


# Tapahtumat Lahdessa

Miten Lahden kaupungin tapahtumatoiminta tulisi organisoida?



Tämä on Kuusisto & Sahlstedt Oy:n toimittama raportti selvityksestä, jossa hahmotettiin Lahden kaupungin tapahtumayhtiöiden ja -yksiköiden nykyistä organisoitumista eri tahoja haastatellen. Kerätyn tiedon pohjalta on myös luotu asiantuntijanäkemyks tapautumatoiminnan suositeltavista kehityssuunnista lähitulevaisuudessa.

# Selvityksen tavoitteet

1. Konkretisoida ja kirjoittaa auki nykyisten tapahtumaorganisaatioiden tehtävät
  - > Havaita mahdolliset päällekkäisyydet tehtäväkentässä
  - > Havaita mahdolliset katvealueet, jotka jäävät vaille vastuutoimijaa
2. Selvittää miksi Lahden kaupunki tekee tapahtumia
  - > Kaupungin strategiset tavoitteet
  - > Kaupunkimarkkinoinnin tavoitteet
  - > Miten kokonaisuutta johdetaan ja tuloksia mitataan
3. Määritellä selvityksen pohjalta
  - > Vastaako nykyinen toimintarakenne tapahtumatoimintaan kohdistettuja odotuksia
  - > Onko kaupungin tapahtumatoiminta strategisten tavoitteiden mukaista
  - > Määritellä mahdolliset muutostarpeet

# Haastatteluuun osallistuneet organisaatiot

Lahden kaupungin tapahtumayksikkö

KOKO Lahti Oy

Lahti Events Oy

Lahti Region Oy

Lahti Caravan

Headland Festival

Hämeen Kauppakamari

Lahden Hiihtoseura ry

Päijät-Hämeen Yrittäjät ry

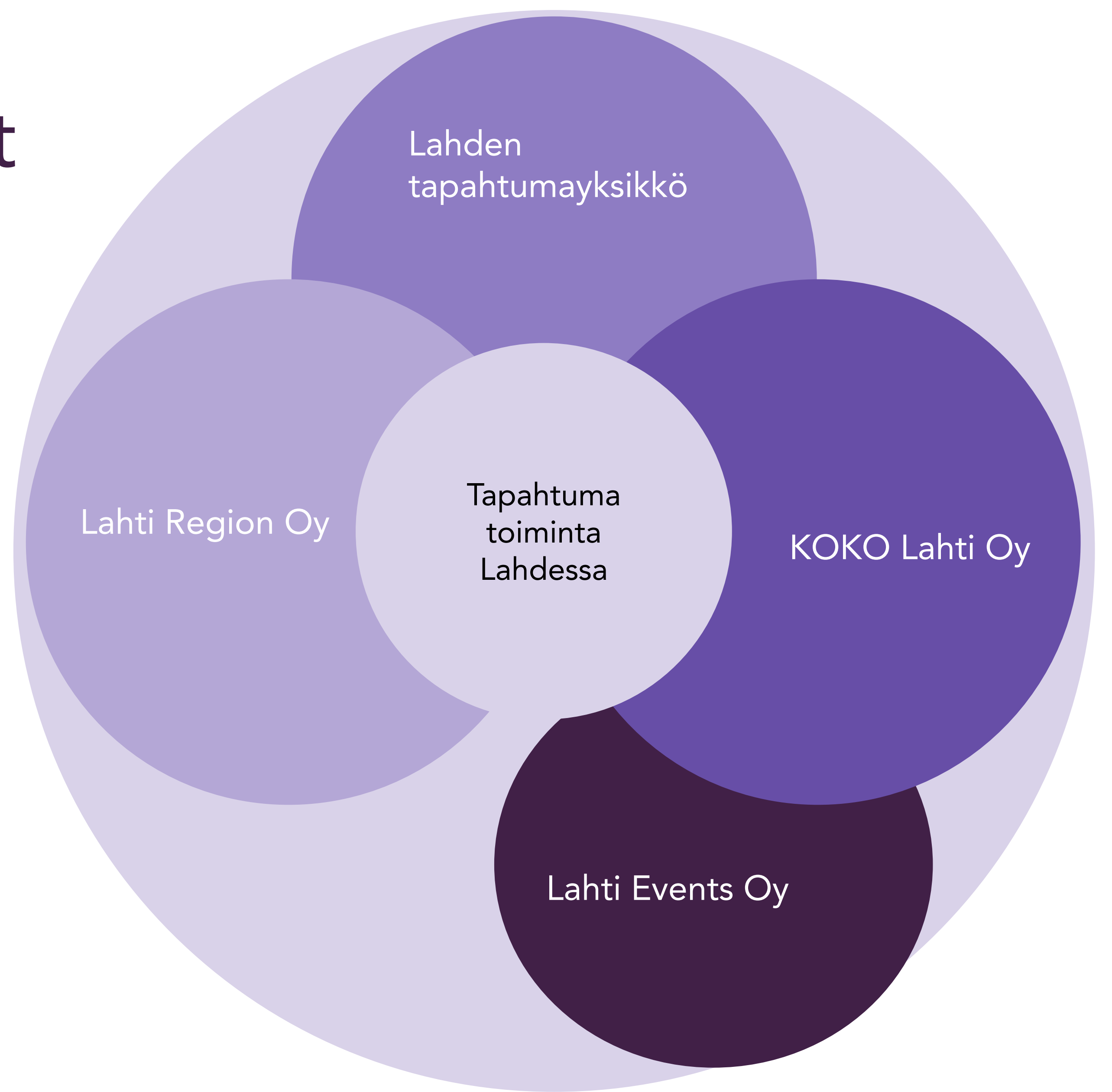
Salppurin Kisat Oy

Elinvoimajohtaja Lahden kaupunki

Lahden tapahtumaorganisaatiot,  
niiden tehtävät ja tunnistettu toiminta



# Lahden kaupungin tapahtumaorganisaatiot



# Tapahtumaorganisaatioiden määritetyt tehtävät

## Lahden kaupunkikonsernin "tapahtumaperhe" TYÖNJAKO

### Tapahtumayksikkö / EKP

Tapahtumapäällikkö ja *toinen kollega/assistentti*

- Tapahtumastrategian päivitys ja käytäntöön vienti
- Edunvalvonta – kaupunki ja tapahtumanjärjestäjät
- Tapahtumatiimin esittelijänä toimiminen
- Tapahtumien ja niiden hakujen koordinointi Lahdessa
- Tapahtumien tukipalvelut = "yhden luukun palvelu"
  - **eTapahtuman** ylläpito (sähköinen lupapalvelu)
    - Open Venue & Open Shop
  - Viranomaisyhteistyön koordinointi
  - Tuki, avustukset, arviointi sekä niiden resursointi
  - Vapaaehtoispankki
  - Tapahtumakalenteri
- Kaupungin omien toistuvien ja kertaluontoisten tapahtumien koordinointi ja tuotannon delegointi
- Kaupungin sisäinen viestintä
- Osallistuminen uuden infran suunnitteluun
- Tapahtumajärjestäjien osaamisen kehittäminen
- Tapahtumakaupunkiverkosto Suomessa
- Tapahtumaosaamisen benchmarking maailmalta
- Hankehaut ja asiantuntijuus hankkeissa

### Lahti Region

- Tapahtumien host city - ajattelun/mielikuvan luominen eli boostataan sitä, että kaikki toimijat hakevat tapahtumia
- Tapahtumajärjestäjien tutustumisvierailut Lahteen
- Kaupungin/seudun matkailullisen vetovoiman rakentaminen (kansallisesti ja erityisesti kansainvälisesti) =myynnin edistäminen
- Matkailualan kv-messuihin ja – tapahtumiin osallistuminen.
- Vaikuttavuustutkimukset
- Hankkeet

### Sivistystoimi

- Omat kulttuuritapahtumat (tuotanto)
- Osallistuminen kaupungin yhteisiin toistuviin (LAFF ja kylät) ja kertaluontoisiin (esim. Kansallinen Veteraanijuhla) tapahtumatuotantoihin
- Omien tilojen vuokraus (liikunta ja kulttuuri)

### KOKO Lahti

- Suunnittelee, tuottaa, myy ja markkinoi tapahtumia (oma, yhteis- ja vuokratuotanto)
- Hallinnoi, myy ja markkinoi tapahtumatiloja ja tavaroita/tuotteita
- Uusien tapahtumien haku ja tuotanto taloihin ja alueelle
- Toimii aktiivisesti yhteistyössä eri matkailu- ja tapahtumatoimijoiden kanssa

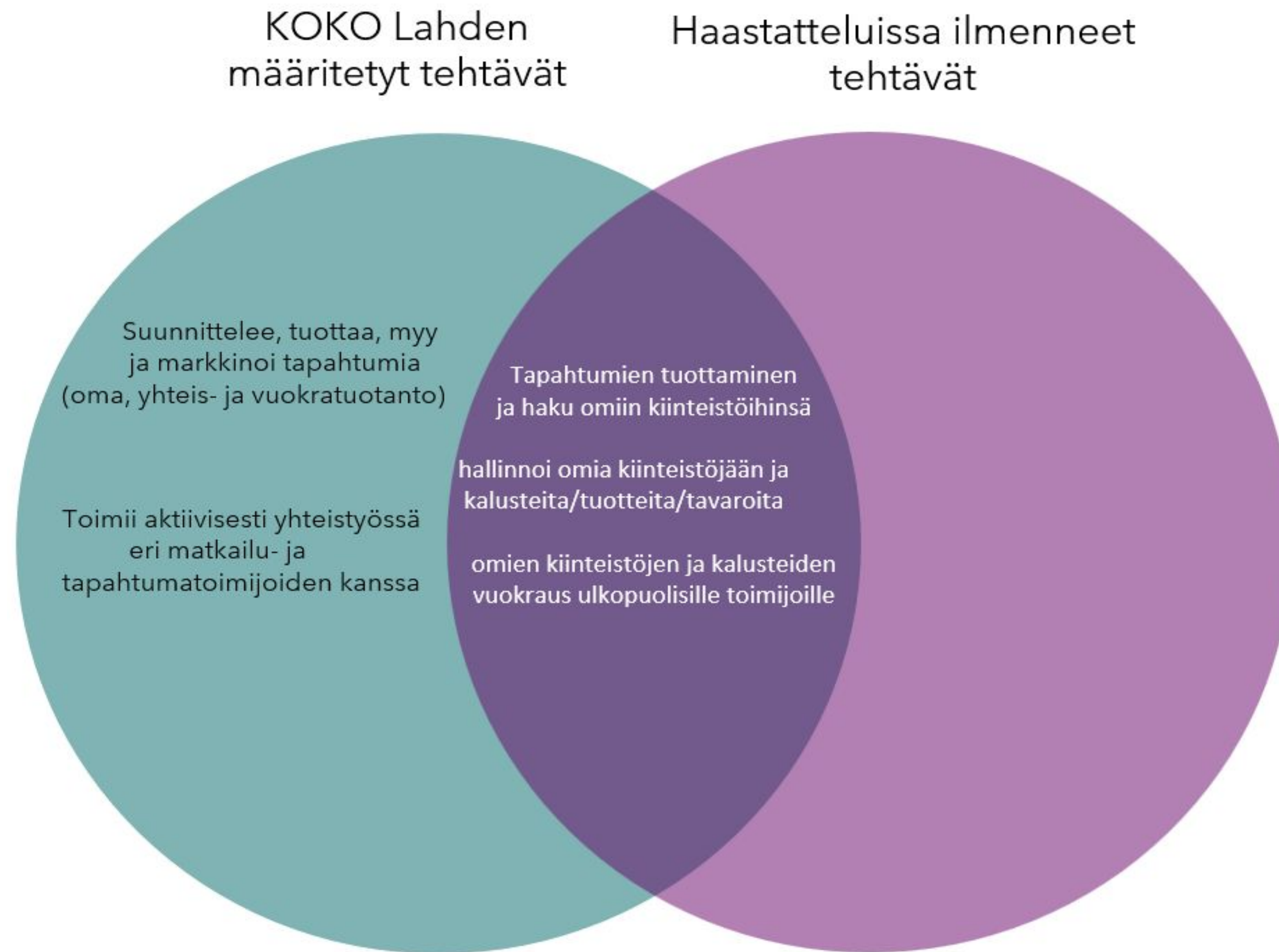
### Lahti Events

- Salpausselän kisat -tuotanto
- Uudet tapahtumat –haut ja tuotanto
- Tapahtumien tukipalvelut
  - Ilmoittautumiset
  - Akkreditoinnit
  - Majoitukset
  - Kuljetukset
  - Ruokailut
  - Oheishjelmat
  - Tapahtumien näkyvyys Lahdessa
    - Näkyvyyselementit
    - Mainospaikat
    - Kisakaupunkikonsepti
- Uusien, haettavien tapahtumien kartoitus ja konkreettiset tapahtumahaut yhteistyössä EKP:n kanssa

**Muut toimijat**  
Lahti Energia, Lahti Aqua, Kaupunkikymppäristö,  
P-H Ateriapalvelut Oy, P-H Laitoshuoltopalvelut Oy, Tilakeskus

Työnjakokokaavio 03/2018

# KOKO Lahden määritetyt tehtävät ja tehtävät kuten haastateltavat ovat sen ymmärtäneet

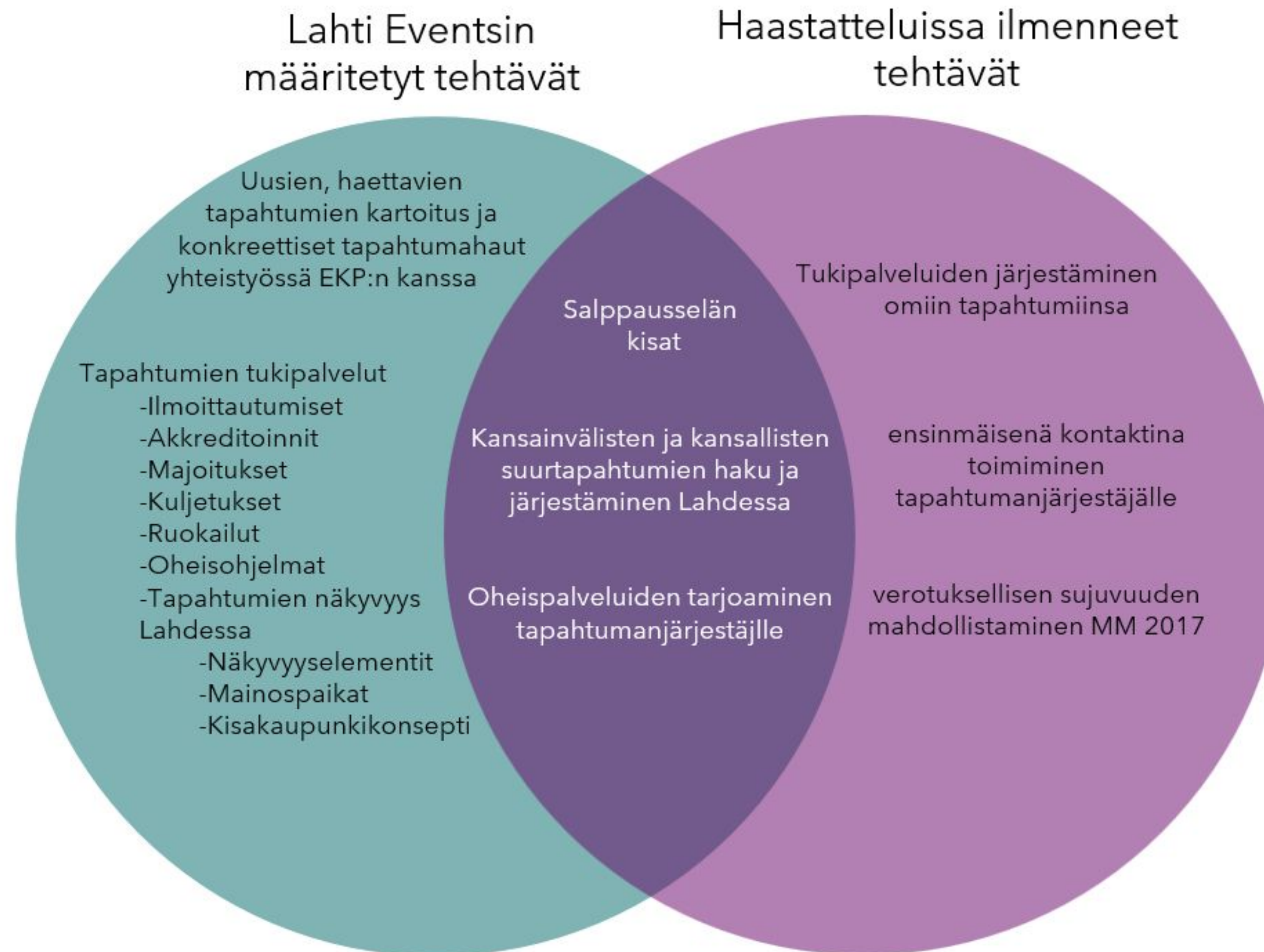




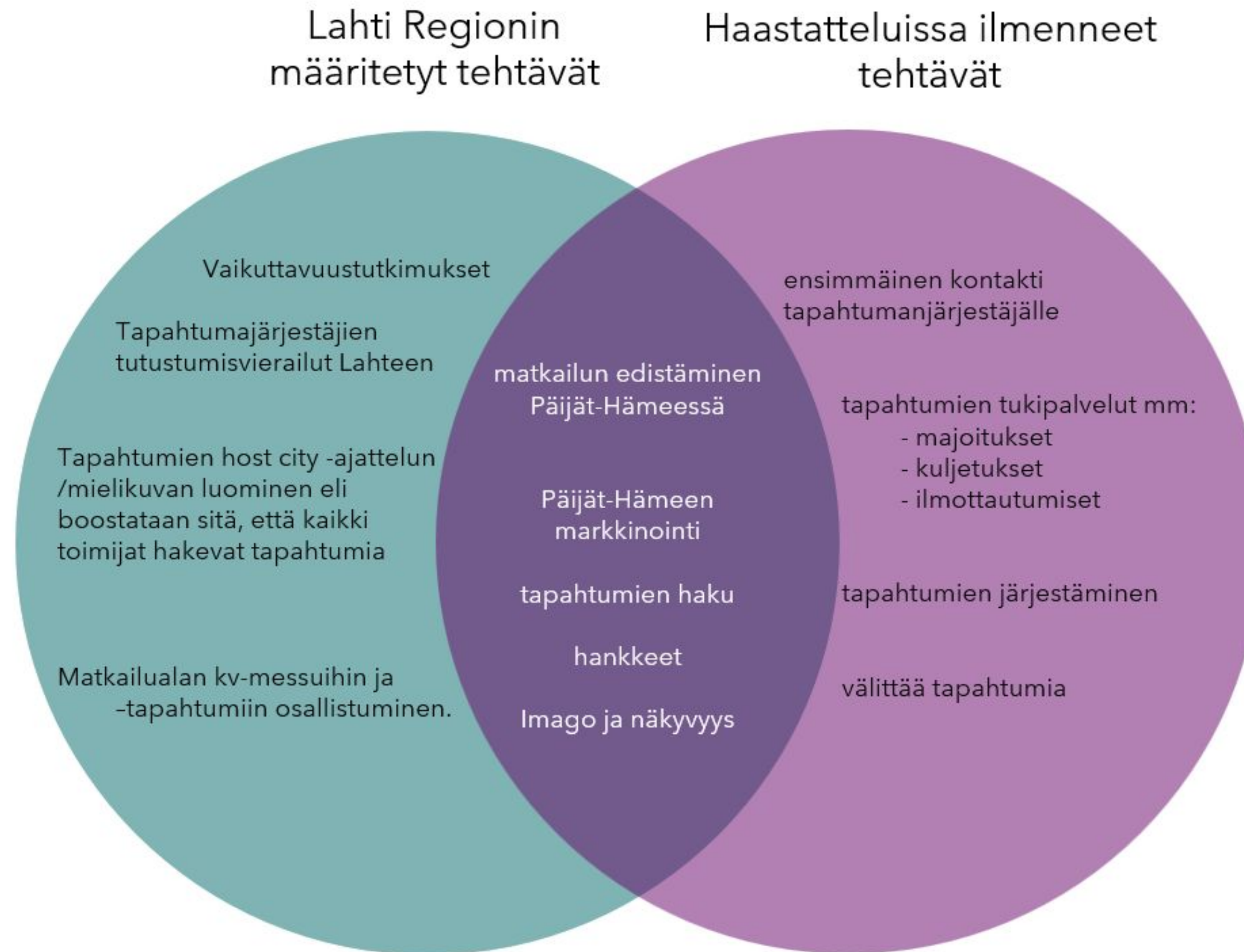
# Lahden tapahtumayksikön määritetyt tehtävät ja tehtävät kuten haastateltavat ovat sen ymmärtäneet



# Lahti Eventsin määritetyt tehtävät ja tehtävät kuten haastateltavat ovat sen ymmärtäneet



# Lahti Regionin määritetyt tehtävät ja tehtävät kuten haastateltavat ovat sen ymmärtäneet



# Yhteenveto tapahtumaorganisaatioiden tehtävistä ja tarkoituksesta miten haastateltavat ovat ne ymmärtäneet

- Keskeisenä havaintona on, että erityisesti kaupunkiorganisaation ulkopuoliset tapahtumajärjestäjät tunnistivat heikosti heitä palvelevan organisaation.
- Tapahtumajärjestäjille henkilöt eri organisaatioiden takana olivat tuttuja ja sitä kautta myös palveluiden saatavuus, mutta kokonaisuus jäi monelta osin hahmottumatta.
- Haastattelujen pohjalta nousi esille myös se, että vaikka tapahtumien merkitys Lahdelle ja seutukunnalle tunnistettiin, pääasiassa vain Lahti Regionin ja KOKO Lahden tehtävät tunnistettiin selkeimmin.
- Tapahtumayksikön ja Lahti Events Oy:n toiminta ja tarkoitus olivat monille haastatelluille melko tuntemattomia.

# Haastattelussa ilmenneet yleiset havainnot organisoitumisesta

- Organisaatiot muodostavat Lahden tapahtumaperheen, jonka tavoitteena on palvella tapahtumatoimintaa kaupungissa ja alueella.
- Organisaatioiden välillä ei ole määriteltyä hierarkiaa, vaan kaikki ovat itsenäisiä toimijoita, jotka toteuttavat omaa tehtäväänsä.
- Toimintaa koordinoimaan on perustettu suur tapahtumien ohjausryhmä, joka kokoontuu kuukausittain keskustelemaan ja koordinoimaan toimintaa.
  
- Kaikkien organisaatioiden tehtäväkentässä on tapahtumien haku Lahden seudulle, mutta mistään ei käy ilmi, miten tapahtumahakuja suunnitellaan ja johdetaan.
- Kaupungin tapahtumastrategia on tehty edellisen kerran vuonna 2011, eikä sitä olla uudistettu sen jälkeen, vaikka mm. kaupungin strategia on uudistunut.
- Toimintaa ohjaa alueellinen matkailustrategia ja tapahtumastrategian päivitykset, mutta selkeän päämäärän ja tavoitteet piirtävä tapahtumastrategia jalkautussuunnitelmineen Lahdesta puuttuu.
  
- Organisaatioiden välillä on myös havaittavissa kilpailullisia asetelmia: jokaisen tavoite on saada Lahteen parhaimmat, hienoimmat ja merkityksellisimmät tapahtumat.
- Kilpailu sinänsä on hyvä tapa kirittää organisaatioiden toimintaa, mutta tilanteessa, jossa selkeä strategia puuttuu voi kilpailuasetelma myös ohjata toimintaa epätarkoituksenmukaisella tavalla.

# Yhteenveto tapahtumaorganisaatioiden toiminnasta saadusta tiedosta

- Kaupungin nykyisestä strategiasta johdettu tapahtumastrategia puuttuu.
- Pitkä tapahtumaperinne synnyttää odotuksia ja ohjaa ajattelua
- Tapahtumaperheen organisoitumisesta sovitut tehtäväjaot eivät ole käytännössä toteutuneet. Tapahtumien tukipalvelut on tehtävänjaossa selkeästi siirretty Lahti Region Oy:ltä Lahti Eventsille, mutta käytännössä ne eivät ole siirtyneet Lahti Regionilta Eventsille.

# Yhteenveto tapahtumaorganisaatioiden toiminnasta saadusta tiedosta

- Lahti Events Oy:n rooli on toimintakentässä muodostunut yksityiseksi, vaikka sen on 100 % kaupungin omistama yhtiö. Useammissa haastatteluissa Lahti Events nähtiin tapahtumakentällä toimivana yksityisenä yrityksenä, joka kilpailee muun markkinan kanssa.
  - Lahti Eventsin roolia kaupungin omistamana yhtiönä, joka tuottaa tapahtumien tukipalveluja sekä hakee ja kehittää tapahtumatoimintaa Lahden alueelle omistajan edun huomioiden, ei kunnolla tunnistettu.
  - Useissa haastatteluissa nähtiin, että Lahti Events Oy:n tuottamat palvelut voitaisiin ostaa vapailta markkinoilta, mutta näissä kommentteissa ei kuitenkaan huomioitu juuri omistajan etua.
- Organisaatioiden välinen kokonaisohjaus, vastuunjako ja kaupungin kokonaiset.

# Lahti Events ja MM2029

Haastatteluista kävi ilmi kaksi tärkeää teemaa:

- Lahti on hakemassa vuoden 2029 hiihdon MM-kilpailuja.
- Lahti Events Oy:n tarkoituksena on kehittää tapahtumajärjestämistä Lahden seudulla tavoitteenaan luoda uusi ja kestävä malli erilaisten tapahtumien myyntiin, markkinointiin ja toteutukseen.

Huomioita näistä teemoista:

- Vuoden 2017 jälkeen Lahti Events Oy:n tarkoitukseksi on määritelty luoda uusi ja kestävä malli tapahtumien myyntiin, markkinointiin ja toteutukseen.
- Mikäli Lahti hakee ja saa vuoden 2029 MM-kilpailut olisi merkittävää, että Lahti Events Oy:n tehtävä olisi täytetty ja kehitystyön tuotteet otettaisiin käyttöön.
- Vuoden 2017 MM-kisat tuottivat 2,8 miljoonan euron tappion, jotka tulevat sopimusten mukaan kuitatuksi vuonna 2032. Nykyisen suunnitelman mukaan kun uusia MM-kisoja hiihdetään, maksetaan vielä edellisten kisojen velkoja.

## Lahti Events Oy:n rooli kaupungin yhtiönä

Haastatteluista piirtyy kuva, että Lahti Eventsin tulevaisuudesta on jo päätetty. Näkemyksemme mukaan on kuitenkin syytä vielä tarkastella yhtiön tehtävää ja sen merkitystä Lahdelle pidemmässä perspektiivissä. Yhtiön tehtävä alueella on selkeä ja tarve tapahtumien hankinnalle kasvaa myös tulevaisuudessa. Kaupungin 100 -prosenttisesti omistama yhtiö pystyy toimimaan tapahtumakentässä huomioiden jatkuvasti omistajansa edun. Yksityiseltä toimijalta vastaavan panoksen saaminen edellyttää kaupungilta sitoutumista yksityiseen toimijaan, tämä käytännössä tarkoittaa palvelujen ostamista tai muuta rahallista tukea joka sitoo toimijan Lahden kaupungin tavoitteisiin.



# Lahden kaupunkistrategia 2030 – tapahtumatoiminta osana strategian toteutusta



# Tapahtumat strategisena välineenä

- Kaupungin näkökulmasta tapahtuma on aina väline jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Tapahtumat itsessään ei ole kaupungin tehtävä.
- Tapahtumat ovat monipuolinen väline, jota kaupungit voivat käyttää vaikuttavasti strategiansa tavoitteiden toteutukseen. Onkin tärkeää ymmärtää, että pelkkä tapahtumien järjestäminen ja tapahtumien voittaminen kaupunkiin ei tule olla strateginen tavoite.  
Keskiöön tulee nostaa se, mitä tapahtumilla tavoitellaan ja millaisia vaikutuksia tapahtumista halutaan.

# Tapahtumat Lahden strategiassa ja kaupungin tapahtumamallisuuden tavoitteet

- Tehtyjen haastattelujen pohjalta ei voida todeta, että selvitetty toimintarakenne vastaisi tapahtumatoimintaan kohdennettuja odotuksia, sillä toimijat eivät tiedä, hahmota tai ymmärrä Lahden kaupungin tapahtumaorganisaatioiden välisiä eroavaisuuksia, niiden tehtävänjakoa tai niiden päävastuualueita.
- Tämän vuoksi haastateltavat eivät osanneet tarkalleen arvioida myöskään odotuksiaan. Usealla vastaajalla epätietoisuus liittyi myös siihen, etteivät he tunteneet laajassa kuvassa Lahden kaupungin tapahtumastrategiaa. Vastaukset vaihtelivat sen perusteella miksei strategiaa tunnettu. Osa haastateltavista mainitsi etteivät ole sitä aktiivisesti itse etsineet ja osa pohti koko tapahtumastrategian olemassaoloa.
- Haastattelujen ja saamamme materiaalin perusteella emme siis voi todeta, että Lahden kaupungin tapahtumatoiminta olisi strategisten tavoitteiden mukaista, sillä vaikka tapahtumastrategia on olemassa, tämä tieto ei ole saavuttanut Lahden alueella toimivia keskeisiä tapahtumaliiketoimintaan kytkeytyneitä henkilöitä.

# Vastaajien näkemyksiä tapahtumista Lahdessa

Haastatteluissa selvitimme yleisellä tasolla haastateltavien käsityksiä siitä miksi Lahden kaupunki yleisesti ottaen tukee, hakee ja tekee tapahtumia. Kysyimme myös millainen merkitys vastaajien mielestä tapahtumilla on Lahden kaupungille, millaisia tapahtumia Lahdessa pitäisi olla ja kenelle niitä järjestetään.

Seuraaville sivuille on koottu sanapilvet, joihin on koottu haastatteluissa saamistamme vastauksista keskeiset sanat.

Sanapilven viereen olemme myös kommentoineet, mikäli vastauksissa on noussut ilmi huomioita, jotka eivät piirry esille sanapilvestä.



# Mikä on tapahtumien merkitys Lahdelle?



# Millaisia tapahtumia Lahteen halutaan?



# Kenelle tapahtumia kohdennetaan?





# Haastattelusta syntyneitä havaintoja Lahden 2030 strategiaan ja tapahtumallisuuteen liittyen

Seuraavalla sivulla olemme liittäneet Lahden kaupungin strategiakuvaan haastatteluissa esille nousseita näkemyksiä ja ideoita siitä, miten Lahden kannattaisi nähdä omat vahvuutensa ja käyttää niistä syntyvää tapahtumallisuutta oman strategiansa vahvistamiseen.

Keskustan tuntumassa sijaitseva urheilukeskus hiihtostadioneineen jää tällä hetkellä liian vähälle käytölle, eikä sen tarjoamasta potentiaalista ole otettu hyötyä irti.

=> pystyisikö kaupallinen operaattori hyödyntämään paikan paremmin ja ympärivuotisemmin, kuin kaupunki itse?

Halutessaan Lahti voi myös tarjota alustan jatkuvalla aktiiviselle matkailutoiminnalle, jota kiinnostavat tapahtumat kiihdyttävät.

Lahten maantieteellinen sijainti kestää globaalin vertailun. Lahti sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien päässä kaikkialta ja keskustan urheilukeskuksen kokonaisuus on maailman mittakaavassa uniikki saavutettavuudessaan ja sijainnissaan.

### RAJATTOMAT REITIT MENESTYÄ

Lahti tarjoaa jokaiselle yksilöllisiä mahdollisuuksia opiskella, työllistyä ja edetä elämässään.

Kesäkaupunkina Lahti on suuri tuntematon. "Lahti katoaa Suomen kartalta kesällä". Kesämatkailun aktivointi mm. tapahtumien kautta on alkanut gravel yms. tapahtumien avulla. Tässä kokonaisuudessa on paljon mahdollisuuksia.

### HORISONTTEJA HYVÄLLE ELÄMÄLLE

Lahtessa on hyvä viettää aktiivista, mielekästä elämää jokaisessa elämän vaiheessa.

## LAHTI TEHTY KESTÄVÄKSI

### USKALLAMME KUROTAA KORKEALLE

Lahti on innostava ja palveleva kaupunki, joka uudistuu rohkeasti kokeilemalla.

Lahten ympäristökaupunkibrändiin kannattaa nivoa tapahtumallisuutta.

Vihreää siirtymää ja ympäristötavoitteita tukee myös kulutuksen siirtyminen immateriaalisiin hyödykkeisiin, joita tapahtumat ovat.

Aktiivinen yritys-elämä ja yliopisto luovat kaupunkiin vahvat mahdollisuudet (kansainvälisenkin) liike-elämän tapahtumatoiminnalle. Tämä kytkettynä osaksi urheilukaupungin imagoa synnyttää alueelle mielenkiintoisia mahdollisuuksia.

# Selvityksen yhteenveto ja näkemys nykyisestä organisoitumisesta



# Kokonaisyhteenvedo

Haastattelujen pohjalta piirtyi selkeä kuva Lahden tapahtumatoiminnan tilasta. Määrittävimpiä seikkoja on tapahtumastrategian puuttuminen ja nykyisen toiminnan ohjautuminen perinteestä käsin. Monia asioita tehdään jo, mutta koska kaupunkistrategiasta johdettu tapahtumastrategia puuttuu, leimaa toimintaa epätarkkuus ja selkeiden tavoitteiden puute.

Lahden tapahtumaorganisaatioista jokainen toimii ammattimaisesti johdettuna ja omaa tehtävänsä ammattitaidolla toteuttaen. Organisaatioiden toiminnassa ei minkään organisaation kohdalla sinällään ole ylätasolta katsottaessa korjattavaa. Haastatteluista saatujen tietojen pohjalta osakeyhtiöt toteuttavat tehtävänsä tavoitteiden mukaisesti ja Tapahtumayksikön toiminta on laadukasta.

Organisaatioiden yhteistoiminta kaipaa tarkentamista ja strategiasta syntyviä selkeämpiä tavoitteita Lahden kaupungin osalta. Alueellinen matkailustrategia on tämän hetken ohjaava asiakirja, mutta sen tarkkuus ei auta ohjaamaan riittävästi kaupunkitason toimintaa.

Jokainen vastaaja nosti esille Lahden hotellikapasiteetin riittämättömyyden. Tämä on yksi yksittäinen seikka, joka selvästikin tulppaa Lahden tapahtumakehitystä. Kaupunkiin tarvitaan uutta hotellikapasiteettia, joka vastaa nykyajan odotuksia ja laatutasoa. Myös alueen urheiluopistot nousivat vastauksissa esille kautta linjan ja ne nähtiin merkittävänä osana alueen potentiaalia.

Seuraavalla sivulla käymme läpi yksilödyt havainnot, jotka haastattelujen pohjalta nousivat esille.

# Yksilöidyt havainnot

- Lahden kaupungin organisaatiossa tapahtumiin liittyy positiivinen tahtotila saada tapahtumat onnistumaan.
- Tarvitaan tapahtumastrategia, joka määrittelee Lahden kaupungin strategiset tavoitteet tulevaisuuden tapahtumatoiminnalle. Lisäksi tapahtumien strateginen merkittävyys tulisi ymmärrettäväksi läpi kaupunkiorganisaation.
- Strategian pohjalta tulee määritellä millaisilla organisaatioilla ja millaisella ohjauksella strategiaa toteutetaan.
- Nykyisten organisaatioiden toiminta tulee määritellä suhteessa strategisiin tavoitteisiin.
- Mikäli tapahtumat ovat yksi strateginen väline kaupunkistrategian toteuttamisessa, tarvitsee Lahden kaupunki oman tapahtumayhtiön, jotta se pystyy varmistamaan oman asemansa tapahtumakaupunkien välisessä kilpailussa.
- Lahti Eventsin ja Lahti Regionin tehtävät ja tavoitteet tulee selkeyttää.
- Lahti Eventsin roolia ja toimintamallia tulee tarkentaa suhteessa tapahtumien strategiseen asemaan Lahden kaupungissa. Mikäli tapahtumat esim. nähdään oleellisena elinvoima- ja vetovoimatekijänä, voi olla perusteltua että niiden tuottamisen sisältö-, laatu- ym. kriteereihin pystytään vaikuttamaan omistajaohjauksen kautta.
- Tapahtumayksikön tehtävä kaupungin tapahtumia koordinoivana tahona on tapahtumatoiminnan tavoitteellisuuden näkökulmasta erittäin tärkeä. Mikäli tapahtumakokonaisuuden tuloksellisuutta halutaan Lahdessa kehittää entisestään, voisi tapahtumayksiköstä kasvattaa kaupungin tapahtumatoimintaa johtavan ja kokonaisvaltaisesti eteenpäin vievän tahon.

# Suosittelut tulevaisuuden kehityskulut



# Näkemyksiä tulevaisuuden kehityksen suunnittelun avuksi lyhyesti

## Salpausselän alue ja hiihtostadion

- tehot irti ympärivuotisista mahdollisuuksista, avoin suhtautuminen kaupalliseen yhteistyöhön.
- Salpausselän alueesta matkailu-destinaation kehittäminen, huomioiden kuitenkin myös kaupunkilaisten liikunta.
- Edelleen jatkuva hyvinvoinnin megatrendi kannattaa hyödyntää nyt.

## Lahden kesän aktivointi

- Lahti katoaa Suomen kartalla kesäkuukausiksi, järvien, kulttuuri- ja luontokohteiden keskellä olevalla kaupungilla on tässä kilpailussa paljon otettavaa.

## Immateriaaliset hyödykkeet eli tapahtumat

- Lahden ympäristökaupunki tavoitteisiin kannattaa liittää myös tapahtumallisuutta, jotka ovat immateriaalista kulutusta ja siten osa vihreää siirtymää.
- Tapahtumat rakentavat myös aina yhteisöjä ja näin niillä on myös sosiaalistakestävyyttä vahvistava vaikutus

## Majoituskapasiteetti kuntoon

- Jokainen vastaaja nimesi ongelmaksi matalan majoituskapasiteetin. Tämä on tulppa Lahden tapahtumallisuuden kasvussa. Ilman keskustan/urheilukeskuksen alueen uusia hotelleja, ei alueen täyttä potentiaalia ja kaupallista houkuttelevutta saada käyttöön

## Uusien tapahtuma-alueiden kehitys kaupunkiin

- Mukkulan tapahtumapuiston kehitys ja uusien tapahtuma-alueiden kehitys yhteistyössä tapahtumatoimijat ja kaavoitus / alueidenkäytön suunnittelu.



# Kiitos

kuusisto & sahlstedt

