

TAMPERE.  
FINLAND

2022–2025  
**PALVELU-  
SUUNNITELMA**  
*Konsernihallinto*



TAMPERE

**Versionhallinta:**

<b>Dokumentti</b>	<b>Hyväksyminen</b>	<b>Muutoksen lyhyt kuvaus</b>
Konsernihallinnon palvelusuunnitelma 2022–2025	14.2.2022 KH	
Konsernihallinnon palvelusuunnitelma 2022–2025	8.5.2023 KH	1) Päivitetty toimenpidekokonaisuuksien kuvauksia ja arviointikriteerejä sekä täsmennetty kahden toimenpidekokonaisuuden otsikointia. 2) päivitetty konsernihallinnon riskejä sekä 3) uudistettu hankintalinjaukset hankintojen strategisten painopisteiden mukaisiksi. Lisäksi tekstiin tehty pieniä päivityksiä ja täsmennyksiä.

# Sisällys

Johdanto .....	1
Konsernihallinnon palvelusuunnitelman valmisteluprosessi .....	1
Konsernihallinnon tehtävät .....	2
Palvelusuunnitelman strateginen perusta .....	2
Tampereen strategia: Tekemisen kaupunki.....	2
Pormestariohjelma ja konsernihallinnon toimintaa ohjaavat keskeiset erillisohjelmat ja - suunnitelmat .....	3
Painopisteet ja toimenpidekokonaisuudet .....	4
Strategian painopisteet ja konsernihallinnon toimenpidekokonaisuudet .....	5
Strategian painopiste: Yhdenvertaiset yksilöt .....	5
Strategian painopiste: Tekevät yhteisöt.....	6
Strategian painopiste: Hiilineutraaleja tekoja .....	7
Strategian painopiste: Tulevaisuuden edelläkävijyyttä.....	8
Konsernihallinnon painopisteet ja toimenpidekokonaisuudet .....	10
Konsernihallinnon painopiste 1: Rohkeasti uudistuva kaupunki.....	10
Konsernihallinnon painopiste 2: Odotukset ylittävä asiakaskokemus.....	13
Konsernihallinnon tavoitteisiin ja toimenpidekokonaisuuksien toteuttamiseen liittyvät strategiset riskit ja epävarmuudet .....	15
Strategiset riskit ja epävarmuudet .....	16
Hankintalinjaukset .....	16

## JOHDANTO

Konsernihallinnon palvelusuunnitelma on osa kaupungin strategista johtamisjärjestelmää (kuva), jolla tuetaan ja ohjataan toiminnan strategian mukaista suunnittelua, kehittämistä ja johtamista.



Palvelusuunnitelma laaditaan valtuustokaudelle 2022–2025. Se tarkentaa ja toimeenpanee Tampereen strategiaa, strategiaa täydentäviä ohjelmia ja suunnitelmia sekä strategian laadinnan pohjana olevaa pormestariohjelmaa. Palvelusuunnitelmaan kootaan konsernihallinnon alaista toimintaa ohjaavat strategian painopisteet linjauksineen ja tavoitteineen, konsernihallinnon toiminnan ja palveluiden kehittämistä koskevat painopisteet ja tavoitteet sekä niitä toteuttavat toimenpidekokonaisuudet. Palvelusuunnitelmissa esitetään myös strategian ja toimenpidekokonaisuuksien toteuttamiseen liittyvät riskit ja epävarmuudet sekä pitkän aikavälin hankintalinjaukset.

Palvelusuunnitelmaan liittyvistä toimenpiteistä raportoidaan kaupunginhallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä sekä johtajien tavoite- ja kehityskeskusteluissa.

## KONSERNIHALLINNON PALVELUSUUNNITELMAN VALMISTELUPROSESSI

Konsernihallinnon toiminnan ja palveluiden pidemmän tähtäimen kehittämistarpeiden tunnistaminen käynnistyi osana uuden kaupunkistrategian valmistelua keväällä 2021 konsernihallinnon henkilöstölle pidetyissä strategian valmistelutilaisuuksissa. Tekemisen kaupunki -strategian hyväksymisen jälkeen käynnistyi konsernihallinnon palvelusuunnitelman valmistelu. Valmistelusta vastasi konserniyksiköiden asiantuntijoiden työryhmä ja valmistelua ohjasi konserniyksiköiden johtajat. Palvelusuunnitelmatyön lähtökohtana oli kolme taustakysymystä: mikä on konsernihallinnon rooli uuden Tampereen luomisessa? Miten konsernihallinto ohjaa ja tukee palvelualueita uuden strategian toimeenpanossa? Ja miten konsernihallinnon tulee uudistaa ohjaus- ja tukiprosessejaan sekä palveluitaan uuden kunnan rakentumisessa?

Konsernihallinnon palvelusuunnitelmaluonnosta käsiteltiin konserniyksiköiden johtajien kokouksissa marras- ja joulukuussa 2021. Palvelusuunnitelman luonnos painopisteinen ja toimenpidekokonaisuuksineen esiteltiin joulukuussa 2021 palvelualueiden johtoryhmissä palvelualueiden näkökulman ja tarpeiden huomioidmiseksi. Palvelusuunnitelman luonnosta käsiteltiin kaupunkisalkun johtoryhmässä sekä konserniyksiköiden johtajien kokouksessa 21.1.2022, josta se eteni konsernihallinnon sekä kaupungin johtoryhmien esityksestä kaupunginhallitukseen hyväksyttäväksi 14.2.2022.

Konsernihallinnon palvelusuunnitelman päivitys on tehty laajassa yhteistyössä konsernihallinnossa kevään 2023 aikana.

## **KONSERNIHALLINNON TEHTÄVÄT**

Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa, että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat kaupunkistrategiaa ja toimivat koko konsernin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Konsernihallinnon tehtävä ulottuu kaupungin perusorganisaation lisäksi yhteisöihin ja säätiöihin, joissa kaupunki on omistajana tai joissa kaupungilla on määräysvalta.

Konsernihallinnossa toimivat pormestarin suorassa alaisuudessa konsernijohtaja, apulaispormestarit ja pormestarin esikunta sekä konsernijohtajan alaisuudessa palvelualueiden johtajat esikuntineen, sisäinen tarkastus ja seitsemän konserniyksikköä: henkilöstö, omistajaohjaus, strategia ja kehittäminen, talousyksikkö ja tietohallinto sekä 1.6.2023 uusina aloittavat hallinto- ja tukipalvelut sekä lakiasiat. Konserniyksiköiden tehtävänä on ohjata ja tukea palvelualueiden ja muun kaupungin organisaation toimintaa ja kehittämistä sekä avustaa konsernijohtoa. Konserniyksiköt myös vastaavat konsernin ohjaus- ja johtamisprosessien kehittämisestä sekä tiettyjen erikseen määriteltyjen palvelujen tuottamisesta kaupunkiorganisaatiolle.

## **PALVELUSUUNNITELMAN STRATEGINEN PERUSTA**

### **Tampereen strategia: Tekemisen kaupunki**

Tampereen strategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja ja se luo pohjan kaupungin strategiselle johtamiselle ja kehittämiselle. Strategiassa on määritelty kaupungille visio, joka määrittelee, millainen Tampere on vuonna 2030, kun strategia on toteutunut. Strategiassa määritellään myös strategiset painopisteet sekä valtuustokauden tavoitteet ja mittarit, jotka kertovat, miten strategiaa toteutetaan ja miten strategian toteutumista seurataan. Lisäksi strategiassa määritellään linjaukset asiakaskokemuksen kehittämiseksi sekä läpileikkaavat linjaukset, valtuustokauden tavoitteet ja mittarit kaupungin uudistumiskyvystä.

Tekemisen kaupunki -strategia on päivitetty keväällä 2023. Kaupunginvaltuusto hyväksyi päivitetyn strategian 24.4.2023.





[Tampereen strategia 2030 \(pdf\)](#)

## Pormestariohjelma ja konsernihallinnon toimintaa ohjaavat keskeiset erillishjelmat ja -suunnitelmat

Tampereen strategia Tekemisen kaupunki on valmisteltu Anna-Kaisa Iksen pormestariohjelman pohjalta. Palvelusuunnitelmat ja vuosisuunnitelmat ovat keskeiset asiakirjat, joiden avulla varmistetaan pormestariohjelman toimeenpano valtuustokauden aikana.

Konsernihallinnon alaista toimintaa ohjaa lisäksi joukko muita strategisen tason ohjelmia ja suunnitelmia. Näiden sisältämät toimenpiteet huomioidaan tarvittavin osin palvelusuunnitelmassa. Keskeiset palvelusuunnitelman valmistelua ohjanneet erillishjelmat ja -suunnitelmat on koottu alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 1.

Erillishjelma ja -suunnitelma
Kansainvälisen toiminnan suuntaviivat
Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartta
Hyvinvointisuunnitelma
Tampereen LUMO – luonnon monimuotoisuusohjelma
Henkilöstön saatavuuden tiekartta
Toiminnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

## PAINOPISTEET JA TOIMENPIDEKOKONAISUUDET

Tampereen strategia Tekemisen kaupunki jakautuu neljään painopisteeseen, jotka ovat yhdenvertaiset yksilöt, tekevät yhteisöt, hiilineutraaleja tekoja ja tulevaisuuden edelläkävijyyttä. Painopisteitä konkretisoidaan niille asetetuille toimenpidekokonaisuuksilla. Toimenpidekokonaisuudet kuvaavat niitä keskeisiä temaattisia kokonaisuuksia, joissa konsernihallinnon alaista toimintaa tulee uudistaa, muuttaa tai painottaa, jotta strategian painopisteet ja niille asetetut tavoitteet (valtuustokauden tavoitteet) on mahdollista saavuttaa. Strategian painopisteiden lisäksi konsernihallinto on asettanut oman toimintansa ja palveluiden kehittämistä ohjaavat painopisteet. Myös näille painopisteille on asetettu toimenpidekokonaisuudet. Toimenpidekokonaisuudet ohjaavat vuosisuunnitelmien vuosittaisten toimenpiteiden määrittelyä.

Konsernihallinto tukee palvelualueita kaikkien strategian painopisteiden toteuttamisessa. Osa kaupunkitaisista tehtävistä on hallintosäännössä valtuutettu palvelualueiden tehtäviksi. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa osallisuuden ja yhteisöllisyyden sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Nämä tehtävät ja niiden kehittäminen on sisällytetty lautakuntien palvelusuunnitelmiin. Osana hiilineutraaleja tekoja painopistettä toimeenpannaan kaupunginhallituksen 31.8.2020 hyväksymän Hiilineutraali Tampere 2030 tiekartan mukaisia toimenpiteitä. Tiekarttaa koordinoidaan kaupunkiympäristön palvelualueella.

Seuraava visualisoitu kuva kertoo konsernihallinnon painopisteistä ja niiden toimenpidekokonaisuuksista valtuustokaudella 2022–2025. Konsernihallinnon palvelusuunnitelman avulla turvataan toiminnan jatkuvuus ja uudistumiskyky sekä mahdollistetaan kaupungin uuden roolin perustan rakentuminen hyvinvointialueiden toiminnan käynnistämisen jälkeen. Kuvassa esitettynä myös kaupungin kuusi kehitysohjelmaa, joiden toteuttamista konsernihallinto omalta osaltaan tukee.



## Strategian painopisteet ja konsernihallinnon toimenpidekokonaisuudet

### Strategian painopiste: Yhdenvertaiset yksilöt

**Tavoite vuoteen 2030:** *Tampere on paras paikka kasvaa, kehittyä ja ikääntyä. Tampereella jokainen voi olla oma itsensä ja toteuttaa unelmiaan.*

#### Valtuustokauden tavoitteet ja mittarit strategiassa:

Painopisteen tavoite/tavoitteet	Mittari/mittarit
Turvallisuuden vahvistaminen ja organisaation toimintakyvyn ylläpitäminen varautumisen tasoa vahvistamalla	<ul style="list-style-type: none"><li>Katur turvallisuus-indeksi</li><li>Koettu turvallisuus</li><li>Vakavat kaupunkiorganisaatioon kohdistuvat tietoturvahäiriöt / vuosi</li></ul>

#### Painopisteen toimenpidekokonaisuudet:

*Turvallisuuden vahvistaminen ja organisaation toimintakyvyn ylläpitäminen varautumisen tasoa vahvistamalla*

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Tampereen kaupungin turvallisuussuunnittelun tavoitteena on lisätä turvallisuuden tunnetta ja parantaa kuntalaisten turvallisuutta vähentämällä onnettomuuksien, tapaturmien, rikosten ja häiriöiden määrää.</p> <p>Turvallisuussuunnitelma toimii sateenvarjona, joka kokoaa yhteen erilaiset hankkeet, suunnitelmat ja ohjelmat. Turvallisuussuunnitelmassa on kuvattu 10 keskeistä turvallisuusongelmaa ja -haastetta sekä niihin liittyvät konkreettiset toimenpiteet. Turvallisuussuunnitelma tuo perustan pitkäjänteiselle turvallisuuden kehittämistyölle. Turvallisuussuunnitelma tiivistää strategian mukaisesti monialaista yhteistyötä turvallisuuden ja tamperelaisten turvallisuuden tunteen parantamiseksi. Toiminnan fokus on ennalta estävissä toimenpiteissä. Lisäksi kehitetään kaupungin sisäistä turvallisuusjohtamista.</p> <p>Varautumisen ja valmiussuunnittelun tavoitteena on turvata kaupungin tehtävien mahdollisimman häiriötön hoitaminen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Tavoitteena on säilyttää toimintakyky ja minimoida samaan aikaan häiriötilanteen negatiiviset vaikutukset. Tavoitteena on saada aikaan valmius, jolla kaupunki kykenee ehkäisemään uhkia sekä reagoimaan uhan konkretisoituessa tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti.</p> <p>Turvallisuudesta ja varautumisesta huolehtiminen on osa Tampereen kaupungin päivittäistä toimintaa.</p>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Strategia- ja kehittämissyksikön RITUVA- tiimi koordinoi turvallisuussuunnittelua, sisäisen turvallisuusjohtamisen kehittämistä sekä valmiussuunnittelua. Organisaatioturvallisuuden ja varautumisen koordinaatioryhmät kokoontuvat säännöllisesti. Henkilöstön turvallisuus- ja varautumiskoulutukset.</li><li>Konserniyksiköt, palvelualueet, liikelaitokset ja tytäryhtiöt vastuiden mukaan.</li><li>Viranomaisten lisäksi keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat järjestöt, yritykset, alueen korkeakoulut ja kuntalaiset.</li><li>Tampereen kaupunki toimii aktiivisesti turvallisuuden verkostoissa sekä paikallisella, alueellisella että kansallisella tasolla.</li></ul>



<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katuturvallisuusindeksi päivittyy joka vuosi.</li> <li>• Koettu turvallisuus- tieto saadaan kolmen vuoden välein toteutettavasta turvallisuuskyselystä, seuraava kysely toteutetaan 2024.</li> <li>• Kiusaaminen- tieto saadaan kouluterveyskyselystä joka toinen vuosi.</li> <li>• Päivitetyt valmiussuunnitelmat.</li> <li>• Suoritetut turvallisuus- ja varautumiskoulutukset.</li> </ul>
--	---

### Digiturvallisuuden parantaminen

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Digitaalinen turvallisuus huomioidaan kaikessa toiminnassa, digiturvallisuuden riskit on tunnistettu ja hallinnassa. Kyberturvallisuus on olennainen osa ja sisältyy digiturvallisuuteen. Riskienhallintaa tuetaan säännöllisillä auditoinneilla. Digiturvasta viestitään ja siihen liittyvää henkilöstön osaamista kehitetään. Kaupunki täyttää tiedonhallintalain tietoturva-vaatimukset ja toimii niiden mukaisesti. Projekteissa huomioidaan digiturvariskit ja teknologiaa kehitetään tukemaan digiturvan hallintaa. Parannetaan tietosuojaa kehittämällä henkilötietoja sisältävien dokumenttien elinkaaren hallintaa ja ajantasaistamalla tietosuojajohteistusta.</p>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konserniyksiköt ja palvelualueet vastuiden mukaan.</li> <li>• Tietohallinto koordinoi digiturvatyötä.</li> </ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digiturvariskien tilanne</li> <li>• Digiturvaan liittyvien auditointien tilanne</li> <li>• Tiedonhallintalain vaatimuksien toteutustilanne</li> <li>• Henkilöstön digiturvaosaamiseen liittyvien kurssien suorittamisen aste</li> <li>• Tekniseen tietoturvaan liittyvien toimenpiteiden toteutustilanne</li> </ul>

### Strategian painopiste: Tekevät yhteisöt

**Tavoite vuoteen 2030:** *Tampere näyttää suuntaa tulevaisuuden yhteisöllisyyteen. Tampereen moninaiset yhteisöt ja yritykset ruokkivat hyvinvointia, luovuutta ja innovatiivisuutta. Yhdessä teemme parempaa huomista*

### Painopisteen toimenpidekokonaisuus:

#### *Yhteisöllisyyden ja kumppanuuksien kehittämisen tukeminen*

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Toimenpidekokonaisuudella tuetaan palvelualueilla tapahtuvaa yhteisöllisyyden ja kumppanuuksien edistämistä ja kaupungin alustana toimimista. Konsernihallinto tukee tältä osin strategian toiminnallistamista ja yhteisen tulkinnan muodostumista (mm. mahdollistamalla teemaan liittyvää keskustelua). Lisäksi konsernihallinnossa tuetaan kaupungin kumppanuuksien systematisointia ja strategisten kumppanuuksien toteutusta (esim. rahoitus ja korkeakoulu-yhteistyö) sekä vahvistetaan omaa toimintaa tukevaa yhteistyötä (mm. kaupunkien välinen strateginen johtaminen, tiedolla johtaminen, kestävä kehitys, hyvinvointialueyhteistyö, turvallisuusyhteistyö).</p>
---------------------------------------	--

	Lisäksi teeman edistämistä tuetaan kaupunkitasoisella viestinnällä ja kaupunkimarkkinoinnilla (esim. suurtahtumat). Hankintapalvelut tarjoaa palvelualueille tukea innovatiivisissa hankinnoissa.
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konserniyksiköt yhteistyössä palvelualueiden kanssa sekä teemakohtaiset sidosryhmät laajalti</li> </ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kaupunkitasoisen osallisuus- ja yhteistyöllisyystyön jäsentyminen</li> <li>uusien yhteistyöverkostojen käynnistyminen ja vakiintuminen</li> <li>kaupungin kumppanuuksien ja niiden toimintamallien systematisoiminen (esim. rahoitus ja korkeakoulu yhteistyö)</li> </ul>

## Strategian painopiste: Hiilineutraaleja tekoja

**Tavoite vuoteen 2030:** *Tampere on kansainvälisesti tunnettu vaikuttavista teoistaan ilmaston ja luonnon monimuotoisuuden eteen. Kestävien valintojen tekeminen on täällä helppoa – vetovoimamme syntyy arjen sujuvuudesta.*

### Valtuustokauden tavoitteet ja mittarit strategiassa:

Painopisteen tavoite/tavoitteet	Mittari/mittarit
Ilmastopäästöjen määrä on vähentynyt vähintään 60 % vuoden 1990 tasosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO2-päästöt</li> </ul>

### Painopisteen toimenpidekokonaisuus:

#### *Kaupungin ilmasto- ja ympäristötavoitteiden edistäminen ja tuen vahvistaminen*

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Tampereen hiilineutraaliustavoitetta 2030 tuetaan konsernihallinnossa toteuttamalla vuonna 2022 päivitetyn Hiilineutraali Tampere 2030 tiekartan toimenpiteitä. Vastaavasti toteutetaan vuonna 2022 hyväksytyyn luonnon monimuotoisuusohjelman toimenpiteitä.</p> <p>Konsernihallinnossa korostuu erityisesti tuki ja ohjaus ilmasto- ja ympäristövaikutusten huomioimiseen hankintojen toteutuksessa sekä seuranta ilmasto- ja ympäristökriteerien toteutumisesta. Hankintojen ilmasto- ja ympäristövaikutusten kehittäminen kytkeytyy tiiviisti osaksi hankintojen johtamisen vahvistamista ja hankintatoiminnan uudelleen organisoitumista, jota toteutetaan kuluvalle valtuustokaudella. Ilmasto- ja talusjohtamisen yhdistämistä tuetaan mm. ilmastobudjetin kautta. Ilmasto- ja ympäristötavoitteita edistetään myös henkilöstön liikkumisen, digitalisaation sekä vihreän rahoituksen ja sijoitustoiminnan toimenpiteillä.</p>
---------------------------------------	--

	<p>Konsernihallinto vahvistaa edelleen tukeaan palvelualueille ja lisäksi huomioidaan omistajaohjauksen rooli koko konsernin hiilineutraalisuus- ja luonnon monimuotoisuustavoitteiden saavuttamisessa.</p> <p><b>Toimenpidekokonaisuuden toteuttamiseen liittyvät ohjelmat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartta</li> <li>- Luonnon monimuotoisuusohjelma 2021–2030</li> </ul>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelualueet, ilmasto- ja ympäristöpolitiikan yksikkö, liikelaitokset ja tytäryhtiöt</li> </ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartan toimenpiteiden toteutusaste.</li> <li>• Luonnon monimuotoisuusohjelman 2022–2030 toimenpiteiden toteutusaste.</li> </ul>

## Strategian painopiste: Tulevaisuuden edelläkävijyyttä

**Tavoite vuoteen 2030:** *Tampere jatkaa menestystarinaansa; meillä on parhaat edellytykset tehdä tulevaisuuden ratkaisuja. Tampereen asema kansainvälisenä tieteen ja korkean osaamisen kaupunkina on vahva.*

### Valtuustokauden tavoitteet ja mittarit strategiassa:

Painopisteen tavoite/tavoitteet	Mittari/mittarit
Kansainvälisten osaajien määrä Tampereella on kasvanut:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden alueellinen sijoittuminen valmistumisen jälkeen</li> <li>• Työllisten vieraskielisten määrä</li> <li>• Tutkijoiden ja erityisasiantuntijoiden ensimmäisten oleskelulupien määrä</li> <li>• Vieraskielisten yrittäjien määrä</li> </ul>
Kaupungin pitovoima on vahvistunut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettomuutto ikäluokittain</li> <li>• Opiskelijoiden alueellinen sijoittuminen valmistumisen jälkeen</li> </ul>

## Painopisteen toimenpidekokonaisuudet:

### *Tampereen kansainvälistymisen tukeminen*

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Tampere Welcoming City- strateginen viitekehys linjaa koko Tampereen alueen muutosta avoimeksi, houkuttelevaksi ja kansainväliseksi kaupungiksi. Strateginen kehikko linjaa tavoitteita vuoteen 2040 asti. Työn käynnistyessä painopistealueita ovat Tampereen elinvoiman, vetovoiman ja pitovoiman parantaminen sekä palveluiden kehittäminen kansainvälisyys huomioiden.</p> <p>Tampereen kansainvälistä tunnettuutta ja houkuttelevuutta vahvistetaan yhtenäisellä ja suunnitelmallisella markkinoinnilla. Tampere profiloituu älykkäänä, kestäväenä ja elämyksellisenä kaupunkina. Kansainvälinen markkinointi painottuu verkostoihin, tapahtumiin, kongresseihin, mediayhteistyöhön, maakuveyhteistyöhön, ambassador-verkostoyhteistyöhön sekä digimarkkinointiin ja kampanjoihin.</p>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategia- ja kehittämysyksikkö/suhdetoiminta- ja markkinointi</li><li>• Yhteistyötahot: kaupungin palvelualueet ja konserniyksiköt, Visit Tampere, Business Tampere, yhteisöt ja yritykset, oppilaitokset ja muut sidosryhmät, tapahtuma- ja kongressijärjestäjät, kansainväliset verkostot, Pirkanmaan hyvinvointialue</li></ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tampere Welcoming city strateginen viitekehys on otettu käyttöön ja käynnistyneiden toimenpiteiden määrä.</li><li>• Toteutuneiden kv. mediavierailujen määrä ja näkyminen kv. julkaisuissa tai lähetyksissä.</li><li>• Tampereen näkyminen kv. verkostojen toiminnassa (esitysten määrä)</li><li>• Tampereella on käytössä yhteiset kaupunkimarkkinoinnin tavoitteet ja mittarit</li></ul>

### *Automaattisten ja ennakoivien palveluiden sekä tiedon hyödyntämisen kehittäminen*

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Luodaan tietojohdantamisen tueksi datastrategia. Tieto- ja algoritmiomaisuus kartoitetaan ja kuvataan ymmärryksen lisäämiseksi kertyvästä tiedosta, ja sitä hyödynnetään tekoälyn avulla palveluiden kehittämisessä tehokkaammiksi ja ennakoivammiksi. Ydintietojen hallintaa (MDM) kehitetään tietojohdantamisen valmiuksien parantamiseksi. Analytiikkakyvykkyyden edistämiseksi tuetaan työyhteisöjen kykyä hyödyntää tietoa ja tehdä tietoon pohjautuvia ratkaisuehdotuksia.</p>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konserniyksiköt vastuiden mukaan yhteistyössä palvelualueiden kanssa.</li></ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sisäisesti käytössä olevan tieto-omaisuuden määrä</li><li>• Ulkoisesti jaettu ja hyödynnetty tieto-omaisuus (luotavissa teknisten rajapintojen, API:n kautta)</li><li>• Ratkaisukeskeisten informaatioanalyysi-valmennusten määrä</li><li>• Ennakoivien ja ehdottavien palvelujen määrä</li></ul>

## Konsernihallinnon painopisteet ja toimenpidetkokonaisuudet

### Konsernihallinnon painopiste 1: Rohkeasti uudistuva kaupunki

#### Valtuustokauden tavoitteet ja mittarit strategiassa:

Painopisteen tavoite/tavoitteet	Mittari/mittarit
Kaupungin ja hyvinvointialueen yhteistyö on saumatonta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteistyön tilanne</li><li>• Sopimisen valmiusaste</li><li>• Yhteistyörakenteiden valmiusaste</li></ul>
Talous on tasapainossa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilikauden tulos</li><li>• Konsernitulos</li><li>• Investointien tulorahoitus %</li><li>• Lainamäärä / asukas</li><li>• Konsernilainamäärä / asukas</li></ul>
Esimiestyö on vahvistunut ja henkilöstön työhyvinvointi on parantunut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esimiesarviointien tulokset</li><li>• Työhyvinvointimatriisi</li><li>• Kunta 10</li><li>• Työntekijäkokemuskyselyn tulokset</li></ul>
Tampereen houkuttelevuus työnantajana on vahvistunut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hakijakokemus</li><li>• Suosittelu kaupungista työnantajan</li><li>• Ulkoisessa haussa olleet paikat/hakijamäärät</li></ul>
Hankintojen tuloksellisuus on parantunut ja innovaatio- ja yhteistyökyky on vahvistunut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovaatio- ja yhteistyökykyindeksi</li><li>• Hankintojen tuloksellisuus</li></ul>

#### Painopisteen toimenpidetkokonaisuudet:

##### *Palvelujen järjestämisen tukeminen ja konsernina toimimisen vahvistaminen*

Toimenpidetkokonaisuuden kuvaus	Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen sujuva luovutus hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta. TE-palvelujen järjestämistä vastuu siirtäminen kunnille vuoden 2025 alusta toteutetaan kaupunkikonsernin kokonaisedun mukaisesti hallitusti ja jatkuvuus turvaten. Konsernihallinto tukee palvelujen järjestämisen uudistamista mm. ICT-ratkaisujen, oikeudellisten kysymysten, sopimusten, viestinnän ja henkilöstön osalta sekä toiminnan ja talouden suunnittelun kautta. Kaupunkikonsernia uudistetaan lisäksi uuden kunnan roolin mukaisesti esimerkiksi vahvistamalla sopimusohjausta, kehittämällä konsernin läpileikkaavaa kestävä kehityksen mukaista toimintaa ja raportointia sekä kaupunkitasoisten tehtävien ohjausröoliä selkeyttämällä. Uudistamistarpeita kartoitetaan ja täsmennetään valtuustokauden aikana.
Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konserniyksiköt vastuiden mukaan yhteistyössä palvelualueiden kanssa.</li><li>• Sote-siirto ja toiminnan jatkuvuus -projekti</li><li>• TE-palvelujen siirto ja organisointi -projekti</li></ul>

Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakisääteiset ja tarvittavat selvitykset on toteutettu oikean sisältöisenä ja ajallaan</li> <li>• Projektit ja osaprojektit etenevät suunnitelmien mukaisesti</li> <li>• Uudistusten vaikutukset on huomioitu toiminnan ja talouden suunnittelussa</li> </ul>
---	--

### *Kaupungin uuden roolin perustan vahvistaminen ja yhdyspintojen johtamisen tukeminen*

Toimenpidekokonaisuuden kuvaus	<p>Kaupungin uuden roolin perustan vahvistumista tuetaan edistämällä Tampereen strategian toteuttamista sekä tukemalla yhteisten tulkintojen syntymistä tulevaisuuden Tampereesta. Hyvinvointialueiden käynnistyttyä kaupungin rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä korostuu. Konsernihallinnosta tuetaan kaupungin ylintä johtoa hyvinvointijohtamisessa, vastataan hyvinvointialueyhteistyön toimivuudesta ja varmistetaan hyvinvointiteeman linkittyminen osaksi kaupungin strategista johtamisjärjestelmää. Yhdyspintojen johtamisella varmistetaan palvelujen saumattomuus. Yhdyspintojen toimintatavat ja yhteistyörakenteet mallinnetaan ja yhteistyöstä sovitaan asianmukaisella tavalla. Edunvalvontakysymyksiä ja kuntalaisvaikutuksia nostetaan yhteiseen keskusteluun hyvinvointialueen kanssa ja varmistetaan yhteistyöfoorumien toimivuus. Yhdyspintojen tiedolla johtamista ja ajantasaisen tilannekuvan rakentumista kehitetään</p> <p>Toimenpidekokonaisuuden toteuttamiseen liittyvät erillishjelmat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvinvointisuunnitelma</li> </ul>
Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sote-siirto ja toiminnan jatkuvuus -projekti ja Yhteinen tekeminen yhdyspinnoilla -osaprojekti.</li> <li>• Strategia- ja kehittämissyksikkö.</li> <li>• Tarkemmat palveluihin liittyvät yhteistyökäytänteet ja -prosessit valmistellaan ko. toiminnoissa palvelualueilla.</li> </ul>
Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyösopimukset on laadittu ja tavoitteellinen yhteistyö järjestäytynyt</li> <li>• Projektit ja osaprojektit etenevät suunnitelmien mukaisesti</li> <li>• Yhdyspintatoiminnan vaikutukset on huomioitu toiminnan ja talouden suunnittelussa</li> <li>• Hyvinvointijohtaminen on linkitetty osaksi strategista johtamista</li> </ul>



## Talouden tasapainon ja tuottavuuden edistäminen

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Toimenpiteellä tavoitellaan uuden kaupunkiorganisaation tehokkaan ja vaikuttavan toiminnan ja talouden tasapainoa sekä tuottavuuden todennettua parantumista. Digitalisaatiolla haetaan nykyistä enemmän realisoitavia kustannushyötyjä. Talous- ja tuottavuusohjelman toteuttaminen vuosina 2022–2025. Talousarvion kehysvaihe uudistetaan. Yksikkökustannusten tarkastelu valituissa palveluissa otetaan osaksi taloussuunnittelua sekä talous- ja tuottavuusohjelman toteuttamista.</p>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupunginhallitus ohjaa taloussuunnittelua.</li> <li>• Talousyksikkö koordinoi, yhteistyötahona kaikki kaupungin yksiköt ja ulkopuolinen palveluntuottaja.</li> <li>• Tuottavuuden mittaamista kehitetään yhteistyössä konsernihallinnon ja palvelualueiden kanssa.</li> </ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talousohjelma on laadittu ja sen toteutus käynnistetty. Talouden tasapainon mittareita seurataan talousraportoinnin ja tilinpäätöksen yhteydessä.</li> <li>• Kaupungin tulos, investointien tulo-rahoitus-% ja lainamäärä.</li> <li>• Tunnistettu tuottavuuden kannalta kriittiset palvelut ja käynnistetty tuottavuuden seuranta tuottavuusmittariston avulla. Valittujen palvelujen yksikkökustannukset.</li> </ul>

## Vetovoimainen työnantajakuva ja hyvä työntekijäkokemus

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Edistämme Tampereen kaupungin houkuttelevuutta työnantajana luomalla pidemmän aikavälin tiekartan konkreettisista toimenpiteistä, joilla edistetään työvoiman saatavuutta ja pitovoimaa suunnitelman mukaisesti. Toimenpiteitä edistetään neljän tunnistetun ydinteeman näkökulmasta: Työnantajakuva ja työntekijäkokemus, oppilaitosyhteistyö, työllisyystoimet ja KV-osaajat. Panostamme hyvinvoivaan ja osaavaan henkilöstöön hyödyntämällä hyvinvoinnin tietopohjaa.</p> <p>Toimenpidekokonaisuuden toteuttamiseen liittyvät ohjelmat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön saatavuuden tiekartta</li> <li>• Kansainvälisen toiminnan suuntaviivat 2022–2025</li> <li>• Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strateginen ohjelma 2019–2024</li> </ul>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöyksikkö, konsernihallinto, palvelualueet ja liikelaitokset.</li> <li>• Uusien avauksien ja mallien rakentamisessa voidaan hyödyntää ulkopuolisia toimijoita.</li> </ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittareiden tulokset ja valtuustokauden tavoitteiden toteutuminen</li> <li>• Työvoiman saatavuuden tiekartan toimenpiteiden toteuttaminen</li> <li>• Henkilöstön vaihtuvuus</li> <li>• Kokemus kuormituksesta, syrjinnästä ja kiusaamisesta</li> </ul>

## Hankintojen tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden vahvistaminen

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	Hankintojen tuloksellisuutta vahvistetaan toteuttamalla hankintojen kehittämisen ja digitalisoinnin tiekarttaa. Toimenpiteet kohdistuvat hankinnan toimintamallien tehostamiseen ja digitalisoimiseen, tiedolla johtamisen sekä hankintatoiminnan strategisen johtamisen kehittämiseen. Strategiasta johdetut hankinnan strategiset painopisteet ohjaavat hankintojen toteutusta ja tulevat sujuvaksi osaksi hankintojen johtamista. Hankintojen toimintamalleja kehitetään tukemaan innovaatioiden kehittämistä yhteistyössä kumppaneiden kanssa.
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hallintoyksikkö, konsernihallinto, palvelualueet</li><li>Business Tampere, yritykset</li><li>Mahdollisuuksia ulkopuoliseen rahoitukseen selvitetään strategisiin teemoihin liittyen hankintojen kehittämiseksi.</li></ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hankintojen kehittämisen ja digitalisoinnin tiekartan projektit on toteutettu suunnitelman mukaan.</li><li>Hankintoja johdetaan tietoon perustuen ja järjestelmät tukevat sujuvaa tiedon saatavuutta.</li><li>Hankinnan toimintatavat tuottavat arvoa sekä kaupungille, asiakkaille että sopimus Kumppaneille.</li></ul>

## Konsernihallinnon painopiste 2: Odotukset ylittävä asiakaskokemus

### Valtuustokauden tavoitteet ja mittarit strategiassa:

<b>Painopisteen tavoite/tavoitteet</b>	<b>Mittari/mittarit</b>
Asiakaskokemus on parantunut.	<ul style="list-style-type: none"><li>Asiakaskokemus</li></ul>
Asiakkaalle arvoa tuottava digitaalinen asiointi on mahdollista vähintään 50 % kaupungin palveluissa	<ul style="list-style-type: none"><li>Digitaalisten palvelujen määrä suhteessa palvelujen kokonaismäärään</li></ul>

### Painopisteen toimenpidekokonaisuudet:

#### Asiakaskokemuksen mittaamisen ja tuen vahvistaminen

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	Mahdollistetaan asiakaskokemuksen todentaminen ja mittaaminen. Konsernihallinto tukee palvelualueita mittaussmallin käyttöönotossa. Asiakaskokemustietoa hyödynnetään ja asiakaskokemusta johdetaan valtuustokauden tavoitteen mukaisesti.
---------------------------------------	--

<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulko-puolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia- ja kehittämissyksikkö yhteistyössä palvelualueiden kanssa.</li> </ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskokemuksen mittausmalli ja sen sisältämät mittarit on sovittu ja otettu säännölliseen käyttöön keskeisissä palveluissa palvelualueilla ja konsernihallinnossa. keskeisissä palveluissa.</li> <li>• Asiakaskokemustieto raportoidaan kaupunkitasolla ja asiakaskokemustieto on mukana olemassa olevissa tietotyöpöydissä.</li> </ul>

### *Hallinnon sujuvoittaminen ja asiakaskokemuksen parantaminen*

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	<p>Konsernihallinto näyttäytyy asiakaslähtöisenä toimijana kaupunkikonsernissa. Tavoitteena on, että konsernihallinto ryhtyy seuraamaan asiakaskokemusta kaupunkikonsernin asiakkailtaan. Hallintoprosessien sujuvoittamista kaupunkitasoisesti viedään eteenpäin muun muassa digitalisaation edistämällä, toimintatapojen ja ohjeistuksen parantamisella ja koulutusta lisäämällä. Hallinnon prosessien automatisointia ja digitalisointia edistään mm. HR-, asiakirjahallinnan, hankintojen sekä raportoinnin prosesseissa.</p>
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulko-puolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konserniyksiköt yhdessä palvelualueiden kanssa.</li> </ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernihallinnolla on yhteinen asiakaskokemusta mittaava asiakaskokemuskysely</li> <li>• Konserniyksiköiden käytössä olevien muiden asiakaskokemusta mittaavien kyselyiden kehittäminen ja synkronointi konsernihallinnon yhteisen kyselyn kanssa kehittäminen</li> <li>• Työntekijäkokemuskyselyt (asiakas- ja työntekijäkokemus toisistaan riippuvaiset).</li> <li>• Hallintoprosessien kehittämisen toimenpiteitä toteutetaan kaupunkitasoisesti suunnitelman mukaisesti</li> </ul>

<b>Toimenpidekokonaisuuden kuvaus</b>	Tietohallinto tukee palvelualueita sähköistettävien palvelujen tunnistamisessa sekä ohjaa ja tukee digitalisointiprojektien läpivientiä aktiivisesti. Tukea kohdistetaan erityisesti kehittämistarpeiden varhaisvaiheisiin, ns. kysyntävaiheeseen lisäämällä yhteistyötä ja viestintää sekä selkeyttämällä roolijakoa niin tietohallinnon ja palvelualueiden välillä kuin tietohallinnon sisäisestikin. Rakennetaan menetelmä digitalisaation hyödyntämisen tilannekuvan seurannalle digikypsyysviitekehyksen pohjalta. Palvelujen digitalisoinnissa tuetaan palvelualueita hyödyntämään palvelumuotoilua ja prosessinkehittämisen keinoja asiakaslähtöisyyden ja moniulotteisen vaikuttavuuden parantamiseksi.
<b>Toteuttajat ja keskeiset yhteistyötahot sekä mahdolliset suunnitelmat ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämiseksi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tietohallinto yhdessä muiden konserniyksiköiden ja palvelualueiden kanssa.</li></ul>
<b>Toimenpidekokonaisuuden edistymisen arviointikriteerit (mittarit, lopputulos ym.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Palvelujen, joissa asiointi on mahdollista hoitaa sähköistä kanavaa käyttäen, prosenttiosuus kaikista palveluista</li><li>• Sähköisten asiointien määrä</li><li>• Sähköisen asioinnin asiakastytyväisyys ja vaikuttavuus</li><li>• Digikypsyyden osa-alueiden edistyminen</li></ul>

## KONSERNIHALLINNON TAVOITTEISIIN JA TOIMENPIDEKOKONAISUUKSIEN TOTEUTTAMISEEN LIITTYVÄT STRATEGISET RISKIT JA EPÄVARMUUDET

Strategiset riskit ovat epävarmuuksia, jotka voivat lyhyellä ja/tai pitkällä aikavälillä vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiset riskit voivat johtua esim. virheellisistä tai epäonnistuneista päätöksistä, toimintamalleista, johtamisesta, valvonnasta tai hitaasta reagoinnista sisäisiin tai ulkoihin muutoksiin. Strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi otetaan usein riskejä, joihin liittyy sekä positiivinen mahdollisuus että negatiivinen uhka. Strategisiin tavoitteisiin kohdistuvien uhkien ja mahdollisuuksien arviointi ja hallinta ovat organisaation ylimmän johdon vastuulla. Alla olevassa taulukossa esitetään konsernihallinnon tavoitteiden ja toimenpidekokonaisuuksien toteuttamiseen liittyvät keskeiset riskit. Vuosisuunnitelmiin nostetaan taulukon riskien pohjalta keskeiset riskienhallinnan toimenpiteet.

## Strategiset riskit ja epävarmuudet

Riskialue	Riskin / riskien kuvaus
Talouden tasapaino	Riski, että kuntatalous olennaisesti heikkenee. Riskin taustalla on yleisen taloustilanteen heikkeneminen ja riski kuntien velvoitteiden lisäämisestä. Samalla myös kaupungin verotulojen kasvu heikkenisi.
Muuttuva toimintaympäristö ja ilmiöt	Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset kaupunkiin ja kaupungin toimintaan.
Yhdyspinnat ja yhteistyö sidosryhmien kanssa	Yhteistyön ja yhdyspintojen sujuvuus hyvinvointialueen kanssa. Riski ettei yhdyspintoja saada toimimaan ja palvelu ei toteudu riittävän vaikuttavana asiakkaan näkökulmasta.
Turvallisuusjohtaminen	Riski, miten varmistetaan organisaatioturvallisuuden riittävä taso ja turvalliset työskentelyolosuhteet suoraan asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille.
Toimintavarmuus ja jatkuvuuden hallinta	Tietohallinnon järjestämissä ICT-palveluissa tai tietojärjestelmissä ilmenee ongelmia, jotka estävät palvelun tai tietojärjestelmien käyttämisen. Joissain tapauksissa häiriön jälkeen toipuminen takaisin normaalitilaan ei onnistu tai on hidasta.
Toimintakulttuuri ja päätöksenteko	Riski, että poliittisen päätöksenteon ja virkamiesvalmistelun vastuut ja rajapinnat eivät olisi kaikissa tapauksissa riittävän selkeät.
Henkilöstö	Riski, että henkilöstöresurssit eivät ole riittävät kaupungin palvelutarpeisiin nähden tai että henkilöstön osaamistaso ei ole riittävä vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin.
Tietoturva- ja kyberriskit	Kyberriskit, joista johtuen organisaation suoritus- ja palvelukyky heikkenee hetkellisesti tai pidemmäksi aikaa.
Omistajaohjaus	Markkinoilla toimivien yhtiöiden omistaja-arvo ei kehity positiivisesti ja in-house yhtiöiden tuloksellisuus ei täytä asiakkaan odotuksia.
Maineenhallinta	Kaupungin maineenhallintaan liittyvät riskit.

## HANKINTALINJAUKSET

Hankintalinjauksilla määritellään ulkoisten hankintojen roolia toiminnassa, palvelujen järjestämisessä ja kehittämisessä sekä ohjataan hankintatoimintaa ja tavoiteltavia tuloksia.

Pääosan konsernihallinnon ulkoisista hankinnoista toteuttaa Tietohallintoyksikkö. Sisäisen tarkastuksen organisointi muuttui vuoden 2021 lopulla, minkä jälkeen sisäistä tarkastusta hankitaan ostopalveluna. Konsernihallinnon muissa yksiköissä ulkoiset hankinnat perustuvat pääosin yhteishankintasopimuksiin tai ovat pienhankintoja. Konsernihallinnossa merkittävä hankintakokonaisuus on toiminnan tueksi hankittavat erilaiset asiantuntijapalvelut. Konsernihallinnon järjestämisvastuulla olevia tehtäviä, kuten henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita sekä työterveyspalvelut, on siirretty myös in house -yhtiöiden toteutettavaksi.

Hankintatoimintaa uudistetaan voimakkaasti kaupunkitasolla ja yhtenäisestä kehittämisestä vastaa konsernihallinto. Kaupunki näkee hankintatoiminnan strategisena ydintoimintana ja panostaa hankintaosaamisen

ja kyvykkyyksien vahvistamiseen. Hallintoyksikössä aloitti uusi hankintapalvelut-palveluryhmä, joka käynnistää kaupungin hankintojen kilpailuttamisen vuoden 2023 aikana.

Sisäisen tarkastuksen ostopalveluja hankittaessa keskeinen vaatimus on palveluiden korkea laatu. Sisäisen tarkastuksen palveluiden hankinta perustuu tarkkaan budjetointi- ja tilauskäytäntöön ja jatkuvaan tilaajan ja palveluntuottajan välisen optimaalisen työnjaon kehittämiseen.

Strategia- ja kehittämissyksikkö vastaa kaupungin vakuutusratkaisujen hankinnasta. Vakuutukset järjestetään pääsääntöisesti kaupunkitasoisen riskinsietokyvyn mukaan laajoina kokonaisuuksina, kaupungin laajuisin sopimuksin. Kilpailutettavia vakuutuskokonaisuuksia ovat henkilövakuutukset, vastuuvakuutukset, omaisuus- ja keskeytysvakuutukset sekä ajoneuvovakuutukset. Strategia- ja kehittämissyksikössä hankitaan myös viestintään, markkinointiin sekä tapahtuma- ja vieraanvaraisuustoimintaan liittyviä palveluita, joissa keskeistä on kumppanuuksien ja asiakaskokemuksen kehittäminen.

Kaupungin ICT-hankinnat tehdään tietohallintoyksikön toimesta. Tampereen kaupunki on ulkoistanut ICT-infraan liittyvän palvelutuotannon ja siitä johtuen ulkoisten ostojen osuus tietohallintoyksikön menoista (jatkuvat palvelut ja ICT-kehittäminen) on noin 80 %. Huomioitavaa on se, että osa tietohallintoyksikön vastuulla olevien palveluiden, kuten työasem leasing, kommunikaatiopalvelut ja esitystekniikka laskutetaan suoraan kaupungin yksiköiltä. Nämä huomioiden ulkoisten menojen osuus on noin 85 % kokonaisuudesta.

Tampereen kaupungin ICT-toimintamallin kehittämissuunnitelma kuvaa Tampereen kaupungin tietohallintotoiminnan uudistamisen lähtökohdat, sitä ohjaavat vaatimukset ja kehittämisen painopisteet. Digitiekartta kuvaa kaupungin toimintojen digitalisoinnin eli digikehittämisen teemat ja konkreettiset kehittämistoimintapisteet tuleville vuosille. ICT-hankinnat toteutetaan pääsääntöisesti ICT-kehittämiseen varatulla määrärahalta projekteissa, pienkehittämisessä, kokeiluissa ja ohjelmissa. ICT-hankintojen keskeiset toimintatavat ja linjat kuvataan ICT-hankintaohjeessa.

Tietohallintoyksikkö tekee ICT-hankinnat lähtökohtaisesti markkinoilla toimivilta yrityksiltä. Yhteishankintayksiköitä hyödynnetään erityisesti volyymihankinnoissa. Sidosyksiköitä hyödynnetään silloin, kun se arvioidaan tarkoituksenmukaiseksi. Lisäksi osallistutaan kuntien kesken tehtävien tuotteiden kehittämishankkeisiin. Tietohallinnolle kilpailutetaan vuonna 2023 ICT-asiantuntijapalveluiden puitesopimus, joka mahdollistaa kumppanuuksien rakentamisen asiantuntijapalveluissa. Hankinnoissa pyritään mahdollistamaan paikallisten, pienten ja keskisuurten yritysten osallistuminen kilpailutuksiin ja toimiminen ICT-toimittajina. Ketteriä toiminta- ja palvelumalleja muodostetaan uusien innovaatioiden kehittämiseksi yhdessä kumppaneiden kanssa ja laajasti eri osaamisalueita hyödyntäen.

ICT-hankinnoissa tavoitellaan kustannustehokkaita ja laadukkaita ratkaisuja, huomioidaan ympäristönäkökulmat sekä kestävä kehityksen mukainen toiminta. Tilaajaosaamisen ja hankintojen ennakoinnin merkitys kasvaa. Hankintojen kustannustehokkuutta parannetaan mm. automatisoinnin, ennakoinnin ja erilaisten puitejärjestelyiden kautta sekä seudullisen tietohallintosopimuksen myötä. Hankintaprosessia tehostetaan toimintatapoja uudistamalla ja digitalisaatiota hyödyntäen sekä parannetaan ulkoa ostettujen palvelujen suunnittelua ja hankintojen tiedolla johtamista.



Tietohallinto toimii verkostomaisessa ympäristössä ja monituottajamallissa, jossa toimittaja- ja palveluhallinnalla on korostuneen tärkeä rooli. Palveluntuottajien ohjaamisesta on kokemusta jo paljon ja esimerkiksi palvelujen toimivuuden ja kustannusten ohjaus, seuranta sekä raportointi on osa normaalia toimintaa. Uudet toimintamallit kuten omat tuotteet ja alustojen hyödyntäminen sekä ketterä kehittäminen tuovat hallintaan ja ohjaamiseen aivan uusia haasteita ja ratkaistavia asioita. Prosesseja ja menetelmiä kehitetään, jotta ICT-toimintaympäristön palvelevuus, toimintavarmuus ja kustannustehokkuus saadaan pidettyä jatkossakin korkealla tasolla samalla, kun toimintamalleja uudistamalla vastataan vaatimuksiin.

