

Kaupunginhallitus

Päätöspäivämäärä 24.08.2026

Lahden kaupunki, Kaupunginhallitus, 24.08.2026

Vastauksen antaminen kaupunginvaltuustolle tarkastuslautakunnan vuoden 2025 arviointikertomuksen johdosta KV

511/00.04.00.01/2026

Asian valmistelija / lisätietojen antaja

konsernihallinnon johtaja/henkilöstöjohtaja Mira Keitaanranta p. 050 559 4065

hallintojohtaja Anniina Kovero p. 044 716 1416

talousjohtaja Tiina Mörsky p. 050 383 6502

lakiasiainjohtaja Pekka Virkkunen p. 044 416 3072

työllisyysjohtaja Taisto Tuominen p. 044 482 6976

Päätös**Esittelijä**

kaupunkikehitysjohtaja Alho Olli

Päätösehdotus

Kaupunginhallitus antaa tarkastuslautakunnan vuodelta 2025 hyväksymän Lahden kaupungin arviointikertomuksen johdosta vastauksenaan kaupunginvaltuustolle jäljempänä perusteluosassa esitetyn.

Samalla kaupunginhallitus tekee kaupunginvaltuustolle seuraavan ehdotuksen:

"Kaupunginvaltuusto merkitsee kaupunginhallituksen antaman selvityksen tiedokseen."

Perusteluosa

Kaupunginvaltuusto päätti 8.6.2026 § 32 merkitä tiedokseen tarkastuslautakunnan 12.5.2026 § 38 hyväksymän Lahden kaupungin arviointikertomuksen vuodelta 2025.

Samalla kaupunginvaltuusto päätti kehottaa kaupunginhallitusta ryhtymään toimenpiteisiin seuraavien tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa esitettyjen asioiden osalta sekä ilmoittamaan niistä kaupunginvaltuustolle 7.9.2026 mennessä:

- selvitetään, miten kehitetään päätösten vaikutusten ennakkoarviointia siten, että päätösesitysten perusteluina olevat vaikutusarviot ovat riittävän perusteellisia,
- selvitetään, miten hankintaprosesseja ja -osaamista voidaan kehittää toistuvien hankintavirheiden välttämiseksi,
- selvitetään, miten työllisyyspalvelujen toimintatapoja uudessa organisaatiossa voidaan kehittää kaupungin vaikean työttömyyden ja erityisesti nuorisotyöttömyyden vähentämiseksi,
- selvitetään, miten johtamisjärjestelmä ja poikkihallinnollinen tiedonkulku toimivat kaupungin uudessa organisaatorakenteessa palvelualueiden välillä mm. koulutusta ja tilahallintoa koskeissa asioissa.

Selvityspyynnön 1. kohta:

Selvitetään, miten kehitetään päätösten vaikutusten ennakkoarviointia siten, että päätösesitysten perusteluina olevat vaikutusarviot ovat riittävän perusteellisia.

Vaikutusten ennakkoarviointi (EVA) perustuu lainsäädäntöön, kuten esimerkiksi hallintolakiin ja maankäyttö- ja rakennuslakiin.

Käytämme Kuntaliiton suosituksiin perustuvaa mallia, jossa arvioidaan päätösten vaikutuksia kuntalaisiin, talouteen, ympäristöön ja organisaatioon. Arvioinnissa on keskeistä tunnistaa, keihin päätös vaikuttaa, miten vaikutukset kohdentuvat, ovatko vaikutukset lyhyt- vai pitkäaikaisia, sekä voidaanko mahdollisia haittoja ehkäistä tai lieventää. Vaikutusten ennakoarvioinnin tavoitteena on osaltaan edistää tiedolla johtamisen edellytyksiä, lisätä valmistelun läpinäkyvyyttä sekä tuottaa päätöksentekijöille riittävästi tietoa asian ratkaisemiseksi.

Lahden kaupunginhallitus on vuonna 2021 hyväksynyt vaikutusten ennakoarvioinnin -periaatteet ja ohjeistuksen, joita sovelletaan systemaattisesti kaupungin päätösvalmistelussa. Kaupunginhallitus on edellyttänyt vaikutusten ennakoarvointien toteutumisen seuranta ja vuosittaista raportointia toimielimille. Lisäksi valtuustosopimuksessa edellytetään päätösten valmistelussa ja varsinaisessa päätöksenteossa vaikutusten ennakoarvointia sekä tiedolla johtamista

Kaupunginkanslia tukee, ohjeistaa ja kouluttaa kaupungin palvelualueita keskitetysti vaikutusten ennakoarvioinnin laatimisessa. Vaikutusten ennakoarviointi on osa päätösasian valmistelua, ja sen laajuudesta ja riittävydestä vastaa päätösasian valmistelija ja esittelijä. Vaikutusten ennakoarvointia toteutetaan monialaisesti, ketterästi ja suhteutettuna valmistelun laajuuteen. Vaikutusten ennakoarviointi tehdään käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Vaikutusten ennakoarviointi dokumentoidaan asianhallintajärjestelmään, ja sen keskeiset tulokset esitetään tiiviisti päätöstekstissä. Tarvittaessa laajemmat selvitykset liitetään päätösasian aineistoon.

Kaupunginkanslia kehittää edelleen olemassa olevaa vaikutusten ennakoarviointimallia siten, että ohjeistusta tarkennetaan, valmistelijoiden osaamista vahvistetaan ja hyviä käytäntöjä jaetaan palvelualueajat ylittävällä yhteistyöllä. Vaikutusten ennakoarviointi tullaan lisäämään rakenteellisesti

otikkotasolla toimielinpäätöspohjaan, jotta päättäjien on helpompaa seurata vaikutustenarvioinnin toteutumista. Näillä kehittämistoimilla voidaan vaikuttaa vaikutusarvioiden laatuun.

Selvityspyynnön 2. kohta:

Selvitetään, miten hankintaprosesseja ja -osaamista voidaan kehittää toistuvien hankintavirheiden välttämiseksi.

Lahden kaupungissa hankintoja toteutetaan hajautetulla hankintamallilla, jossa palvelualueet hankkivat palvelutuotannossaan käytettävät tavarat ja palvelut poislukien yhteishankintoihin kuuluvat. Hankintapalvelut-yksikkö antaa hankintojen strategista ja prosessiohjausta. Lakipalvelut-yksikkö tukee hankintojen juridisissa kysymyksissä.

Lahden kaupunki julkaisee vuosittain noin 70 -100 hankintalain kynnysarvon ylittävää tarjouspyyntöä. Hankintapalvelut seuraa kynnysarvot ylittävien kilpailutusten määrää sekä niistä tehtyjä valituksia. Vuosina 2021-2026 kilpailutuksia toteutettiin yhteensä 511 kpl. Vuosina 2021-2026 (30.6.2026) tarjouskilpailuun osallistuneet tekivät Markkinaoikeuteen yhteensä 15 valitusta. Näistä hylättiin, raukesi tai jätettiin tutkimatta 12 kpl. Vain kolme markkinaoikeuden päätöstä edellytti uudelleen kilpailuttamista. Tehtyjen valitusten ja markkinaoikeuden tekemien päätösten perusteella voidaan arvioida, että Lahden kaupungin kilpailutukset ovat pääsääntöisesti onnistuneet.

Hankintapalvelut tekee vastuulleen kuuluvista koulutuksista puolivuositain koulutussuunnitelman, esim säännöllisesti järjestetään opastusta ja koulutusta sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöön. Koulutuksiin osallistumista seurataan. Hankintojen prosessikuvaus on tehty tukemaan kilpailutusten toteutusta hajautetussa hankintatoimessa. Kilpailuttajien tueksi kilpailutusjärjestelmään on luotu mallipohjat tarjouspyynnöille ja asianhallintajärjestelmään mallipohja

hankintapäätökselle. Kaupungin sisäisenä tietolähteenä hankintojen toteuttamiselle toimii hankintapalvelun ylläpitämät intrasivut, joita kehitetään jatkuvasti vastaamaan hankintoja kilpailuttavien tarpeita. Kehittämisessä otetaan huomioon luodut yhteiset toimintamallit, mallipohjat ja muuttuva lainsäädäntö.

Hankintapalvelun tehtäväkuvat ovat ajantasalla. Hankintapalvelut tukee palvelualueita tarvittaessa kilpailutusissa ja välittää tietoa esimerkiksi lakimuutoksista.

Lakipalvelut täydentää hankintapalveluiden selvitystä hankintaoikeudellisen osaamisen näkökulmasta.

Lakipalvelut tukevat kaupungin palveluyksiköitä ja hankintapalveluja hankintalainsäädännön soveltamiseen liittyvissä oikeudellisissa kysymyksissä.

Vastuu hankinnan valmistelusta, hankinnan kohteen määrittelystä, teknisten vaatimusten asettamisesta sekä hankinnan tarkoituksenmukaisuuden arvioinnista kuuluu hankintaa valmisteleville palveluyksiköille.

Lakipalveluiden näkemyksen mukaan kaupungin hankintatoiminnassa ei ole havaittavissa sellaisia toistuvia oikeudellisia virheitä, jotka viittaisivat laaja-alaiseen hankintaoikeudelliseen osaamisvajeeseen. Hankintojen kokonaismäärään nähden markkinaoikeudessa menestyneiden hankintavalitusten määrä on ollut vähäinen. Esille nousseet ongelmat ovat liittyneet yksittäisiin hankintoihin, joiden taustalla on ollut hankintakohtaisia erityispiirteitä.

Hankintojen laadun kehittämisessä keskeistä on huolellinen valmistelu: hankinnan kohteen ja käyttötarpeen riittävän täsmällinen määrittely, markkinatuntemuksen hyödyntäminen sekä tarvittaessa ulkopuolisen substanssi- tai teknisen asiantuntemuksen käyttäminen vaativissa ja poikkeuksellisissa hankinnoissa. Hankinnan kohteen teknisten ja toiminnallisten ominaisuuksien arviointi kuuluu hankintaa valmisteleville asiantuntijoille, eikä oikeudellinen ennakkotarkastus voi korvata tätä substanssiosaamista. Lakipalveluiden asiantuntemus on

tarkoituksenmukaista kohdentaa oikeudellisesti merkittäviin tai tulkinnanvaraisiin hankintoihin sekä hankintamenettelyjen aikana esiin tulevien oikeudellisten kysymysten ratkaisemiseen.

Hankintaoikeudellisia riskejä voidaan vähentää varmistamalla, että hankintayksiköillä on käytettävissään ajantasaiset hankintaohjeet, riittävä koulutus sekä matala kynnyks konsultoida lakipalveluita silloin, kun hankintaan liittyy oikeudellisia tulkintakysymyksiä tai erityisiä riskejä. Kaupungin hankintaohje on päivitetty vastaamaan muuttunutta lainsäädäntöä ja tukemaan hankintojen valmistelua. Lisäksi lakipalvelut järjestävät syksyllä 2026 koulutuksen hankintalainsäädännön uudistuksesta ja sen vaikutuksista kaupungin hankintamenettelyihin. Koulutuksen tavoitteena on tukea hankintayksiköitä uuden sääntelyn soveltamisessa sekä vahvistaa hankintaoikeudellista osaamista koko organisaatiossa. Hankkivien yksiköiden vastuulla on lisäksi huolehtia siitä, että niillä on riittävä osaaminen omien hankintojensa erityiskysymyksistä, kuten hankittavan palvelun, tavaran tai urakan teknisistä vaatimuksista ja markkinatilanteesta.

Selvityspyynnön 3. kohta:

Selvitetään, miten työllisyyspalvelujen toimintatapoja uudessa organisaatiossa voidaan kehittää kaupungin vaikean työttömyyden ja erityisesti nuorisotyöttömyyden vähentämiseksi.

Työllisyyspalvelujen siirtyminen kuntien vastuulle vuoden 2025 alussa loi mahdollisuuden rakentaa uudenlainen paikallinen toimintamalli, jossa työllisyyden edistäminen nähdään osana kaupungin elinvoiman, hyvinvoinnin ja koulutuksen kokonaisuutta. Lahdessa toimintaympäristö on erityisen haastava korkean rakennetyöttömyyden, pitkäaikaistyöttömyyden ja nuorisotyöttömyyden vuoksi. Työllisyyspalvelujen palvelusuunnitelmassa korostuvat vaikuttavuus, tiedolla johtaminen, monituottajamalli, työnantajayhteistyö sekä laajat kumppanuudet,

jotka muodostavat hyvän perustan toimintatapojen kehittämiseksi uudessa organisaatiossa.

Vaikean ja pitkittyneen työttömyyden vähentäminen edellyttää varhaista palvelutarpeen tunnistamista, katkeamattomia palvelupolkuja ja vahvaa monialaista yhteistyötä hyvinvointialueen, Kelan, koulutustoimijoiden, työnantajien, kolmannen sektorin ja muiden kumppaneiden kanssa. Asiakkaan tulee ohjautua sujuvasti tilanteensa mukaiseen työhön, koulutukseen, kuntoutukseen, työllistymistä tukevaan palveluun tai oikean etuuden piiriin. Toiminnassa tulee hyödyntää järjestelmällisesti osaamisen sekä työ- ja toimintakyvyn arviointia ja rakentaa selkeitä etenemisväyliä kohti työelämää.

Työllisyyspalvelujen kehittämisessä on kuitenkin tunnistettava yksi keskeinen lähtökohta: työttömyyttä ei ratkaista yksinomaan työllisyyspalvelujen keinoin, eikä pelkästään palveluvalikoimaa uudistamalla. Työllisyyspalvelut voivat nopeuttaa työnhakijoiden pääsyä työmarkkinoille, helpottaa työn ja tekijöiden kohtaamista sekä vahvistaa työnhakijoiden osaamista ja työelämävalmiuksia, mutta ne eivät voi luoda työpaikkoja. Kestävän työllisyyden kasvun perusedellytys on vahva elinvoima, yritysten investoinnit, yritysten kasvu ja riittävä määrä avoimia työpaikkoja. Mitä enemmän alueelle syntyy uusia työpaikkoja, sitä paremmat mahdollisuudet myös työllisyyspalveluilla on onnistua tehtävässään. Tästä syystä työllisyyspalvelujen tulee toimia ja toimiikin tiiviissä yhteistyössä kaupungin elinvoimapalvelujen, yrityspalvelujen, oppilaitosten, kehitysyhtiöiden sekä työnantajien kanssa. Työllisyyden edistäminen on koko kaupungin yhteinen tehtävä, ei pelkästään työllisyyspalvelujen vastuulla oleva prosessi.

Työnantajayhteistyön vahvistaminen näkyy jo konkreettisesti työnantajapalveluyksikön laajana ja systemaattisena yrityskontaktointina. Tammi-kesäkuun aikana työnantajakontakteja on ollut yhteensä 3 177 kappaletta, mikä osoittaa aktiivista otetta yritysten työvoimatarpeiden kartoittamiseen ja

piilotyöpaikkojen esiin saamiseen. Esittelyjen johdosta kontaktoituja työnhakijoita on ollut 1 863, ja toiminnan tavoitteena on ollut löytää yrityksistä työmahdollisuuksia työnhakijoille sekä vahvistaa työn ja tekijöiden kohtaamista käytännönläheisesti. Laaja yritysysteistyö tukee kysyntälähtöistä toimintamallia ja vahvistaa työllisyyspalvelujen mahdollisuuksia vastata sekä työnantajien osaajatarpeisiin että työnhakijoiden työllistymisen edistämiseen.

Työllisyyspalvelujen tärkeimpänä tehtävänä tulee olla tehokkaan työnvälityksen vahvistaminen. Toiminnan painopisteen tulisi siirtyä nykyistä voimakkaammin hallinnollisista prosesseista kohti asiakasvaikuttavuutta ja nopeita siirtymiä työmarkkinoille. Lahden työllisyyspalvelujen palvelusuunnitelmassa esiin nostettu kysyntälähtöinen toimintamalli antaa tähän hyvän perustan, koska siinä palveluja rakennetaan työnantajien tarpeista käsin ja työvoiman kysynnän sekä tarjonnan kohtaamista vahvistetaan järjestelmällisesti.

Työnvälityksen vahvistamiseksi työnhakijapalveluissa tarvitaan nykyistä systemaattisempaa ja syvempää osaamisen kartoittamista ammatillisten osaamiskartoitusten avulla. Asiakasprosessiin on kehitettävä ja sisällytettävä myös resurssitehokkaita ja hallinnollista työtä vähentäviä digitaalisia kartoitusratkaisuja. Osaamisen kehittämisen tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan nopeasti työmarkkinoille johtaville, työnantajien tarpeisiin perustuvilla lisä-, täsmä- ja rekrytoivilla koulutuksilla. Tämä edellyttää valtionosuusrahoituksella järjestetyn koulutuksen hyödyntämisen lisäksi myös riittäviä taloudellisia resursseja.

Nuorisotyöttömyyden vähentäminen edellyttää erityisesti varhaista puuttumista ja palveluiden uudistamista nuorten tarpeista käsin. Pitkittyvä työttömyys nuorella lisää syrjäytymisen riskiä ja vaikeuttaa kiinnittymistä työelämään. Jokaiselle nuorelle tulisi tarjota mahdollisimman nopeasti henkilökohtainen kontakti, realistinen suunnitelma sekä tuki työn, koulutuksen tai muun etenemispolun löytämiseksi. Nuorten osalta korostuvat nopea reagointi, henkilökohtainen palvelu,

työelämävalmiuksien vahvistaminen sekä sujuvat siirtymät koulutukseen ja työhön. Ohjaamo-toiminnan edelleen kehittäminen, yhteistyö oppilaitosten kanssa sekä erilaiset työn ja koulutuksen rajapintaan sijoittuvat ratkaisut ovat keskeisiä keinoja nuorisotyöttömyyden alentamiseksi. Lahdessa tätä kehitystyötä on jo tehty yhteistyössä muun muassa Salpauksen, LABin, LUTin, nuorisopalvelujen ja hyvinvointialueen kanssa.

Vieraskielisten työnhakijoiden korkea työttömyys on yksi Lahden merkittävimmistä työllisyyshaasteista, ja sen vaikutus näkyy yhä vahvemmin koko kaupungin työttömyyskehityksessä. Vieraskielisten määrän kasvaessa myös heidän työllistymisensä onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa suoraan alueen työllisyysasteeseen, työvoiman saatavuuteen ja elinvoimaan. Työllisyyspalvelujen näkökulmasta kyse ei ole ainoastaan kotoutumispalveluista, vaan strategisesta elinvoimakysymyksestä. Työllisyyspalvelujen palvelusuunnitelmassa on tunnistettu tarve rakentaa tehokkaita maahanmuuttajien kotouttamis- ja työllistymispalveluja sekä vahvistaa vieraskielisten kiinnittymistä työelämään ja Lahden alueeseen. Vieraskielisten työllistymisen parantaminen edellyttää nykyistä tiiviimpää yhteistyötä työllisyyspalvelujen, oppilaitosten, työnantajien, kotoutumispalvelujen ja kolmannen sektorin välillä. Suomen kielen oppiminen tulee kytkeä entistä vahvemmin työelämään, työssä oppimiseen ja rekrytointiprosesseihin, jotta kielitaidon kehittyminen ja työllistyminen voivat tapahtua rinnakkain. Samalla työnantajille tulee tarjota tukea kansainvälisten osaajien rekrytointiin sekä lisätä ymmärrystä vieraskielisten työnhakijoiden osaamisesta ja mahdollisuuksista vastata työvoimapulaan. Työllisyyspalvelujen tehtävänä on toimia aktiivisena yhdistäjänä työnhakijoiden, työnantajien ja koulutusorganisaatioiden välillä sekä rakentaa palvelukokonaisuuksia, jotka tukevat nopeaa siirtymistä työmarkkinoille. Vieraskielisten työllisyyden paraneminen ei ainoastaan vähennä työttömyyttä, vaan vahvistaa alueen työvoiman saatavuutta, tukee yritysten kasvua ja parantaa kaupungin pitkän aikavälin elinvoimaa. Tästä syystä vieraskielisten työllisyys tulee

nähdä yhtenä keskeisimmistä strategisista painopisteistä koko Lahden työllisyyskehityksen parantamisessa.

Tätä tavoitetta voidaan tukea vahvistamalla alue- ja verkostoyhteistyötä, työelämäpainotteisia kielikoulutuksia sekä oppilaitosten, työnantajien ja kotoutumispalvelujen yhteisiä toimintamalleja. LAB/LUT-yhteistyö, kolmikantatapaamiset ja kansainvälisille opiskelijoille suunnatut palvelut tarjoavat konkreettisia väyliä työelämään siirtymiseen ja osaajien sitoutumiseen Lahden alueelle. Lisäksi palveluja tulee kehittää hankerahoitusta ja uusia kokeiluja hyödyntäen, laajentaa Ohjaamon matalan kynnyksen tukea vieraskielisille nuorille sekä tarjota monikielinen yhteiskuntaorientaatio jokaiselle uudelle kotoutuja-asiakkaalle jo kotoutumisen alkuvaiheessa. Vaikuttavuuden varmistamiseksi tarvitaan myös riittävät resurssit työnhakijoiden oikea-aikaiseen kontaktointiin, palvelutarpeen arviointiin ja tarvittaessa oikean etuuden tai palvelun piiriin ohjaamiseen.

Työllisyyspalvelujen tulee edelleen jatkaa palveluiden innovatiivista uudistamista. Digitalisaation, tekoälyn ja automaation avulla voidaan vapauttaa henkilöstön aikaa kaikkein eniten tukea tarvitsevien asiakkaiden kohtaamiseen. Esimerkiksi työnhakijoille voitaisiin rakentaa digitaalinen palvelupolku, joka tunnistaa asiakkaan tilanteen jo työnhaun alkuvaiheessa ja ohjaa hänet automaattisesti tarkoituksenmukaisiin palveluihin. Digitaalista kehitystyötä haastaa mm. työllisyyspalvelujen lakiin perustuva käyttövelvoite KEHA-keskuksen tuottamien järjestelmien osalta. KEHA keskus vastaa valtakunnallisen käyttövelvoitejärjestelmäkokonaisuuden kehittämisestä ja aikatauluksesta. Työhön nopeasti sijoittuville asiakkaille voidaan jo nyt tarjota vahvasti digitaalinen palvelumalli, kun taas paljon tukea tarvitseville varataan enemmän työllistymiseen tähtäävää henkilökohtaista palvelua samalla kun pyritään keventämään palveluprosessin hallinnollisia velvoitteita, jotka eivät konkreettisesti edistä työllistymistä. Samalla tiedolla johtamisen kehittäminen on aloitettu ja tavoitteena

on rakentaa reaaliaikainen tilannekuva työttömyyden rakenteesta, avoimista työpaikoista, palvelujen vaikuttavuudesta sekä työttömyydestä aiheutuvista kustannuksista.

Työllisyyspalveluissa on käynnistetty nopeasti työhön -palvelu, jossa asiakaspalvelua tuotetaan tiiviillä syklillä yhdistämällä henkilökohtainen työnvälitys, työhaun verkkokurssit ja ryhmämuotoiset palvelut. Toimintamallin tavoitteena on tukea niitä työnhakijoita, joilla on edellytyksiä siirtyä työmarkkinoille nopeasti, ja tarjota heille oikea-aikaista, tavoitteellista ja käytännönläheistä tukea työhaun eri vaiheisiin. Uutta toimintamallia kehitetään ja palvelumuotoillaan asiakaslähtöisesti, jotta palvelu vastaisi mahdollisimman hyvin erilaisten työnhakijoiden tarpeisiin ja työnantajien rekrytointikysyntään. Samalla selvitetään mahdollisuuksia laajentaa palvelua läpileikkaavammaksi osaksi työllisyyspalvelujen palveluvalikoimaa.

Nuorten palveluissa voitaisiin ottaa käyttöön pysyvä monialainen "Nuorten työllistymisen sprinttimalli", jossa nuori kutsutaan heti työttömyyden alkuvaiheessa yhteiseen tapaamiseen, jossa ovat mukana työllisyyspalvelut, oppilaitokset, nuorisopalvelut ja tarvittaessa hyvinvointialue. Tavoitteena olisi laatia yhdellä kertaa konkreettinen etenemissuunnitelma sekä varmistaa, ettei nuori jää pitkäksi aikaa passiiviseksi työnhakijaksi. Vastaavasti työnantajapalveluissa voitaisiin lisätä toimialakohtaisia rekrytointikumppanuuksia, joissa työllisyyspalvelut osallistuvat aktiivisesti työnantajien osaajatarpeiden ennakointiin, rekrytointien toteuttamiseen ja koulutusratkaisujen suunnitteluun yhdessä oppilaitosten kanssa.

Palvelujen kehittämisessä on samalla huomioitava työttömien työnhakijoiden muuttunut rakenne. Työttömien joukossa on huomattava määrä henkilöitä, joiden keskeisin haaste ei ole avoimien työpaikkojen puute, vaan merkittävästi heikentynyt työ- ja toimintakyky. Osa asiakkaista tarvitsee ennen työllistymistä työkyvyn arviointia, terveydenhuollon palveluita, kuntoutusta tai sosiaalipalveluja. Näiden henkilöiden pitäminen pitkään työttömän työnhakijan statuksella ei palvele

asiakkaan, eikä yhteiskunnan etua. Siksi yksi työllisyyspalvelujen tärkeimmistä tehtävistä on tunnistaa työkykyyn liittyvät haasteet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ohjata henkilö oikean etuuden, kuntoutuksen tai palvelun piiriin. Tähän voitaisiin rakentaa esimerkiksi "Työkyky ensin" -malli, jossa työkyvyn arviointi käynnistyy heti, kun työmarkkinoille sijoittumisen esteet liittyvät terveydellisiin tai toimintakykyä rajoittaviin tekijöihin. Työllisyyspalvelujen työpajalla on TOTTA!-hankkeen puitteissa pilotoitu työkyvyn arviointia ja todentamista hyvin tuloksin.

Palvelujen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää nostaa esiin jo käynnistetyt vaikuttavuusperusteiset hankinnat ja pilotit, jotka osoittavat uudenlaista ajattelua työllisyyspalvelujen uudistamisessa. Työllisyyspalvelujen tavoitteena ei tulisi olla pelkästään palvelujen tarjoaminen, vaan mitattavan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuottaminen. Tässä vaikuttavuusperusteiset hankinnat tarjoavat merkittävän mahdollisuuden kohdentaa rajallisia resursseja aiempaa tehokkaammin. Lahdessa on käynnistetty pitkäaikaistyöttömyyden ehkäisyyn tähtäävä TyöMatka-palveluhankinta, joka on suunnattu 100 päivää työttömyysetuutta saaneille työnhakijoille. Hankinnan tavoitteena on ehkäistä siirtymistä pitkäaikaistyöttömyyteen sekä vähentää kunnalle työttömyysetuuksien rahoitusvastuusta aiheutuvia kustannuksia. Samalla se toimii esimerkkinä siitä, kuinka palveluntuottajien osaamista voidaan hyödyntää osana työllisyyspalveluiden kokonaisuutta.

Toinen uudistus on Mehiläinen Oy:n kanssa toteutettu työkyvyn arvioinnin pilotti. Palveluhankinnan tavoitteena on ollut tunnistaa entistä aikaisemmin ne pitkäaikaistyöttömät, joiden työllistymisen esteet liittyvät terveydellisiin tai toimintakykyä rajoittaviin tekijöihin. Pilotin kokemukset osoittavat, että osa työttömistä työnhakijoista tarvitsee ensisijaisesti työkyvyn arviointia, kuntoutusta tai muuta tukea ennen kuin avoimille työmarkkinoille siirtyminen on realistinen vaihtoehto. Tällaiset toimintamallit voivat lyhentää aikaa, jonka asiakas viettää epäselvässä tilanteessa työttömänä työnhakijana, sekä auttaa kohdentamaan sekä

työllisyyspalvelujen että sosiaali- ja terveyspalvelujen resursseja tarkoituksenmukaisemmin.

Nämä esimerkit osoittavat, että tulevaisuuden työllisyyspalvelut eivät rakennu ainoastaan viranomaistoiminnan varaan, vaan niiden tulee hyödyntää vaikuttavuusperusteisia hankintoja, strategisia kumppanuuksia sekä palveluinnovaatioita. TyöMatka-hankinnan kaltaisilla ratkaisuilla voidaan ehkäistä pitkäaikaistyöttömyyttä ja Mehiläisen työkykypilotin kaltaisilla toimintamalleilla puolestaan tunnistaa oikea palvelu ja etuus oikealle asiakkaalle aiempaa nopeammin. Näiden kokemusten pohjalta olisi perusteltua laajentaa vaikuttavuusperusteisten hankintojen käyttöä myös nuorisotyöttömyyden vähentämiseen, työnantajayhteistyöhön sekä työkyvyn tukemiseen liittyvissä palveluissa.

Palveluiden uudistaminen edellyttää myös riittäviä taloudellisia resursseja ja tekeviä käsipareja. Vaikuttavien palvelujen hankkiminen, työnvälityksen kehittäminen, digitaalisten ratkaisujen rakentaminen sekä uudenlaisten toimintamallien käyttöönotto vaativat määrärahoja. Samanaikaisesti kuntien vastuu työttömyysetuuksien rahoituksesta on kasvanut merkittävästi, mikä sitoo suuren osan käytettävissä olevista määrärahoista. Työttömyysetuuksien rahoitusvastuun kasvu vähentää mahdollisuuksia investoida aktiivisiin työllisyyttä edistäviin palveluihin juuri silloin, kun niiden tarve on suurimmillaan. Työllisyyspalvelujen palvelusuunnitelmassa onkin tunnistettu tarve seurata erikseen toimintakustannuksia ja työttömyysetuuksien maksuosuuksia, jotta resurssit voidaan kohdentaa mahdollisimman tehokkaasti. Tilannetta haastaa myös se, että työllisyyspalvelujen resursseja on jouduttu sopeuttamaan kaupungin yleisten talouspaineiden vuoksi. Henkilöstö- ja toimintaresurssien vähentyminen vaikeuttaa sekä uusien palvelujen kehittämistä että asiakkaiden yksilöllistä tukemista. Tämä luo ristiriitaisen tilanteen: samaan aikaan kun kuntien vastuu työttömyyden kustannuksista kasvaa, käytettävissä olevat resurssit työttömyyden ehkäisemiseksi

voivat heikentyä. Siksi resurssit tulee kohdentaa mahdollisimman vaikuttavasti erityisesti nuorisotyöttömyyden ehkäisyyn, pitkäaikaistyöttömyyden katkaisemiseen ja työkykyhaasteiden varhaiseen tunnistamiseen. Samalla on hyödynnettävä aktiivisesti valtionavustuksia, hankerahoitusta, tulospäätöksiä hankintoja ja kumppanuuksia palvelujen kehittämisen tueksi.

Työllisyyspalvelujen toimintatapojen kehittäminen on välttämätöntä, mutta se ei yksin ratkaise Lahden vaikeaa työttömyyttä tai nuorisotyöttömyyttä. Onnistuminen edellyttää samanaikaisesti vahvaa elinvoimapolitiikkaa, yritysten kasvua, uusia työpaikkoja, innovatiivisia ja vaikuttavia palveluja, riittäviä resursseja sekä tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Työllisyyspalvelujen tehtävänä on varmistaa, että jokainen asiakas etenee mahdollisimman nopeasti joko avoimille työmarkkinoille, koulutukseen tai tarvitsemiensa sosiaali-, terveys- ja kuntoutuspalveluiden piiriin. Vain yhdistämällä elinvoiman vahvistaminen, tehokas työnvälitys, palveluinnovaatiot ja monialainen tuki voidaan saavuttaa pysyviä tuloksia nuorisotyöttömyyden, pitkäaikaistyöttömyyden ja rakennetyöttömyyden vähentämisessä sekä vahvistaa koko kaupungin hyvinvointia ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

Selvityspyynnön 4. kohta:

Selvitetään, miten johtamisjärjestelmä ja poikkihallinnollinen tiedonkulku toimivat kaupungin uudessa organisaatorakenteessa palvelualueiden välillä mm. koulutusta ja tilahallintoa koskevissa asioissa.

Lahden kaupungin toimintaorganisaation johtamisjärjestelmä antaa kokonaiskuvan organisaation johtamisesta. Johtamisjärjestelmä-asiakirja kokoaa yhteen kaupungin strategista ja operatiivista virkamiesjohtamista kuvaavan toimintamallin sekä sitä toteuttavat rakenteet ja toimintatavat.

1. Johtamisjärjestelmän toimivuus uudessa organisaatorakenteessa

Uudessa organisaatorakenteessa johtaminen perustuu selkeään työnjakoon poliittisen ohjauksen, konsernihallinnon sekä palvelualueiden operatiivisen johtamisen välillä. Kaupungin johtoryhmä toimii keskeisenä poikkihallinnollisena johtamisen foorumina, jossa ovat edustettuina kaikki palvelualueet sekä keskeiset konsernipalvelut.

Palvelualueiden omat johtoryhmät vastaavat operatiivisesta johtamisesta, mutta niiden kytkentä konsernitason linjaukseen varmistuu yhteisen johtamisjärjestelmän ja säännöllisen johtoryhmätyöskentelyn kautta.

2. Luottamuselinorganisaation muutokset ja strateginen ohjaus

Muutokset luottamuselinorganisaatiossa tukevat valtuustosopimuksen toteuttamista ja tehokasta päätöksentekoa. Uudistus mahdollistaa tehokkaamman päätöksenteon käsittelyn luottamuselinorganisaatiossa, koska hyväksytty valtuustosopimus osoittaa viitekehyksen päätöksenteon valmisteluun ja perusteluihin.

Kaupunginhallituksen puheenjohtajien asemoituminen hallituksen sekä lautakuntien työskentelyyn mahdollistaa kaupungissa strategisen johtamisen vahvistumisen. Kerran viikossa kokoontuvassa puheenjohtajistossa käsitellään ajankohtaisia asioita ja asioita, joita on valmistelussa päätöksentekoon. Kaupunginhallituksen päiväkouluissa käsitellään kaupunginhallituksen päätettäväksi tulevia asioita ja näin osaltaan edistetään tiedonkulkua ja poliittista neuvottelukulttuuria. Kaupunginvaltuuston valtuustoryhmien puheenjohtajien omat säännölliset kokoukset edistävät myös tiedonkulkua ja poliittista neuvottelukulttuuria. Kaupunginhallitus on nimennyt keskuudestaan konsernivastuullisen kaupunginhallituksen jäsenen. Konsernivastuullisen kaupunginhallituksen jäsenen on tarkoitus valvoa, että kaupunginhallituksen vastuulla oleva Tilakeskuksen ja omistajaohjausyksikön ohjaus onnistuu tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

3. Poikkihallinnollinen tiedonkulku

Poikkihallinnollinen tiedonkulku perustuu useisiin toisiaan täydentäviin rakenteisiin ja toimintatapoihin:

Johtoryhmä- ja kokousrakenteet:

- Kaupungin johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti kerran viikossa käsitelleen ajankohtaisia valmisteluasioita ja päätöksentekoon tulevia asioita varmistaen samalla palvelualueiden välisen tiedonvaihdon
- Palvelualueiden ja vastualueiden johtoryhmät kokoontuvat säännöllisesti, mikä tukee tiedon jalkautumista palveluyksiköihin
- Tieto kulkee organisaatorakenteessa ylhäältä alas ja toisinpäin

Verkostomaiset ohjaus- ja työryhmät:

- Poikkihallinnolliset työryhmät kokoavat asiantuntijoita eri palvelualueilta (esim. tilakysymyksissä tilakeskuksen ja palvelualueen välinen ryhmä)
- Ryhmät vastaavat ohjelmien ja kehittämiskokonaisuuksien valmistelusta, toteutuksesta ja seurannasta
- Työskentely on verkostomaista ja raportointi kytkeytyy johtoryhmiin

Yhteiset työskentelytavat ja läpinäkyvyys

- Hyödynnetään yhteisiä digitaalisia työtiloja, sähköisiä kokouksia ja yhteiskirjoittamista
- Palvelualueiden johtoryhmien muistiot ja keskeinen aineisto ovat saatavilla intrassa

Ennakoiva valmistelu

- Konsernihallinnon asiantuntijat valmistelevat asioita vuosikellon mukaisesti palvelualueiden käsittelyyn

4. Yhtenäiset toimintatavat ja tiedolla johtaminen

Koko organisaatiossa pyritään yhtenäisiin toimintatapoihin esimerkiksi talous-, henkilöstö-, hallinto-, ja hankintaprosesseissa. Konsernihallinto toimii näiden käytäntöjen koordinoijana, mikä tukee organisaation yhtenäistä toimintaa.

Tiedolla johtaminen on keskeinen osa johtamisjärjestelmää: päätöksenteon tueksi tuotetaan ja jaetaan aktiivisesti oikea-aikaista tietoa, ja eri ratkaisuvaihtoehtojen vaikutuksia arvioidaan palvelualueilla tietoon pohjautuen.

5. Johtamisjärjestelmän ja poikkihallinnollisen yhteistyön arviointi

Johtamisjärjestelmän ja poikkihallinnollisen tiedonkulun toimivuutta arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti osana kaupungin johtamista ja toiminnan kehittämistä.

Arviointia tehdään muun muassa kaupunginhallituksen ja kaupunginvaltuuston itsearviointien kautta. Kaupunginhallitus teki huhtikuussa 2026 itsearvioinnin ja tunnisti muutostarpeita kaupunginhallituksen työskentelyyn. Kaupunginvaltuuston itsearviointi toteutetaan vuoden 2026 loppuun mennessä. Lisäksi vuoden 2026 aikana sisäinen tarkastus kohdistuu tukipalveluiden toimintaan, mikä tuottaa tietoa myös palvelualueiden välisen yhteistyön, tiedonkulun ja toimintaprosessien toimivuudesta. Arviointien tuloksia hyödynnetään johtamisjärjestelmän sekä palvelualueiden välisen yhteistyön kehittämisessä.

6. Johtopäätökset

Johtamisjärjestelmä luo rakenteellisesti vahvat edellytykset poikkihallinnolliselle yhteistyölle ja tiedonkululle. Sen keskeisiä vahvuuksia ovat:

- selkeä johtamisrakenne ja roolit
- toimivat johtoryhmä- ja kokouskäytännöt

Kaupunginhallitus

Päätöspäivämäärä 24.08.2026

- verkostomainen työskentelytapa
- yhteiset prosessit ja toimintamallit
- avoin ja aktiivinen tiedon jakaminen
- säännöllinen toiminnan arviointi

Luottamuselinorganisaation uudistukset sekä viranhaltijaorganisaation selkeytyminen tukevat kokonaisuutena strategisen johtamisen vahvistumista ja päätöksenteon sujuvuutta kaupungin uudessa organisaatorakenteessa.

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto

Toimenpiteet

Kh: kv

Kv: ote tarkastuslautakunta