

**TAMPEREEN TASAPAINOINEN  
KAUPUNKISTRATEGIA  
2001–2012**

## TAMPEREEN VISIO VUODEKSI 2012

### Vision määritelmä

Visio voidaan määrittellä organisaation halutuksi tavoitetilaksi. Tällöin sen tehtävänä on antaa strategialle suunta, jota pitkin edetä. Se on tavoitteellinen näkemys siitä, millaiselta Tampereen halutaan näyttävän tulevaisuudessa. Visiolta edellytetään mielikuvitusta ja pitkäjänteistä ajattelua.

Vision määrittelyssä on oleellista, kuinka kauaksi tulevaisuuteen tavoitellaan eli mihin tavoitetilaa asetetaan. Tampereen kaupungin visio on määritelty vuoteen 2012 saakka. Se on lähellä, jos ajatellaan vaikkapa maankäytön suunnittelua, jonka monet ratkaisut tehdään kymmeniksi vuosiksi. Mutta koska maailman muutokset ovat nopeita, tavoitetilaa on myös erittäin kaukana ja vaikeasti ennustettavissa.

## ”Kaikem paree Tampere”

**Tampere on kestäväällä tavalla kasvava kansalaisten tietoyhteiskunta ja osaamisen keskus. Sen toiminta perustuu rohkeaan aloitteellisuuteen, hyvään palveluun, laajaan verkottumiseen ja seutuyhteistyöhön.**

### Vision strategiset päämäärät

Tampereen visiota 2012 tarkentaa kymmenen vision strategista päämäärää, jotka kuvaavat tarkemmin visiota:

- 1. Tampereella on asukkaiden tarpeista ja osallistumisesta lähtevät hyvän elämän palvelut*
- 2. Tampereella on työtä, asuntoja sekä terveellinen ja turvallinen ympäristö*
- 3. Tampere on ystävällinen ja monikulttuurinen kasvukeskus, johon on helppo tulla kaikkialta*
- 4. Tampere kasvaa ja kehittyy perinteitään kunnioittaen ja vahvuksiinsa luottaen*
- 5. Tampere on kansalaisten tietoyhteiskunnan johtava kehittäjä ja soveltaja*
- 6. Tampere on maailmanluokan koulutus-, tutkimus- ja osaamiskeskus*
- 7. Tampere on monipuolinen sivistys- ja kulttuuri-kaupunki*
- 8. Tampere toimii seudullisesti*
- 9. Tampere on ympäristönsuojelun kärkikaupunki*
- 10. Tampereella on vakaa talous, joka luo perustan laadukkaille palveluille ja tulevaisuuden rakentamiselle*

### **Tampereella on asukkaiden tarpeista ja osallistumisesta lähtevät hyvän elämän palvelut**

Tampereelainen hyvän elämän palvelujärjestelmä on kaupungin vetovoimatekijä ja kuntalaisten hyvinvoinnin perusta. Kasvava kaupunki tarjoaa korkealuokkaiset ja kattavat hyvän elämän palvelut. Hyvä palvelujärjestelmä lisää kuntalaisten myönteistä sitoutumista tamperelaisuuteen ja kasvattaa sosiaalista pääomaa.

Kuntalaisten palvelutarpeet muuttuvat elämän eri vaiheissa ja odotukset hyvän elämän palvelujärjestelmälle ovat eri aikoina erilaisia. Hyvinvointi ja hyvät palvelut merkitsevät eri ihmisille eri asioita. Palvelutarpeet kasvavat ja tamperelainen palvelujärjestelmä turvaa asukkaiden tarvitsemat hyvinvointipalvelut perhe- ja elämäntilanteen, iän ja toimintakyvyn muutoksia vastaavasti. Tamperelaiseen perinteeseen ja palveluun kuuluvat omaleimaiset ja virikkeelliset sivistys-, kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut.

Lisääntyvään palvelutarpeeseen vastataan kehittämällä rinnakkain kunnallisia, yksityisiä ja kolmannen sektorin palveluja. Ne täydentävät toisiaan ja palveluiden käyttäjien valintamahdollisuudet lisääntyvät. Rohkealla tuotekehittelyllä luodaan hyvän elämän palveluja tamperelaisten parhaaksi. Palveluiden vaikutusten arviointiin on käytössä uusia muotoja.

Kohoava koulutustaso lisää odotuksia ja vaatimuksia palvelujärjestelmiä kohtaan. Palvelujen tuotekehittely on osa kaupunkisuunnittelua. Tärkeää palvelujen tuotannossa on palvelutarpeiden arvioinnit ja kuntalaisten elämänlaadulle osuvat painopisteiden valinnat. Palvelujärjestelmä reagoi nopeasti muutoksiin sekä ennakoii ja hyödyntää resurssien ja toimintamahdollisuuksien liikumavaraa.

Kuntalaiset osallistuvat palvelujen kehittämiseen vuorovaikutteisilla suunnittelu- ja palautefoorumeilla. Verkko- ja palveluja hyödynnetään tehokkaasti. Asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys, tasa-arvo ja yhteisvastuu ovat toimintaa ohjaavia periaatteita.

## ***Tampereella on työtä, asuntoja sekä terveellinen ja turvallinen ympäristö***

Kehittyvä ja elinvoimainen Tampere on viihtyisä työn ja toiminnan kaupunki. Tampereen ja sen seutukunnan kasvu perustuu myönteiseen työpaikkakehitykseen, hallittuun asuntotuotantoon ja terveelliseen ympäristöön. Tampereen seudulla toimiville ja tänne haluaville yrityksille turvataan niiden tarvitsemat palvelut. Yrittäjyyden arvostusta ja toimintaedellytyksiä parannetaan. Korkea työpaikkaomavaraisuus vähentää työttömyyttä, antaa perustan hyvinvoinnille ja tukee seudun kehittymistä.

Uusien työpaikkojen syntymistä nopeuttavat a) tontti- ja toimitilatarjonta, b) tiivis kaupunkirakenne ja c) toimivat liikenneyhteydet. Myönteistä työpaikkakehitystä tuetaan monipuolisella koulutustarjonnalla.

Tampereen ja kaupunkiseudun väestönkasvu edellyttää joustavaa asuntopolitiikkaa. Asuntotuotannon määrän lisäksi turvataan asuntotuotannon monipuolisuus, valinnanvapaus ja laatu. Asumisen suunnittelussa eri väestöryhmien erityistarpeet otetaan myös huomioon ja suunnittelu eri toimialojen ja käyttäjäryhmien kesken on jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Asunnottomuutta torjutaan nopeasti reagoivalla seuranta- ja tukijärjestelmällä.

Kaupunki toimii asuntotuotantoroolissaan mahdollistajana ja ylläpitää suhdanteiden tasaamiseksi myös omaa tuotantoaan. Asuntotuotannossa toteutetaan tasapainoisesti sekä vapaarahoitteista että valtion rahoittamaa vuokra-asuntotuotantoa. Tamperelainen asuntotuotanto ja kaupunkisuunnittelu tarjoavat monipuolisen ja elämäntilanteen muutosten mukaan joustavan ja kohtuuhintaisen asuntokannan.

Terveellinen, virikkeellinen ja turvallinen ympäristö on asukkaiden viihtyvyyden perusta ja kestävän kehityksen edellytys. Kaupunki tukee kaupunginosien omaa identiteettiä ja yhteisöllisyyttä. Terveellisen elinympäristön suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon eri väestöryhmien tarpeet.

Alueiden asukkaiden sekä muiden ryhmien kanssa tehdään yhteistyötä terveellisen, turvallisen ja viihtyisän ympäristön turvaamiseksi. Turvallisuus kasvaa luottamuksesta, läheisyydestä ja avoimuudesta, mutta tarvitsee lisäksi toimivat turvaverkot.

## ***Tampere on ystävällinen ja monikulttuurinen kasvukeskus, johon on helppo tulla kaikkialta***

Tampere on valtakunnallinen kasvukeskus ja haluaa pysyä sellaisena. Määrätietoinen ja hallittu kasvu-strategia pitää kaupungin elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä, ja kaupungissa vallitsee myönteinen, eteenpäin pyrkivä henki. Yrityselämä uusiutuu ja houkuttelee edelleen nuorta aktiiviväestöä. Korkeakoulujen ja yritysten välinen yhteistyö luo uusia työpaikkoja ja kansainvälisiä yhteyksiä.

Tampere on yksi vetovoimaisimmista kaupungeista Suomessa. Tämän mahdollistavat sekä toimiva kaupunkirakenne että helppo samaistuminen. Tätä helpottavat monipuolinen väestörakenne, kehittyvä työpaikkarakenne, toimiva joukkoliikenne ja kattavat palvelut. Muuttajan vastaanottokynnys on matalalla. Niin muutta-

jat kuin jo täällä olevat kokevat kaupungin omakseen. Hyvä palvelujärjestelmä lisää kuntalaisten myönteistä sitoutumista tamperelaisuuteen ja kasvattaa sosiaalista pääomaa.

Osallistumista ja myönteistä sitoutumista lisäävät myös toimivat lähidemokratian muodot. Osallistumis- ja päätöksentekojärjestelmille on ominaista päätösten vaikutusten arviointi niin kestävän kehityksen kuin kuntalaisen saaman palvelun toimivuuden kannalta.

Toimiva kaupunginosakulttuuri on osa toimivaa lähidemokratiaa. Eri kaupunginosat muodostavat elävän verkoston. Palvelut on helppo tavoittaa ja ihmiset tuntevat voivansa vaikuttaa sekä lähiympäristönsä että kaupungin asioihin.

Monikulttuurisuus on Tampereen voimavara. Se merkitsee eri kulttuurien välistä yhteistyötä, rinnakkaiseloja ja kunnioitusta. Monikulttuurisuuteen kuuluu eri vähemmistöryhmien tasavertainen kohtelu ja asenteiden melleminpuolinen avoimuus. Erilaisten tamperelaisten ryhmien asenne- ja arvomaailmoja lähennetään toisiinsa vuorovaikutuksen, koulutuksen ja tiedottamisen kautta. Jokaisella maahanmuuttajalla on mahdollisuus osallistua suomen kielen ja suomalaisen kulttuurin koulutukseen. Ns. kantaväestön suhtautumiseen pyritään vaikuttamaan tehostetulla tiedotuksella sekä erilaisilla kanssakäymisen muodoilla.

## ***Tampere kasvaa ja kehittyy perinteitään kunnioittaen ja vahvuuksiinsa luottaen***

Tampere on perinteinen teollisuuskaupunki. Kaupungin hyvinvointi perustui teollisen yhteiskunnan aikana osaamiseen, jota tarvittiin niin tehdastyön eri vaiheissa kuin teollisen työn organisoinnissa.

Kaupungin teollinen perintö on luontevasti siirtynyt osaksi elinkeinoelämän uusia innovaatioita. Teollisen työn prosessien taitamisen vuoksi tänne on edelleen helppo sijoittaa uutta tuotantoa. Kaupungin tehdasteollisuus on myös ollut monipuolista. Monialaisuus on avuksi rakennemuutoksissa: sen turvin tamperelainen teollisuus kykenee jatkamaan elinkaartaan. Teollinen tuotanto ja tuotekehittely säilyttävät keskeisen asemansa Tampereella ja hankkivat uusia vahvuuksia kaupunkiin syntyneestä koulutus- ja tutkimusyhteisöstä.

Väestönkasvun perusta on edelleen osavan työvoiman tarpeessa. Kaupungissa tarvitaan osaajia ennen kaikkea uuden teknologian aloille. Osaamisintensiivisten alojen voimakkaan kasvun perusta on monipuolisessa koulutus- ja tutkimustarjonnassa. Kaupungin elinkeinoelämässä painottuu erityisesti palveluala ja monipuolisen yrittäjyyden merkitys hyvinvoinnin perustana luostuu kaiken aikaa.

Tampere on saanut aina voimaa murroksista. 1990-luvun lama koetteli kaupunkia voimakkaasti, mutta tämän jälkeen työpaikkakehitys on ollut erittäin hyvä. Työllisen työvoiman määrä lisääntyy jatkuvasti usealla tuhannella vuodessa. Tampere pyrkii osaltaan huolehtimaan työn tekemisen perusedellytyksistä ja lieventämään suhdannevaihteluita sekä elinkeino- että sosiaalipoliittisin keinoin. Elinkeinoelämän ja kaupungin välinen yhteistyö on tiivistä.

Pitkä teollinen perinne leimaa kaupunkikuvaa. Merkittävä osa teollisuudesta sijoittui pienelle alueelle kosken partaalle kaupungin keskustaan. Vaikuttava ja kaunis rakennettu ympäristö, kauniit luonnonolot sekä hyvä maantieteellinen sijainti ovat Tampereen keskeisiä vahvuuksia.

### ***Tampere on kansalaisten tietoyhteiskunnan johtava kehittäjä ja soveltaja***

Vuonna 2012 merkittävä osa kaupungin tarjoamista palveluista on saatavissa myös tietoverkkojen kautta. Kaupungin tarjoamat palvelut ovat kansalaisten saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Tärkeitä kehityskaleleita ovat uudet ja yksinkertaiset henkilön sähköisen tunnistamisen muodot, www-pohjaisten sovellusten yhdistäminen tavanomaisiin tietojärjestelmiin, nopeiden ja edullisten laajakaistayhteyksien kehittyminen sekä langattomien mahdollisuuksien laajeneminen.

Kaupunki kehittää prosessejaan uuden teknologian tarjoamien mahdollisuuksien mukaan yksinkertaistamalla ja tehostamalla niitä niin, että monia rutiinitöitä jätetään koneiden tehtäväksi. Samoin hyödynnetään yhteistyökumppaneiden tarjoamia palveluita joustavasti. Verkossa tuotettavia julkisia palveluita ovat esimerkiksi etähoidon palvelut, oppimispalvelut, asioiden vireillepano, laskutus sekä erilaisten lupien ja anomusten käsittely. Myös kansalaisten osallistumista lisätään ja vahvistetaan.

Tamperelaiset käyttävät verkkopalveluita aktiivisesti. Tämän mahdollistaa verkkopalvelujen hyvä saatavuus julkisissa paikoissa. Kansalaisten kyvystä käyttää informaatio- ja kommunikaatioteknologian sovelluksia huolehditaan päiväkodeista ja peruskoulusta lähtien riittävällä koulutuksella. Tietoyhteiskunta nähdään tasa-arvoistavana yhteiskuntana ja tiedollisen syrjäytymisen uhkaa torjutaan määrätietoisesti.

Kaupunki kehittää jatkuvasti verkkopalveluitaan ja toimii yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa tiiviissä yhteistyössä. Kehittämishankkeissa on aina mukana useita osapuolia ja niiden yhtenä tavoitteena on synnyttää kansainvälisesti kilpailukykyistä liiketoimintaa alueen yrityksille.

### ***Tampere on maailmanluokan koulutus-, tutkimus- ja osaamiskeskus***

Tampereen menestymismahdollisuudet globaalissa kilpailussa perustuvat korkeatasoisen osaamiseen ja sen kaupallistamiseen. Osaamisperustan rakentuminen alkaa kodeissa, päiväkodeissa ja peruskouluissa, joissa tärkeitä on yleisten tietoyhteiskunnan taitojen ja valmiuksien oppiminen elämän perustietojen ja -taitojen lisäksi. Tampereen vetovoimaisuutta lisäävät päiväkotien ja koulujen monipuoliset vaihtoehdot. Lukioissa ja ammattillisessa koulutuksessa valittua linjaa vahvistetaan kiinnittämällä huomiota kansainvälisyyteen ja työelämäyhteyksiin.

Tamperelainen korkeakouluopetus on monella alalla korkeinta kansainvälistä tasoa. Sekä tiedekorkeakouluissa että ammattikorkeakouluissa koulutetaan huomattava määrä ulkomaisia opiskelijoita, joista osaa valmistuttuaan kaupunkiin. Tampere on kiinnostava

opiskelukaupunki, koska se huolehtii riittävästä opiskelija-asuntotarjonnasta sekä muista tärkeistä elämisen laadun edellytyksistä. Opiskelijoiden ohella myös opettaja- ja tutkijakunta on kansainvälistä.

Kansainvälisesti terävin tutkimus ja koulutus liittyvät erityisesti informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan, bio- ja terveysteknologiaan, koneenrakennukseen ja automaatioon, viestintään sekä yhteiskuntatieteisiin. Nämä painopistealat saavat rinnalleen uusia keihäänkärkiä. Tutkimuksella ja koulutuksella on kiinteät yhteydet alueen elinkeinoelämään. Nopeaa ja tehokasta osaamisen siirtymistä tukee toimiva alueellinen innovaatiojärjestelmä, ja osaamispohjaista yrittäjyyttä luo korkeakoulujen koulutus ja asennekasvatus. Yritysten ja tutkimuksen tiiviin yhteistyön sekä korkeatasoisen työvoiman saatavuuden vuoksi kansainväliset informaatio-, kommunikaatio- ja terveysteknologia-yritykset ovat sijoittaneet Tampereelle tutkimus- ja kehitystoimintojaan.

Tampereen kaupungin rooli järjestelmän kehittäjänä on aktiivinen. Kaupungin rahoitus kohdistuu uusien ja syntymässä olevien yksiköiden ja konseptien rahoitukseen, joissa osapuolina on sekä yrityksiä että alueen korkeakouluja. Uusia aloitteita etsitään ja kehitetään aktiivisesti.

### ***Tampere on monipuolinen sivistys- ja kulttuurikaupunki***

Tampereella oleva monipuolinen koulutustarjonta laajenee koko ajan ja tamperelaiset koulutusmahdollisuudet ovat myös kansainvälisesti kiinnostavia. Suuri ja kansainvälinen opiskelija- ja tutkijayhteisö antaa leimansa Tampereen jokapäiväiselle elämälle ja ylläpitää kaupungin vetovoimaa.

Kaupungin tutkimusyhteisön laajuus turvaa yhteisön olemassaolon ja sisäisen innovatiivisen vuorovaikutuksen. Arvostetun aseman ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi toimitaan aktiivisessa yhteistyössä sekä paikallisesti että kansainvälisesti kaikilla koulutuksen tasoilla. Yhteistyön merkitys korostuu erityisesti korkeakoulutuksessa ja tutkimuksessa.

Väestönkasvu, väestörakenteen muutos, kansainvälistymisen mukanaan tuomat uudet kulttuurit, korkeakouluyhteisön laajuus sekä tehdyt investoinnit tukevat kaupungin kehitystä kulttuurikaupunkina. Kaupungin kulttuurirakenne on olennainen osa kaupungin vetovoimaa ja muodostaa tärkeän ympäristön innovatiiviselle koulutukselle, tutkimukselle ja yrityselämälle. Tampere on uutta luova sivistyskaupunki niin tieteissä kuin taiteissa.

Tamperelaisen kulttuurin ja sivistyksen perusta on aktiivisissa kuntalaisissa, jotka jatkavat vuosikymmenien saatossa syntyneitä omaehtoisen kulttuurin harrastamisen ja oppimisen perinnettä. Kaupungin tehtävänä on tukea tamperelaisten kulttuuri- ja taidelaitosten toimintaa ja luoda edellytykset kuntalaisten omaehtoiselle kulttuurin luomiselle. Kuntalaisista muodostuu myös se perusyleisö, joka täyttää kulttuuritilaisuuksia ja käyttää kulttuuripalveluja. Yhdessä tänne opiskelemaan tulleiden kanssa heistä muodostuu oppivan kaupungin ydin, joka arvostaa elinikäistä oppimista ja kulttuurin harrastamista ja osaa vaatia sen edellyttämiä palveluja.

## ***Tampere toimii seudullisesti***

Tampereen seutu muodostaa Suomen toiseksi suurimman asutuskeskittymän pääkaupunkiseudun jälkeen. Vuonna 2012 Tampereen seudulla on noin 330 000 asukasta. Kaupunkisuunnittelussa koko kaupunkiseutua käsitellään ja kehitetään yhtenäisenä kokonaisuutena hallinnollisista kuntarajoista riippumatta.

Seudullisen toimintatavan vuoksi kuntarajat ovat menettäneet merkitystään. Tämä ajattelutapa on tarkoittanut monien uusien toimintamallien opettelemista. Erityisesti sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen palveluiden järjestämisessä yli kuntarajojen on luotu uusia malleja.

Seudullisen ajattelumallin taustalla on seudun kuntien yhteinen etu. Mitä paremman tontti- ja palvelutarjonnan naapurikuntamme pystyvät tuottamaan, sitä edullisempää ja hyödyllisempää se on myös Tampereelle.

Ympäristön kannalta on olennaista, että kokonaisuutena suunnittelussa kuntarakenteessa on myös oikeaoppinen taajamamalli. Siinä on selvä keskusta, raskaammin rakennetut lähialueet, riittävät virkistysaluevaraukset ja taajaman reunoja kohti madaltuva ja väljenevä rakentaminen. Tässä mallissa liikkumistarpeet minimoidaan ja energiahuolto, joukkoliikenne ja kevyt liikenne saadaan toimiviksi verkostoiksi. Näin energiakulutus päästöineen jää mahdollisimman pieneksi. Alueelliset luontoarvot voidaan ottaa huomioon riittävän laajasti tarkasteltuina.

Yhtenäisen kaupunkiseudun kehittämisessä on oleellista toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Vuonna 2012 kaupunkiseudun kunnat arvioivat alueen kestävää kehitystä niin, että yksittäiset ratkaisut eivät nouse erillisinä kysymyksinä määräävään asemaan.

## ***Tampere on ympäristönsuojelun kärkikaupunki***

Tampere kykenee luonnonvarojen käyttäjänä ja ympäristökuormituksen aiheuttajana arvioimaan oman toimintansa ekologiset vaikutukset ja tuo päätösten perusteissa nämä selkeästi esille. Kaupunki ottaa ympäristön huomioon elinkeinopolitiikassaan, maankäytön suunnittelussaan, henkilöstönsä koulutuksessa ja kaikessa viranomaistoiminnassaan.

Energian käyttöä on pystytty tehostamaan huomattavasti. Hiilidioksidipäästöjä on vähennetty Suomen sitoumusten mukaisesti. Kaupunki korjaa ja ehkäisee ympäristölle aiheutuvia vahinkoja ja haittoja hoitamalla mallikkaasti jäte-, vesi- ja energiahuoltoa sekä joukkoliik-

kennettä. Lisäksi kaupunki on luonut toimivan vuorovaihtusjärjestelmän erilaisten ympäristöä koskevien tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Ympäristökasvatus on saatu osaksi kaikkea opetusta ja kasvatusa. Kaupunkilaisille on järjestetty keinot saada tietoa ympäristöasioista.

Tasokas ympäristönsuojelu mahdollistaa kaupungin vetovoimaisuuden työ- ja asumispaikkana. Se on edellyttänyt luonnon monimuotoisuuden, ekologisen kestävyyden ja virkistyskäytön erityistä huomioon ottamista. Eri-laisilla mittareilla voidaan osoittaa ympäristökuormituksen väheneminen ja vahvistaa siten Tampereen imagoa ympäristömyönteisenä kaupunkina.

## ***Tampereella on vakaa talous, joka luo perustan laadukkaille palveluille ja tulevaisuuden rakentamiselle***

Yksi Tampereen kaupungin menestymisen kulmakivistä on vakaa talous. Vakaalla taloudella varmistetaan se, että kaupunki kykenee järjestämään asukkailleen laadukkaat ja monipuoliset palvelut sekä tekemään niitä strategisia investointeja, joilla se menestyy nyt ja tulevaisuudessa.

Vakaa talous perustuu taloudenhoidon periaatteisiin, joita noudatetaan johdonmukaisesti. Vakaaseen talouteen kuuluu kaupungin talouden liikkumavaran ja talouden tunnuslukujen pitäminen riittävän hyvinä. Talouden liikkumavara varmistaa sen, että kaupungin toimintaa ja taloutta voidaan johtaa suunnitellusti ja se kestää suhdannevaihteluita. Vahva talous turvaa myös kaupungin itsenäiset toimintamahdollisuudet.

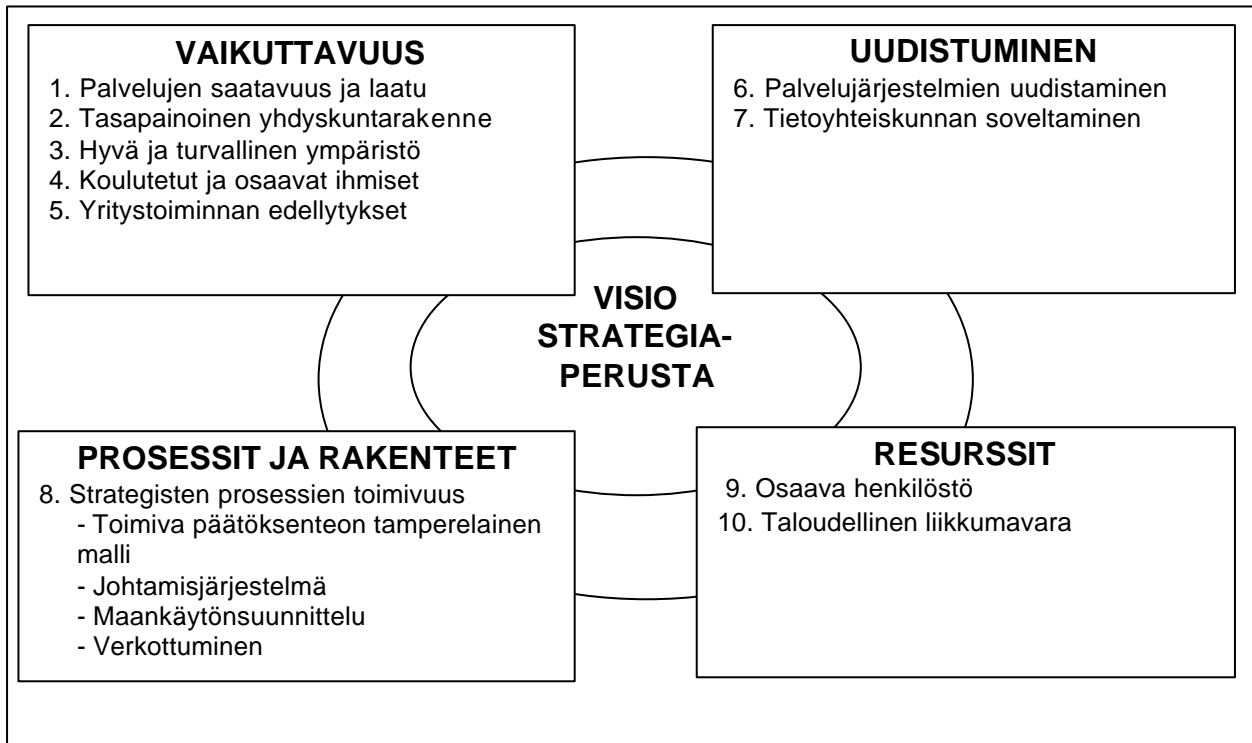
Verot ja maksut pidetään vakaina ja kilpailukykyisinä. Riittävä tulopohja perustuu kaupungin vetovoimaan asuin- ja toimintapaikkana. Vetovoimatekijöitä tukemalla vahvistetaan samalla kaupungin talouden mahdollisuuksia.

Kaupungin tulojen ja menojen tasapainon säilyttäminen edellyttää jatkuvaa oikea-aikaista reagoimista talouden muutoksiin. Käyttötalouden menot eivät kasva talouden mahdollisuuksia nopeammin. Ensärvoisen tärkeässä asemassa ovat tulojen kasvun realistinen arviointi ja menojen kasvun mitoittaminen tulojen kasvun mukaan. Tulojen ja menojen erotuksena syntyvän vuosikate pidetään investointien määrään nähden riittävällä tasolla. Monipuolisilla tulevaisuuteen tähtäävillä investoinneilla ja innovaatioiden tukemisella pidetään kaupungin kehittyminen käynnissä. Valmius nopeisiin reaktioihin on entistä tärkeämpää.

## TAMPERELAISET JOHTAMISNÄKÖKULMAT

Johtamisnäkökulmilla pyritään jäsentämään pitkän aikavälin visioita ja päämääriä ja tekemään ne paremmin johdettaviksi. Näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa ja kokonaisuonnistuminen riippuu näkökulmien keskinäisen yhteyden ymmärtämisestä ja niiden tasapainoisesta toteuttamisesta.

Tasapainoisen onnistumisen teorianmallista tamperelaiset johtamisnäkökulmat poikkeavat siten, että uudistuminen halutaan nähdä merkitykseltään laajempuna kuin vain henkilöstön uudistumiskysymyksenä.



**Kuvio: tamperelaiset johtamisnäkökulmat**

### I Vaikuttavuus

Vaikuttavuus tarkoittaa kaupungin perimmäisen tarkoituksen mukaisia aikaansaannoksia ja tuloksia. Näitä tuloksia a) kaupunkilaiset äänestäjinä, veronmaksajina ja asiakkaina, b) elinkeinoelämä ja yhteisöt kaupungin sidosryhminä ja yhteistyökumppaneina sekä c) valtiolta lainsäätäjänä ja viranomaistoiminnan ohjaajana odottavat kaupungin tuottavan palveluina ja yhteiskunnallisina vaikutuksina.

### II Uudistuminen

Uudistuminen tarkoittaa kaupungin ja sen henkilöstön kykyä irrottautua vanhasta ja toimia uudella tavalla, jotta kaupunki kykenee paremmin toteuttamaan vaikuttavuutta koskevat tavoitteensa käytettävissä olevilla resursseilla.

### III Prosessit ja rakenteet

Prosessinäkökulma edustaa sisäisen suorituskyvyn, tehokkuuden ja toimivuuden näkökulmaa. Mitkä ovat ne prosessit, organisaatiot, vuorovaikutussuhteet ja järjestelmät, joiden kautta päästään parannuksiin vaikuttavuustuloksissa?

### IV Resurssit

Resursseilla tarkoitetaan voimavaroja, jotka varmistavat suorituskyvyn ja vaikuttavuuden strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Minkälaisella resurssien hankkimisella, kohdentamisella ja käytöllä päästään parannuksiin vaikuttavuustuloksissa?

## KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA TAVOITTEET VUODEKSI 2005

Kuhunkin johtamisnäkökulmaan määritellään strategian ydin eli kriittiset menestystekijät. Ne ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin organisaation menestymiseen. Kriittisten menestystekijöiden on oltava yhtä aikaa tärkeitä ja sellaisia, että organisaatio voi vaikuttaa niihin omilla toimenpiteillään.

Kriittiset menestystekijät on johdettu visiosta. Ne vastaavat kysymykseen, missä asioissa kaupungin on ehdottomasti onnistuttava, jotta se etenee visionsa suuntaan. Jotta tavoitteissa pystytään keskittymään vain oleelliseen, ei menestystekijöitä voi olla kovin paljon. Tampereen kaupungin vuodelle 2005 tarkistetussa strategiassa on neljä näkökulmaa ja kymmenen kriittistä menestystekijää.

Arviointikriteerin määrittelyn tavoitteena on etsiä mittari, väline tai keino, joka kuvaa parhaiten kaupungin tai sen yksikön onnistumista kriittisessä menestystekijässä. Arviointikriteerille asetettu tavoite voi olla määrällinen tai laadullinen kuvaus tarkasteltavan asian ominaisuuksista, joiden perusteella voidaan erottaa onnistuminen epäonnistumisesta. Yhdellä menestystekijällä voi olla useampi (1–3) arviointikriteeri, jolla onnistumista kuvataan. Arviointikriteerin tehtävänä on osoittaa, eteneekö kaupunki strategiansa mukaisesti.

Kullekin kriittisen menestystekijän toteutumista arvioivalle arviointikriteerille asetetaan tulostavoite. Se kuvaa tavoitetilaa, jonka saavuttaminen on todettavissa ja jonka saavuttaminen osoittaa lyhyellä aikavälillä etenemistä strategian suunnassa. Tavoitteen ominaisuuksiin kuuluvat haastavuus, ymmärrettävyys ja hyväksyttävyyden, jotka kaikki mahdollistavat henkilöstön sitoutumisen tavoitteen toteuttamiseen.

Tavoitteiden lisäksi menestystekijöille on määritelty tarvittaessa indikaattorit, joiden avulla seurataan menestystekijän toteutumista kuvaavaa muutosta toimintaympäristössä. Näitä indikaattoreita seurataan vuositasolla tai harvemmin eivätkä ne ole sitovia tavoitteita. Jos indikaattorit kuitenkin osoittavat poikkeamia halutun suunnaisessa kehityksessä, edellyttää tämä useimmiten muutoksia myös strategisissa tavoitteissa.

## I VAIKUTTAVUUS

### 1. Palvelujen saatavuus ja laatu

Hyvin hoidettu ja laadukkaaksi koettu palvelutuotanto takaa kaupunkilaisten hyvän elämän perusedellytykset ja on kaupungin vetovoimatekijä ja positiivisen kasvun perusta. Saatavuutta ja laatua säätelevät sekä kaupungin oma tavoitteen asettelu että valtakunnallisesti korostuvat suositukset. Kaupunginvaltuusto ohjaa palvelutuotantoa valitsemalla strategiset painopisteet talousarviovuodelle. Painopisteiden resurssointi sekä keskeiset tuotantotavat ja työnjaot määritellään toimialojen talousarvioissa. Vuoden 2005 tärkeimpänä tavoitteena on hoitotakuun toteuttaminen. Tämän lisäksi kaupunginvaltuusto ja -hallitus ovat määritelleet painopisteiksi vanhusten kotona asumisen tukemisen, lasten ja nuorten kasvun tukemisen ja mielenterveyspalvelujen saatavuuden parantamisen. Valtuuston asettamia painopisteitä toteutetaan keskeisesti myös hoitotakuun mukaisia jonotusaikoja noudattamalla.

Palvelujen saatavuuteen ja laatuun vaikuttavat erityisesti väestölliset muutokset, taloudellinen kehitys sekä palvelujen lakisääteisyys ja normisidonnaisuuden aste. Väestöllisistä muutoksista merkittävimpiä ovat väestön kasvu ja ikääntyminen. Tämä ilmenee vanhusten huollon palvelujen tarpeen kasvuna ja yhä lisääntyvästi myös työvoiman saatavuuteen vaikuttavana tekijänä. Palvelujen saatavuus turvataan kehittämällä sekä kaupungin omaa palvelutuotantoa että tuottamalla palveluja yksityisen ja kolmannen sektorin kautta. Kaupungin omassa palvelutuotannossa lisätään poikkihallinnollista palvelujen suunnittelua ja toteutusta ja edetään suunnitelmallisesti kohti tilaaja-tuottajamallia. Vaihtoehtoisille palvelutuotantotavoille luodaan yhtenäinen laatukriteeristö ja palvelumarkkinoiden hallinnan osaamista lisätään.

Kuntalaisten odotukset palvelujen saatavuuteen ja laatuun lisääntyvät ja toisaalta valtiovallan normiohjaus lisääntyy. Joudutaan tekemään sekä tuotantotapaan että tavoitteisiin liittyviä valintoja. Palvelujen kohdentumista, kustannustehokkuutta ja laatua seurataan aktiivisella raportoinnilla ja vertailututkimuksilla.

### **Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:**

- palvelukuvatutkimukset
- vertailututkimukset
- imagotutkimukset

## Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Hoitotakuun toteutuminen	Hoitotakuun edellyttämä palvelutaso saavutetaan 09/2005 mennessä.  Tehdään selvitys omalääkärijärjestelmän käyttöönoton vaikutuksista asetettuihin tavoitteisiin nähdessä vuoden loppuun mennessä.	Jonotusaikojen toteutuminen.  Valmis selvitys.
Vanhusten kotona asumisen tukeminen	Kotihoidon peittävyys pidetään vuoden 2004 tasolla ja tehostetun palveluasumisen paikat lisääntyvät 20:llä.	Kotihoidon vuotuinen peittävyysprosentti ja uusien tehostetun palveluasumisen hoitopaikkojen lukumäärä verrattuna edelliseen vuoteen.
Lasten ja nuorten kasvun tukeminen	Alle 3-vuotiaiden päivähoitoryhmien keskimääräinen koko pienenee 12 lapseen / ryhmä.  Perusopetuksen taso säilyy hyvänä.  Oppilashuoltopalvelujen tasoa nostetaan kohti valtakunnallista tavoitetasoa.  Lapsille ja nuorille suunnatun kulttuuritarjonnan ja harrastustoiminnan käyttöaste pysyy korkeana.	Keskimääräinen ryhmäkoko alle 3-vuotiaiden päivähoitoryhmissä verrattuna edelliseen vuoteen.  Keskimääräinen ryhmäkoko vuosiluokilla 1-6 ja 7-9 sekä opetustuntien määrä oppilasta kohti yleisopetuksessa vuosiluokilla 1-6 ja 7-9 sekä erityisopetuksessa edellisvuoteen verrattuna.  Oppilaiden keskimääräinen määrä kutakin koulupsykologia ja -kuraattoria kohden edellisvuoteen ja valtakunnalliseen tavoitteeseen verrattuna.  Lasten ja nuorten tapahtumien ja niihin osallistuneiden, museokäyntien ja kirjaston lainaajien, tehtyjen kirjastolainojen ja ko. ikäryhmille suunnattujen kulttuuri- ja liikuntaavustusten määrät edellisvuoteen verrattuna.
Mielenterveyspalvelujen saatavuuden parantaminen	Kehitetään mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen laatua ottamalla käyttöön valtakunnallisten laatusuosituksen mukaisia uusia asuinpaikkoja.	Uusien laatusuosituksen mukaisten asuinpaikkojen määrä.

## 2. Tasapainoinen yhdyskuntarakenne

Kaupungin kasvu jatkuu voimakkaana. Muuttovoiton johdosta aktiiviväestön osuus säilyy suhteellisen suurena, jolloin kehittyvä elinkeinoelämä saa tarvitsemaansa työvoimaa. Toisaalta suurten ikäluokkien ikääntyessä huoltosuhde muuttuu siten, että työvoiman ulkopuolella olevien kuntalaisten määrä lisääntyy. Tämä on omiaan asettamaan haasteita erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiselle. Toisaalta ulkomaisen työvoiman ja heidän perheidensä väestöosuuden jatkuva kasvu taas tasapainottaa kaupungin ikääntyvää väestörakennetta.

Kasvun vastaanottaminen ja kaupunkirakenteen laajeneminen edellyttää uusia seudullisia liikennetarkoituksia. Niiden vaikutus maankäyttöön on erittäin suuri ja ratkaisujen lykkääminen saattaa johtaa epäedullisen ja kestävän kehityksen vastaisen kaupunkirakenteen synty-miseen ja siten heikentää kaupungin kykyä vastata kasvupaineisiin. Tärkeää on myös yhteistyön onnistuminen ja keskinäisen kilpailun välttäminen seutukunnan kuntien kesken.

Kuntarajat ylittävää yhdyskunta- ja palvelurakennetta edellyttää myös kaupungin laajeneminen, joka suuntautuu lähivuosina pääasiassa eteläiselle suuralueelle ku-

**Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:**

ten Vuorekseen. Pohjoinen suuralue nähdään maaseutumaisen omakotiasumisen sekä vapaa-aika- ja virkistysalueiden voimavarana. Asuntotuotannossa väestön lisääntyminen ja nopea muuttoliike edellyttävät monipuolista tonttivarantoa, joustavuutta sekä erilaisia rahoituskellisia ja toiminnallisia ratkaisuja.

Riittävän tonttitarjonnan ja uuden joukkoliikenteen kokonaisjärjestelmän ohella infrastruktuurin kannalta olennaisia kehittämiskohteita ovat läntisen ohikulkutien nopea rakentaminen, rantaväylän toteutusmallin ratkaisu sekä muut keskustan liikennetarkoituksia. Uudenlaisia yhteisiä toimintamalleja julkisten toimijoiden, sijoittajien, rakentajien ja tilan tarvitsijoiden kesken on luotava, jottei yritysten laajeneminen hidastu toimitilojen tai infrastruktuurin puutteeseen.

Tasapainoista yhdyskuntarakennetta ei saada aikaiseksi ilman seutukunnallista yhteistyötä. Yhteistyön lähtökohtana on seutustrategia. Tavoitteena on, että kaupunkiseudun kunnissa on yhteisesti laadittu oikeusvai- kuttainen yleiskaava. Seutustrategian ja yleiskaavan laatiminen edellyttävät seutuhallinnon järjestämistä.

- muuttoliike
- taloudellinen huoltosuhde
- pendelöinti
- kantakaupungin ajoneuvoliikennemäärä

### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Seudullinen toimintatapa	Seutustrategia on hyväksytty ja seudulliselle maankäytön suunnittelulle ja liikennehankkeiden toteutukselle on asetettu lähivuosien tavoitteet.	Strategia hyväksytty ja tavoitteet asetettu.
Seudullinen liikenneverkko	Päätös raideliikenteestä tehdään 05/2005 loppuun mennessä.	Kaupunginvaltuusto on päättänyt asiasta.
Asuntotuotantomäärät	Uusia asuntoja valmistuu yhteensä 2 000, joista kunnallisia vuokra-asuntoja on 140 ja opiskelija-asuntoja 270.	Valmistuneiden asuntojen kokonaismäärä ja valmistuneiden kunnallisten vuokra- ja opiskelija-asuntojen määrä.

### 3. Hyvä ja turvallinen ympäristö

Hyvän ja turvallisen ympäristön edellytyksenä on, että kaupungin ympäristön tilaa seurataan pitkäjänteisesti. Haitallisia ilmanlaadun, vesistöjen tilan ja maaperän muutoksia ehkäistään ennalta ja muutoksiin varaudutaan. Kaupunki selvittää suunnitteluprosessissaan ja toiminnoissaan vaikutukset ympäristöön ja pyrkii pienentämään haitallisia ympäristövaikutuksia.

Kaupungin liikenne- ja ratkaisulla on tärkeä osuus kaupungin ilmanlaadun kehityksessä. Asuinalueiden sijoittamisessa on tärkeää ottaa huomioon myös viihtyisyys ja terveellisyys mm. turvaamalla myös luonnontalouden kannalta riittävät viheralueet ja -reitit kaupunkirakenteessa sekä huolehtimalla liikennemelun torjunnasta ensisijaisesti sijoittamalla asuinalueet pahimpien meluvyöhykkeiden ulkopuolelle. Luonnonvarojen säästävää käyttöä edellyttää kaupungilta hankintojen ympäristövaikutusten huomioonottamista hankintojen koko elinkaaren ajalta. Kaupunki myös huolehtii jätehuollon toimivuudesta ja jätehuollon ympäristöä säästävistä linjauksista.

Ympäristötietokeskus Moreenia, Tampereen luontokoulu ja ekokumppanuustoiminta vahvistavat tamperelaisen tietoisuutta ympäristöä säästävien arjen valintojen merkityksestä ja mahdollisuuksista.

### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Ilmanlaatu	Katupölyn ja liikenteen päästöjen määrä vähenee.	Ilmanlaadun mittarit.
Kaupungin joukkoliikenteen palvelutaso	Joukkoliikenteen matkustajamäärät eivät laske vuoden 2004 tasosta.	Joukkoliikenteen matkustajamäärät edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna.
Kaupunkiympäristön siisteys ja viihtyisyys	Roskaamisen ja töhrinnän ehkäisyä tehostetaan ja tehostamistoimet näkyvät katukuvassa.	Kuntalaisten tekemien valitusten, poliisille jätettyjen tutkintapyyntöjen sekä poliisin rekisteröimien jäte- ja ympäristörikkomusten määrät verrattuna edellisvuoteen.

Hyvän ja turvallisen ympäristön tavoite koskee myös sosiaalista ja rakennettua ympäristöä, jonka tulee olla toimiva, esteettisesti miellyttävä ja turvalliseksi koettu. Henkiseen turvallisuuteen kuuluu olennaisesti tamperelaisien yhteisöön kuulumisen ja yhteisöllisyyden tukeminen. Hyvän ja turvallisen kaupunkiympäristön luominen riippuu useista eri osatekijöistä ja edellyttää laaja-alaista yhteistyötä kaupungin ja sen sidosryhmien välillä. Kaupungin tulee omalta osaltaan huolehtia siitä, että sen toiminta ylläpitää ja parantaa elinympäristön laatua. Tavoitetta voidaan edistää esimerkiksi tehostamalla rakennussuunnitelmien kaupunkikuvallista ohjausta, parantamalla kaupunkilaisten mahdollisuuksia osallistua ympäristönsä maankäytön suunnitteluun sekä tukemalla yhteisöllistä toimintaa ja harrastamista kaupungin eri alueilla.

### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- kaupungin ekologinen jalanjälki
- ympäristön tilan seurantatiedot (mm. ilmanlaatu ja päästöt)
- vertailututkimukset turvallisuuden kehityksestä
- hyvinvointitaseen turvallisuusindikaattorit
- liikenneonnettomuuksien määrä
- joukkoliikenteen osuus tehdyistä matkoista

#### 4. Koulutetut ja osaavat ihmiset

Tampereen menestyksen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on, että koulutetut ja osaavat ihmiset haluavat toimia täällä.

Monipuolinen ja laadukas koulutus- ja kulttuuripalvelutarjonta on yhä tärkeämpi resurssi niissä kaupungeissa, joissa elinkeinopolitiikan tavoitteissa korostuu osaamiseen ja innovatiivisuuteen perustuva yritystoiminta. Koulutus-, kulttuuri- ja vapaa-ajanpalveluilla lisätään ihmisten ja yhteisöjen henkistä vireyttä. Kaupunkilaisille tarjotaan tietoa ja elämyksiä, kulttuuri- ja taidetilaisuuksia sekä mahdollisuuksia monipuoliseen harrastustoimintaan. Liikuntalaitokset ja -alueet antavat mahdollisuuden fyysisen hyvinvoinnin kehittämiseen. Osallistumisen aktivoiminen on tärkeää erityisesti lapsi- ja nuorisotyössä.

Museot ja kirjastot yhteisen kulttuuriperinnön tallentajina ja esittelijöinä antavat kaupunkilaisille mahdollisuuden tutustua omaan taustaansa ja ymmärtää muita kulttuureita. Samalla ne ylläpitävät ja luovat henkistä yhteyttä kaupungin aikaisempien, nykyisten ja tulevien asukkaiden välille. Koulutus-, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut tukevat elinikäistä oppimista ja antavat eväitä elämänhallintaan.

Lasten ja nuorten koulutuksessa huolehditaan siitä, että he saavat vahvan yleissivistyksen, monipuoliset perustaidot ja kyvyn oppia uutta joustavasti. Kodin ja koulun välistä yhteistyötä tiivistetään. Erityistä huomiota kiinnitetään koulutuksen nivelvaiheisiin. Lisäksi huolehditaan siitä, että alueen koulutustarjonta vastaa tulevia työelämän tarpeita. Kaikilla koulutustasoilla tulee olla tarjolla myös kansainvälistä, vieraskielistä koulutusta. Myös maahanmuuttajakoulutuksesta on huolehdittava.

#### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Koulutuksen tuloksellisuus	Koulutusastekohtaisten tuloksellisuustavoitteiden toteutuminen.  Vähintään toisen asteen tutkinnon suorittaneiden 24-29-vuotiaiden määrää nostetaan kohti valtakunnallista tavoitetasoa.	Tavoitteiden toteutuminen.  Vähintään toisen asteen tutkinnon suorittaneiden 24-29-vuotiaiden määrä edellisvuoteen ja valtakunnalliseen (v. 2015: 90 %) tavoitteeseen verrattuna.
Kulttuuri- ja sivistyspalvelujen käyttö	Keskeisten kulttuuri- ja sivistyspalvelujen käyttöaste pysyy korkeana.	Kirjastonkäytön, museokäytön ja kaupungin järjestämien tilaisuuksien sekä työväenopiston kursseille osallistuneiden määrät edellisvuoteen verrattuna.

Korkeakouluilla on erityinen vastuu alueellisen osaamisen kehittämisestä ja kansainvälisten tutkimuksen huipputyöryhmien toimintaedellytysten turvaamisesta. Tämä edellyttää entistäkin aktiivisempaa verkottumista ja yhteistyötä alueen yritysten kanssa.

Koulutusjärjestelmän joustavuutta ja monipuolisuutta kehitetään, jotta se pystyisi jatkuvasti muuntumaan uusien tarpeiden mukaan. Erityisesti aikuiskoulutukselta vaaditaan nopeaa reagoimista. Esimerkiksi verkko-opiskelumahdollisuuksia kehittämällä luodaan tarvittavaa joustavuutta.

Lähivuosien suuri asia on ulkomaisen työvoiman rekrytointi Suomeen ja Tampereelle. Tampereen kaupungilla täytyy olla valmius tukea rekrytointia mm. järjestämällä tarvittavaa koulutusta sekä tarvittaessa myös lähteä yritysten kanssa etsimään ihmisiä ulkomailta. Tärkeää on, että kaupunki myös tukee maahanmuuttajien kotiutumista uuteen ympäristöön.

#### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- ammatillisen ja korkeakoulutuksen aloituspaikat ja valmistuneet
- valmistuneiden sijoittuminen työelämään
- koulutettujen muuttosuhde
- koulutus rakenne
- työllisyystilastot
- koulutuksen vetovoimaisuus
- kulttuuritapahtumat

## 5. Yritystoiminnan edellytykset

Kaupungin elinkeinopolitiikka on kokonaisvaltaista. Siihen kuuluvat yritysten fyysisen toimintaympäristön, osaamisperustan ja uuden yritystoiminnan kehittämisen lisäksi myös elinympäristön laatu, turvallisuus, hyvät palvelut ja laadukas asuminen. Kokonaisvaltaisella elinkeinopolitiikalla ja aktiivisella elinkeinopoliittisella markkinoinnilla tavoitellaan mahdollisimman hyvää vetovoimaisuutta suhteessa hyviin yrityksiin, osaaviin ihmisiin ja tulevaisuuden osaajiin. Tampereen kaupunkiseudun kilpailijoita ja verkottumiskumppaneita tässä suhteessa ovat muut suomalaiset, eurooppalaiset ja jopa maailmanlaajuisesti kaikki kaupunkiseudut.

Yritysten fyysinen toimintaympäristö koostuu muun muassa kaavoista, tonteista ja toimitiloista, energian ja veden saannista, liikenneyhteyksistä sekä tietoliikenneyhteyksistä. Infrastruktuurin kehittämisen kannalta tärkeää on kyky vastata yrityksiltä tulevaan kysyntään kaavoitus- ja tonttipolitiikalla. Logististen pullonkaulojen poistaminen, ruuhkaisten liikenneväylien parantaminen ja keskustapysäköinnin sekä ylipäätään saavutettavuuden kehittäminen ovat muita kriittisiä tekijöitä. Kansainvälinen toimintaympäristö luo lisäksi paineita lentoliikenteen kehittämiseksi siten, että suorien kansainvälisten lentojen määrä kasvaa. Veroprosenttien sekä taksojen ja maksujen kilpailukykyinen taso on myös merkittävä tekijä puhuttaessa yritystoiminnan edellytyksistä.

Tampereen elinkeinopolitiikan keskeisimpänä tavoitteena on alueen työllisyyden parantaminen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi panostetaan valittuihin strategisiin klustereihin, joilla luodaan tehokkaimmin kasvua alueen talouteen sekä lisätään kysyntää alihankintayrityksille ja palveluille myös ns. matalamman tuottavuuden aloilla.

Yritysten osaamisen vahvistaminen toimialasta riippumatta on eräs tamperelaisen elinkeinopolitiikan päätaavoitteista. Sillä on suora vaikutus alueen kilpailukykyyn, sillä kaupunkiseudun jo olemassa oleva yritystoiminta on ratkaisevassa asemassa myös tulevassa kehityk-

sessä. Tamperelaisessa elinkeinopolitiikassa osaamisen ja osaajan käsite ulottuu korkean teknologian aloilta palvelualoille sekä ylipäätään kaikkeen elinkeinotoimintaan, jossa koulutus, ammatissa kehittyminen, muutoksen hallinta ja kilpailukykyyn kehittäminen ovat tärkeitä. Teknologiakäsitteeseen kuuluvat tuotekehityksen lisäksi myös palvelukonseptien ja tuotantotapojen kehittämisen kaikilla toimialoilla.

Tampereella panostetaan voimakkaasti vaativan tuotekehityksen tukemiseen ja innovaatioiden kaupallistamiseen. Elinkeinopolitiikan kannalta merkittävät kaupungin strategiset kehittämissyhtiöt auttavat omilla aloillaan osaamiseen perustuvan yritystoiminnan käynnistämisessä. Suuret strategiset hankkeet eTampere, BioneXt-Tampere sekä osaamiskeskusohjelma vahvistavat osaamisperustaa ja synnyttävät uutta yritystoimintaa.

Uusia haasteita ovat seuraavan osaamiskeskusohjelman valmistelu, seudullisen kehittämisselityksen jatkon suunnittelu eTampere-ohjelman päättyessä, yrittäjyyden edistäminen sekä työllisyyden aktiivinen hoito. Kaupunginvaltuusto ja -hallitus ovat määritelleet työllisyyden ja elinkeinotoiminnan edistämisen vuoden 2005 painopisteeksi.

### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- toimitilavaranto ja kaavoitetun yritystoimintaan soveltuvan maan määrä
- yritysten ja yritystyöpaikkojen määrän kehitys
- valittujen kehittämisalueiden palkkasumman ja liikevaihdon kehitys
- teknologiarahoituksen määrä
- seudun vetovoimaisuus ja muuttoliike
- työllisyysaste
- liikenteen välityskyky

### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan toteutuminen	Ohjelmaperusteisen kehittämisselityksen jatkon varmistaminen ja uudistaminen.  Osaamiskeskusohjelma ja kaupungin strategiset kehittämisselitykset (eTampere ja BioneXt Tampere) saavuttavat tavoitteensa.	Päätökset kehittämisselitysten jatkosta on valmisteltu.  Hankkeille asetettujen keskeisten määrällisten ja laadullisten tavoitteiden arviointi.
Työllisyyden edistäminen	Työvoiman palvelukeskuksen toiminta täydessä laajuudessa. Palvelukeskuksella 900 uutta asiakasta.	Palvelukeskuksen uusien asiakkaiden määrä.

## II UUDISTUMINEN

### 6. Palvelujärjestelmien uudistaminen

Palvelujärjestelmien uudistaminen on kriittinen tekijä tamperelaisten palvelujen turvaamisessa. Kaupungin henkilöstön eläköitymisen, väestön ikääntymisen ja palvelujen tehokkuusvaatimusten aiheuttamiin paineisiin vastataan jakamalla vastuuta palvelutuotannosta kaupungin tuotantoyksiköiden, yksityisten palveluntarjoajien ja järjestöjen kesken. Myös seudullisen yhteistyö tarjoamat mahdollisuudet käytetään hyväksi.

Kaupungin palvelujen hankintastrategiassa ja palvelujen hankintaohjeissa on linjattu periaatteet ja kuvattu toimintatavat, joilla edistetään palvelujärjestelmien uudistamista. Palveluja järjestävien toimialojen aktiivisuus linjausten ja ohjeistuksen toimeenpanossa on tärkeää myönteisen ja hallitun uudistumisprosessin kannalta. Palvelujen hankinnan linjaukset ja ohjeistukset sekä niiden toimeenpano ovat jatkossa keskeinen osa koko kaupungin toimintamallin uudistamista.

Palvelujärjestelmien uudistaminen edellyttää toimintatapojen arviointia. Palvelutarpeiden kasvaessa tai omien tuotantomahdollisuuksien heiketessä tilaajan roolissa olevien lautakuntien tulee etsiä ja valita tuotantotapojen arvioinnin kautta kullekin palvelulle paras tuotantomuoto. Päätöksenteossa eri vaihtoehtoja arvioidaan objektiivisesti palvelun saatavuuden, laadun, asiakasvalin-

nan, yritystoiminnan kehittymisen, rakenteiden uudistamisen ja palvelun kustannusten kautta.

Palveluihin kohdistuvien muutosten hallinta samoin kuin palvelumarkkinoiden hyödyntäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Toimialojen palvelujen hankintasuunnitelmissa esitetään näkemys työnjaosta oman työn, ostettavan työn ja kuntayhteistyön kesken. Kuvattu tulevaisuustyöskentely korostaa lautakuntien ohjaavaa otetta palveluverkoston synnyttämisessä.

Palvelujärjestelmien uudistaminen on myös osaamiskysymys. Tilaajan työvälineenä ovat palvelujen hankintaohjeet. Lisäksi uusi toimintatapa edellyttää laajan joukon kouluttamista taitaviksi arviointisijoiksi ja osaaviksi ostajiksi. Hankintakoulutuksen kohderyhminä ovat tilaajalautakunnat, tilaajaohje ja muu palvelujen hankintaprosessin osallistuva henkilöstö.

#### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- eri palvelutuottajien osuuksien muutokset kunnan järjestämisvastuulla olevissa palveluissa.
- markkinatilanne eri palvelualoilla

#### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Palvelujen tilaaja- ja hankintaosaaminen	Palvelujen hankintakoulutusta jatketaan suunnitelman mukaan ja se kytketään uuden toimintamallin toteuttamiseen (tilaajanäkökulma).  Luodaan yhteiset periaatteet, ohjeet ja mallit uuden toimintamallin mukaiseen sopimusohjaukseen.  Toimintamallin uudistamisen edellyttämä tuotteistaminen valmistuu vuoden loppuun mennessä.	Koulutettujen määrä ja osallistujapalaute.  Valmiit mallit.  Toimialakohtaiset raportit.
Palvelumarkkinoiden hyödyntäminen	Kehitetään vuonna 2004 sosiaali- ja terveystieteissä alkanutta palvelusetelikoelua koskemaan myös muita toimialoja.  Pyynikin uimahallikorttelin kehittämishanketta jatketaan yksityisen sektorin yhteistyökumppanin kanssa.	Palvelusetelin käytön arviointi toteutetuissa hankkeissa ja uudet suunnitelmat.  Hankkeen eteneminen

### 7. Tietoyhteiskunnan soveltaminen

Kansalaisten tietoyhteiskunta on avoin, vuorovaikutteinen ja tietotekniikan mahdollisuuksia laajasti palveluissa hyödyntävä yhteisö. Julkinen sektori on tässä kehityksessä mukana, ja Tampereen kaupunki monessa suhteessa edelläkävijä.

Uudella tekniikalla voidaan parantaa palvelujen laatua, kustannustehokkuutta ja tuottavuutta. Julkisen sektorin kehityksessä lähtökohtana on kansalaisten entistä parempi palvelu. Samalla on tärkeätä huolehtia siitä, että uusi tekniikka ei johda syrjäytymiseen. Tietoyhteiskunta on oppimisen, osaamisen ja sivistyksen yhteiskunta. Tieto on tärkein syrjäytymisen

ehkäisijä, osallisuuden väline ja tuotannon tekijä, ja sen saatavuudesta ja liikkuvuudesta on huolehdittava.

Tampereen kaupunki uudistaa palvelutoimintaansa ja päätöksentekoaan määrätietoisesti kohti tietoyhteiskunnan mahdollisimman tasa-arvoista palvelumallia. Sähköisten palvelujen kehittäminen tähtää entistä nopeampaan palveluun, joustavaan palvelu-aikaan ja -paikkaan sekä työtä helpottavaan itsepalveluun. Tämä edellyttää sekä teknisten järjestelmien että palvelukulttuurin uudistamista. Kuntalaisia on myös koulutettava edelleen sähköisten välineiden ja palveluiden käyttöön, ja heidän pääsyänsä

uuden tiedon ja uusien palvelujen ääreen on helpotettava.

Kaikkia kaupungin päätös-, tuotanto- ja palveluprosesseja voidaan kehittää uuden tieto- ja viestintäteknikan avulla. Käyttäjystävällisyys edellyttää mahdollisimman helppoja ratkaisuja. Tietoturva ja tietosuoja on mahdollista parantaa muun muassa sähköisen tunnistamisen avulla. Sähköiset ratkaisut lähtevät sisäisten prosessien kehittämisestä, mutta samalla on ratkaistava niiden liittyminen kuntalaisten palveluun.

Sähköisiä palveluja kehitetään kaikilla toimialoilla ja kaikessa toiminnassa. Perustana on nopea ja kattava kaksisuuntainen viestintä, jota sähköiset välineet – Internet, mobiiliviestimet ja digi-tv – helpottavat ratkaisevasti. Samalla kuntalaisten osallistuminen saa uusia, käyttökelpoisia välineitä. Sähköiset lomakkeet helpottavat asiointia ja taustajärjestelmiin liitettyinä tehostavat merkittävästi toimintaa. Toiminnan ohjauksen ja sähköisten palvelujen hankekokonaisuus tähtää keskeisten tietojärjestelmien integrointiin, prosessien kehittämiseen ja sekä hallinnon sisäisen toiminnan että kansalaisten palvelun parantamiseen. Tampereen kaupunki on edelläkävijä myös

#### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
eTampere-hankkeen toteutuminen	Koko kaupunkia koskeva e-palvelujen kehittämissuunnitelma valmis 05/2005 loppuun mennessä ja liitetään osaksi kaupunkistrategiaa toteuttavaa palveluohjelmaa.  Kuntalaisten tietoyhteiskuntakoulutuksen tavoitteet ja julkisten nettipisteiden määrä vastaavat valtakunnallisia tavoitteita.  Tutkimus- ja kehityshankkeissa mukana olevien yritysten lukumäärä kasvaa 10%.	Valmis kehittämissuunnitelma.  Kuntalaisten kokema tietoyhteiskuntakoulutuksen tarve ja julkisten nettipisteiden määrä edellisvuoteen ja valtakunnallisiin tavoitteisiin verrattuna.  Yritysten lukumäärä 6/2004 ja 12/2004 edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna.
Toiminnanohjaushanke (ERP)	Luodaan mahdollisuudet talous-, materiaali- ja henkilöstöhallinnon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle vuoden 2006 alusta.	Valmiusaste.

koulutustoimialan sähköisen oppimateriaalin, etäopiskelun ja virtuaalisten oppimisympäristöjen kehittäjänä ja soveltajana. Uuden median luovuudelle tilaa antavat mahdollisuudet tukevat niin kulttuurin kuin kaupunkisuunnittelunkin kehitystä.

Tampereen kaupunki on omaksunut tietoyhteiskunnan kehittäjän roolin myös tutkimuksen ja elinkeinotoiminnan alueilla. Vuoden 2005 loppuun asti jatkuvan eTampere-tietoyhteiskuntaohjelman avulla nostetaan osaamisen tasoa, tuotekehitystä ja liiketoimintaa maailman kärkeen, mikä puolestaan tukee edelleen kaupungin omaa toimintaa, kaupunkilaisten hyvinvointia ja seudun kilpailukykyä tietoyhteiskunnassa. Tärkeätä on kansalaisten tarpeista lähtevän, tietoyhteiskunnan eri tekijöiden yhteistyöhön perustuvan kehityksen jatkuminen myös eTampere-ohjelman jälkeen.

#### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- sähköisten palvelujen kattavuus ja käyttö

### III PROSESSIT JA RAKENTEET

#### 8. Strategisten prosessien toimivuus

##### 8.1. Toimiva päätöksenteon tamperelainen malli

Tampere on ollut tunnettu kyvystään päättää tarvittaessa nopeasti suurista ja vaikeistakin asioista. Tällaisia ovat olleet nopeat reagoinnit muuttuvaan taloudelliseen kehitykseen, kehittämishankkeet sekä suuret investointipäätökset.

Poliittisen päätöksentekokyvyn ylläpitäminen ja edelleen kehittäminen on tärkein yksittäinen tekijä, joka mahdollistaa kaupungin tavoitetietoisuuden johtamisen. Poliittinen päätöksentekoprosessi on kuitenkin viime vuosina ollut maassamme kasvavan kritiikin kohteena. Kielteinen ilmapiiri on osaltaan edistänyt äänestysprosentin laskua ja kuntalaisten välinpitämättömyyttä kunnallista päätöksentekoa kohtaan. Perinteisen osallistumisen tilalle on noussut erilaisia uusia kansanliikkeitä, joiden suhdetta kunnallisen päätöksentekoon tulee kehittää.

Kaupungin strategian toteuttamisen kannalta keskeiset ratkaisut tehdään tulevaisuudessakin edustuksellisen demokratian päätöksentekoprosesseissa. Näiden prosessien uskottavuuden ylläpitäminen edellyttää kuitenkin valmiutta työmuotojen uudistamiseen. Tavoitteena on oltava edustuksellisen demokratian lähentäminen kuntalaisten keskuudessa syntyvään mielipiteenmuodostukseen ja kansalaiskeskusteluun.

Edustuksellisen demokratian ja kuntalaisten vuorovaikutuksen laajentaminen edellyttää työtapojen ja rakenteiden muutoksia luottamushenkilöelämässä, mutta myös ns. suoran demokratian ottamista osaksi kunnallispolitiikan arkipäivää. Kuntalaisten mielenkiintoa kunnallisen politiikkaan edistetään mm. panostamalla a) asioista tiedottamiseen, b) verkkodemokratian lisäämiseen, c) yhteisöllisyyden lisäämiseen kaupunginosissa, d) käyttäjädemokratian kehittä-

miseen, e) vuorovaikutteisen suunnittelun omaksumiseen normaaliksi suunnittelukäytännöksi, f) sähköisten välineiden käyttämiseen päätöksenteon valmistelussa ja palautteen antamisvälineenä. Vain tunne ja kokemus todellisesta vaikuttamismahdollisuudesta aktivoi osallistumaan myös edustuksellisen demokratian toimintaan.

Uusien työtapojen ja vuorovaikutustapojen omaksuminen on aikaa vievä prosessi. Onnistuminen vaatii kuntaorganisaation kaikilta osapuolilta tavoitetietoista toimintaa, oppimista ja asenteellista valmiutta hyväksyä välttämättömät muutokset rooleissa ja työtapoissa.

Osallistuminen on myös kuntalaiselle oppimisprosessi ja siitä voi muodostua yksilön ja yhteisön kannalta myönteinen elämäntapa. Tämän vuoksi osallistumis- muotoihin perehtyminen on aloitettava jo varhain. Erityistä huomiota on kiinnitettävä päiväkodeissa ja eri kouluasteilla tapahtuvaan demokratiakasvatukseen. Kaupunki tukee uusien toimintamuotojen kehittämistä lasten ja nuorten osallistumiskasvatuksessa. Erityinen painopiste on lasten parlamentin ja nuorisofoorumin toiminnan kehittäminen. Osallistumisvalmiuksien ja -mahdollisuuksien parantaminen on keskeinen osa lapsiasiamiehen työkenttää.

#### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- äänestysaktiivisuus
- verkko-osallistumisen kehitys

#### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Poliittisen päätöksenteon toimivuus	Kuntademokratian tilaa kuvaavan mittariston kehittäminen ja soveltaminen.  Päätöksentekijöiden ja kuntalaisten tiedonsaantia helpotetaan laajentamalla päätösvalmistelun sähköisiä palveluja ottamalla käyttöön sähköinen liitteiden hallinta.	Valmis mittaristo.  Järjestelmä käytössä.
Osallistumisen laajentaminen	Lähidemokratiaa kehitetään osana toimintamallin uudistusta. Päätökset alueellisen osallistumismallin käyttöönotosta tehdään vuoden loppuun mennessä.  Lasten ja nuorten osallistumismallin toteuttaminen osallistumissuunnitelman mukaisesti.  VALMA-valmistelufoorumien käyttöä kehitetään ja käyttö vakiinnutetaan kaikkiin lautakuntiin.	Päätös tehty.  Keskeisten tavoitteiden toteutuminen.  VALMA:n käyttö lautakunnittain.

## 8.2. Johtamisjärjestelmä

Kaupungin toimintamalli ja johtamisjärjestelmä on uudistumassa. Muutosten taustalla on syntynyt näkemys siitä, että kaupungin nykyinen toimintamalli ei enää täytä kaikilta osin strategian vaatimuksia. Uudistuksen peruseräotteita ovat a) keskittyminen ydintehtäviin strategialähtöisesti b) strategisen toiminnan ja palvelutoiminnan erottaminen, c) prosessijattelu, johon kuuluu myös prosessiorganisaatioiden ja prosessibudjetoinnin kehittäminen, d) toiminnan tehostaminen mm. johtamisjärjestelmiä kehittämällä sekä toiminnan ja talouden ohjausta uudistamalla sekä e) toiminnan joustavuuden lisääminen rakenteita, toimintatapoja ja tuotantotapoja uudistamalla. Keskeisenä tavoitteena on poliittisen päätöksenteon vahvistaminen kaupungin strategisessa ohjauksessa. Osana uudistusta on tamperelaisen pormestarihallinnon valmistelu, joka etenee valtuuston päätöksen mukaisesti.

Tulevaisuuden toimintamallissa kaupunki jaetaan a) tilaaja- ja viranomaistoimintaan, jossa toimivat lautakunnat sekä niitä tukevat tilaaja- ja viranomaisorganisaatiot sekä b) palvelu- ja liiketoimintaan, jota ohjaavat johtokunnat. Poliittisessa päätöksenteossa resurssit ohjataan tilaajaorganisaatioille, jotka saamallaan määrärahoilla ostavat palveluita palveluorganisaatioilta tai muilta palvelutuottajilta. Konsernihallinnon tehtävänä on ohjata sekä tilaaja- että tuottajaorganisaatioita strategisen ohjauksen erilaisin keinoin.

Uudistus toteutetaan vaiheittain siten, että mallia ja sen toimivuutta kokeillaan pilottikohteissa vuosina 2005-

2006 ja laajempi uudistus toteutetaan ensi vaalikauden puolessa välissä vuonna 2007. Pilottikohteina ovat yhdyskuntapalvelut sekä yhdistettävä perusopetus ja päivähoido.

Konserniohjauksen ja palvelutuotannon eriyttäminen toteutetaan palvelukeskusten muodostamisella. Uusilta tuotantoyksiköiltä odotetaan toiminnan tehostumista johtamista parantamalla, toiminnan päällekkäisyyksiä poistamalla, palvelun laatua yhdenmukaistamalla sekä henkilöstöä kehittämällä.

Johtamisjärjestelmän kannalta merkittävää on päätösvalmistelun kehittäminen kestävän kehityksen toimintamallin mukaisesti siten, että vaihtoehtojen ja valittavan esityksen sosiaaliset, taloudelliset ja ekologiset vaikutukset selvitetään ja esitetään kaikissa kaupunkikehityksen kannalta strategisesti merkittävissä päätöksissä. Kestävän kehityksen raportissa raportoidaan kaupungin kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista.

### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- kaupungin kestävän kehityksen raportin indikaattorit
- kestävän kehityksen toimintaohjelman laitteiden ja vuosittaiset kestävän kehityksen tavoitteet määritelleiden tehtäväalueiden ja -yksiköiden määrä

### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Seudullinen johtamisjärjestelmä	Seutu strategia on hyväksytty ja seutuhallintoa koskevat toimenpiteet on käynnistetty.	Hyväksytty seutu strategia.
Konsernijohtaminen	Päätökset kaupungin uudesta toiminta- ja pormestarihallinnosta on tehty ja toteutus suunnitelma aikatauluineen hyväksytty 05/2005 loppuun mennessä.  Ruoka-, työterveys- ja taloushallinnon palvelukeskusten toiminta käynnistyy 1.7.2005 ja logistiikka- sekä hallinto- ja henkilöstöpalvelukeskuksista tehdään selvitykset ja jatkotoimenpidepäätökset vuoden loppuun mennessä.  Liikelaitoksille ja konserniyhtiöille on asetettu omistajatavoitteet ja ne otetaan käyttöön kaupunginhallituksen asettamat hyvän hallinto- ja johtamistavan ohjeet.	Kaupunginvaltuusto on päättänyt asiasta.  Palvelukeskusten toiminta käynnistynyt ja selvitykset sekä jatkotoimenpiteet tehty.  Omistajatavoitteet määritellyt ja ohjeet käytössä.
Kestävä kehitys päätöksenteossa	Strategisesti merkittävien hankkeiden kestävän kehityksen vaikutusten arviointimittariston kehittäminen 08/2005 loppuun mennessä.	Valmis mittaristo.

### 8.3. Maankäytön suunnittelu

Uusi maakuntakaava muodostaa selkeän perustan kuntakohtaisille yleiskaavoille eikä se salli merkittäviä ristiriitoja näiden kaavojen välillä.

Maankäyttö- ja rakennuslaki korostaa paikallista päätöksentekoa ja osallistumista. Kaikki uudet kaavahankkeet tehdään yhdessä osallisten kanssa, mikä käytännössä sekä hidastaa kaavoitusprosesseja että edellyttää kaavoittajilta uusia toimintatapoja. Kaavoitusprosesseja on kehitettävä kaavoituksen nopeuttamiseksi. Tässä yhtenä keinona on kaavoituksen tilaaja- ja tuottajatehtävien eriyttäminen erottamalla toisistaan kaavoitus ja kaavan laadinta.

Paikallisuuden korostaminen on näkynyt myös valtakunnallisten ja alueellisten toimijoiden uusina rooleina kaavoitusprosesseissa. Yhteistyöverkoston rakentaminen ympäristöministeriön, alueellisen ympäristökeskuksen sekä museoviraston kanssa on prosessin toimivuuden vuoksi ehdottoman tärkeää.

#### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- kaavoitusmäärät
- valitukset kaavapäätöksissä
- kestävän maankäytön indikaattorit

#### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Kaavoitusohjelmien toteutuminen	Uutta asuntokerrosalaa kaavoitetaan 200 000 m <sup>2</sup> ja muuta uutta kerrosalaa kaavoitetaan 100 000 m <sup>2</sup> .	Kaavoitetut asuntokerrosalaneliömetrit ja muut kaavoitetut kerrosalaneliömetrit.

### 8.4. Verkottuminen

Verkostojen merkitys korostuu kaupungin toimintamallin uudistamisen yhteydessä. Se vaatii tuekseen niin kaupungin sisäistä kuin ulkoistakin verkottumista. Toimintamalli toisaalta edellyttää ja toisaalta mahdollistaa verkostomaista toimintatapaa. Pelkkä toimintamallin organisatorinen uudistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan tietoista siirtymistä kohti uusia toimintatapoja. Tarvitaan uudenlaista verkostomaista toimintakulttuuria, jonka rakentuminen vaatii myös resurssien kohdentamista.

Sisäisessä verkottumisessa on kysymys sektorirajojen ylittämisestä, vuoropuhelun herättämisestä sekä osapuolten voimavarojen joustavasta, poikkihallinnollisesta yhdistämisestä. Verkottuminen tukee prosessimaista toimintatapaa, nopeuttaa prosessin läpimenoaikoja sekä mahdollistaa työntekijöiden osaamisen joustavan käytön yli organisaatorajojen. Se tuo lisäarvoa niin asiakkaille, organisaatiolle kuin työntekijällekin. Lisäarvo näkyy muun muassa toiminnan laadun parantumisena, asiakastytyväisyyden kasvuna sekä työntekijöiden kehittymisenä ja oppimisena.

Kaupunki pyrkii lisäämään verkostomaista toimintatapaa madaltamalla eri yksiköiden välisiä hallinnollisia raja-aitoja. Kaupungin yksiköt ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden yksiköiden kanssa, jolloin matalat organisaatorajat haastavat työntekijöiden

vuorovaikutustaidot ja verkottumisosaamisen. Kaupunki parantaa verkottumisen edellytyksiä koulutuksella ja luomalla verkottumiselle foorumeita.

Kaupunki luo edelleen aktiivisesti uusia ja ylläpitää vanhoja ulkoisia yhteistyöverkostoja niin seudullisella, kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Tamperealaisten ja seutukunnan muiden toimijoiden väliset verkostot edistävät paikallisten hankkeiden ja seudun vetovoiman kehittämistä. Lisäksi kuntarajat ylittävä yhteistyö parantaa palveluja ja lisää toiminnan tehokkuutta.

Verkottamalla muiden suomalaisten kaupunkien kanssa voidaan lisätä myös yhteistä edunvalvontaa sekä vaikutusmahdollisuuksia kansallisella tasolla. On pyrittävä yhteistyöverkostojen rakentamiseen kilpailusta huolimatta. Euroopan Unionin ja muiden kansainvälisten verkostojen kehittäminen palvelee kaupungin myönteisen kansainvälisen imagon luomista, lisää hyviä yhteistyösuhteita sekä lisää kaupunkiorganisaation kokemuksia ja asiantuntemusta.

#### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- eu-hankkeiden määrä
- muiden kansainvälisten hankkeiden määrä
- toimialojen poikkihallinnolliset hankkeet
- kotimaiset yhteistyöhankkeet

#### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Prosessiperusteinen toimintatapa	Koko kaupunkia koskevat tilaajan ydinprosessit määritellään 03/2005 loppuun mennessä.	Prosessit määritelty.

## IV RESURSSIT

### 9. Osaava henkilöstö

Tampereen kaupungin onnistuminen tavoitteissaan ja päämäärissään riippuu henkilöstön kyvykkyydestä toimia ja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Tällä hetkellä keskeisintä on toimintamallin uudistuksen läpiviemi, jossa strategisen ajattelun ja suunnittelun valmiuksien kehittäminen ovat erityisen tärkeää. Toiminnan ja toimintojen on kestävä avoimuus ja läpinäkyvyys. Kehityskeskusteluilla varmistetaan, että tavoitteet ovat jokaisen tiedossa. Toimintamallin uudistuksen menestyksekkäs toteutus edellyttää laajaa henkilöstön kouluttamista. Koko henkilöstön mukaan ottamisella varmistetaan muutoksen läpiviemi hallitusti.

Henkilöstön osaamisen vaatimukset ja merkitys kasvavat. Osaamisen hallinnan ja johtamisen tulee olla suunnitelmallista. Tavoitteet asetetaan useamman vuoden tähtämällä henkilöstösuunnittelun muodossa. Vaikka jokainen yksilö on viime kädessä itse vastuussa omasta oppimisestaan ja kehittymisestään, tulevaisuuteen luotaava työnantaja luo oppimiselle puitteet ja mahdollisuudet.

Osaamisen kehittymistä työyhteisötasolla edistää koko osaamispotentiaalin hyödyntäminen ja keskusteleva

ilmapiiri, jossa luovaan ja aloitteelliseen toimintaa kannustetaan. Ammattiosajien hiljainen tieto on arvokasta ja kertynyt tietämys on valjastettava organisaation käyttöön.

Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen on suhtauduttava vakavasti tilanteessa, jossa osaavista resursseista on yhä kasvava pula. Systemaattisen osaamisen johtamisen avulla vahvistetaan kaupungin imagon kehittymistä haasteellisena, monien mahdollisuuksien työpaikkana ja luodaan edellytykset osaavan henkilöstön rekrytoinnille. Rekrytoinneissa onnistumiseksi on lisäksi terävöitettävä kaupungin näkyvyyttä rekrytointimarkkinoilla sekä rekrytointikäytänteiden toimivuutta.

#### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- henkilöstön vaihtuvuus
- henkilöstön tyytyväisyys
- eläköitymisselvitykset

#### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteerit	Tavoitetaso 2005	Mittari
Kehityskeskustelut	4/5 kaupungin henkilöstöstä on käynyt kehityskeskustelut.	Käytyjen kehityskeskustelujen määrä suhteessa henkilöstön määrään ja edellisvuoteen.
Osaamisen johtaminen	Muutosjohtamiseen painottuneeseen koulutukseen osallistuu 500 esimiestä.  Kehitetään uusia tapoja sisäisen tiedottamisen lisäämiseksi.	Koulutukseen osallistuneiden lukumäärä.  Henkilöstön tyytyväisyys tiedottamiseen.
Rekrytointi	Sijaishenkilöstön saatavuutta parannetaan laajentamalla VIP-järjestelmää (vakainen sijaishenkilöstö).	Uusien vakinaisten sijaishenkilöiden määrä ammattiryhmittäin.

## 10. Talouden liikkumavara

Kaupungin strategisten päämäärien saavuttaminen edellyttää riittävän hyvää taloudellista liikkumavaraa. Taloudellinen liikkumavara kuvaa talouden eri osatekijöiden vaikutusta kaupungin kokonaistaloudelliseen tilanteeseen. Taloudelliseen liikkumavaraan vaikuttaa toisaalta kaupungin päätöksentekijöiden päätökset ja toisaalta valtion toimenpiteet. Molempien taustalla ovat kaupungin sijainti- ja rakennetekijät sekä kansantalouden ja kansainvälisen talouden kehitys. Taloudellisen liikkumavaran osatekijöitä ovat vuosikate ja sen riittävyys, vakavaraisuus, palvelutarve ja -taso, investointitarve, tulopohja sekä veroprosentit. Jokaisen osatekijän kohdalla on tiettyä liikkumavaraa ja kaupungin taloudellinen liikkumavara on osatekijöiden yhteisvaikutuksen muodostama kokonaisuus, jonka rajoissa kaupunkia voidaan kehittää suunnitelmallisesti.

Taloudellisesti hyvinä vuosina kerätään omaa tulo-rahoitusta ja maksetaan lainoja. Taloudellisen taantuman aikana käytetään alenevaa tulo-rahoitusta, säästöjä ja otetaan lainaa. Käyttötalouden menojen ei anneta kasvaa taloudellisia mahdollisuuksia nopeammin. Tulojen kasvun realistinen arviointi ja menojen kasvun mitoittaminen tulojen kasvun mukaan on tällöin erittäin tärkeää. Tulojen ja menojen erotuksena syntyvän vuosikatteen on oltava investointien määrään nähden riittävä. Käyttämällä eri rahoitusinstrumentteja suhdanteita tasaavasti, pystytään palvelutuotantoa kehittämään tasaisesti ilman voimakkaita muutoksia.

Taloudellista liikkumavaraa syntyy tulotekijöiden pitämisestä kilpailukykyisenä, jolloin liikkumavaraa voidaan tarvittaessa lisätä tulotekijöitä muuttamalla. Talousarvion laadintavaiheessa tuloarviot tehdään varovaisesti. Mikäli tuloarviot toteutuvat vuoden aikana arvioitua suurempina, syntynyt liikkumavara voidaan

käyttää tarkoituksenmukaisella tavalla. Tällöin välttyään myös voimakkailta menojen muutoksilta, jos tuloarviot eivät toteudu ja talouden tasapaino edellyttää menojen supistamista.

Kaupungilla on oltava riittävä määrä omaa pääomaa kaupungin kehittämiseksi tärkeiden investointien toteuttamiseen. Kehittämisinvestointeihin tarvittava oma pääoma on aiemmilta vuosilta säästynyt ylijäämää, jonka turvin kaupunki voi osittain rahoittaa tärkeiksi katsomiaan kohteita. Investointien toteuttamisessa voidaan hyödyntää myös erilaisia yksityis-rahoitusmalleja. Kaupungin maksuvalmius pidetään hyvänä ja kaupungin lainamäärä kilpailukykyisenä muihin vertailukaupunkeihin nähden.

Taloussuunnitelmakauden 2005-2007 haasteena on talouden heikkenevän kehityksen kääntäminen ja talouden tasapainon turvaaminen tulevina vuosina. Tavoitteen saavuttaminen on mahdollista nykyisten tulokehitysnäkymien valossa vain siten, että käyttötalouden menojen kasvu saadaan paremmin hallintaan. Samalla tulee myös alentaa nykyistä investointitasoa. Kaupungin tavoitteena on myös toimitilojen käytön tehostaminen ja järjeistämisen siten, että vuoteen 2010 mennessä tilojen käyttö on pienentynyt kymmeneksellä vuoden 2004 lähtökohtatilanteeseen verrattuna.

### Kaupunki seuraa muutosta toimintaympäristössä seuraavilla indikaattoreilla:

- tulotekijöiden kilpailukykyisyys
- talouden tunnusluvut suurissa kaupungeissa

### Arviointikriteerit ja tavoitteet vuodeksi 2005

Arviointikriteeri	Tavoitetaso 2005	Mittari
Tulo-rahoituksen riittävyys	Vuosikate on 93 % poistoista.  Investointien tulo-rahoitus on 66 %.	Vuosikate prosenttia poistoista.  Investointien tulo-rahoitus-%.
Omistajapoliittisten tavoitteiden toteutuminen	Liikelaitosten ja konserniyhtiöiden tuloutus kasvaa 4 %.	Liikelaitosten ja konserniyhtiöiden yhteenlasketun tuloutuksen määrä verrattuna edellisen vuoden tilinpäätökseen.
Tilankäytön tehokkuus	Tilankäytön tehostaminen 2 % vuoden loppuun mennessä.	Toimialakohtainen tilankäyttö (m <sup>2</sup> ) verrattuna edelliseen vuoteen.