottavaisesti kohti tulevaisuutta.