

TAMPERE.  
FINLAND

2023  
**VUOSI-  
SUUNNITELMA**

Sivistys- ja  
kulttuurilautakunta



TAMPERE

## Sisällys

Johdanto .....	1
Lautakunnan tehtävät ja muutokset.....	1
Lautakunnan keskeiset toimenpiteet .....	3
Palvelusuunnitelman 2022–2025 toimenpidekokonaisuudet .....	3
Talousarvion 2023 sitovat tavoitteet .....	3
Toimenpiteet 2023.....	5
Lautakunnan talous.....	23
Tuottavuus .....	24
Palveluryhmien toiminta ja talous .....	25
Varhaiskasvatus ja esiopetus.....	25
Toiminnan kuvaus .....	25
Suunniteltu palvelutuotanto ja talous .....	27
Riskiprofiili .....	27
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma .....	28
Palveluverkko.....	29
Perusopetus.....	31
Toiminnan kuvaus .....	31
Suunniteltu palvelutuotanto ja talous .....	32
Riskiprofiili .....	32
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma .....	33
Palveluverkko.....	34
Liikunta ja nuoriso.....	35
Toiminnan kuvaus .....	35
Suunniteltu palvelutuotanto ja talous .....	36
Riskiprofiili .....	37
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma .....	38
Palveluverkko.....	39
Kulttuuri.....	40
Toiminnan kuvaus .....	40
Suunniteltu palvelutuotanto ja talous .....	41
Riskiprofiili .....	42
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma .....	43
Palveluverkko.....	43
Sivistyspalvelujen hallinto .....	45

Toiminnan kuvaus .....	45
Suunniteltu palvelutuotanto ja talous .....	46
Liitteet .....	46

## JOHDANTO

Lautakunnan vuosisuunnitelma on osa kaupungin strategista johtamisjärjestelmää (kuva), jolla tuetaan toiminnan strategian mukaista suunnittelua, kehittämistä ja johtamista.



Vuosisuunnitelma valmistellaan osana vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua. Se tarkoittaa ja toimeenpanee palvelusuunnitelmaa ja vuosittaista talousarviota. Vuosisuunnitelmaan kootaan lautakunnan alaisen toiminnan suunnittelua ohjaavat palvelusuunnitelmien toimenpidekokonaisuudet ja vuosittaiset talousarviotavoitteet sekä niitä toteuttavat toimenpiteet. Lisäksi vuosisuunnitelma sisältää kuvauksen palveluryhmien toiminnasta ja taloudesta sekä riskiprofiilin ja keskeiset sisällöt henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta. Vuosisuunnitelmassa esitetään myös hankintasuunnitelma.

Vuosisuunnitelmasta raportoidaan lautakunnalle huhtikuun, elokuun ja vuoden lopun tilanteesta.

## LAUTAKUNNAN TEHTÄVÄT JA MUUTOKSET

Sivistys- ja kulttuurilautakunnan alainen toiminta koostuu neljästä palvelukokonaisuudesta, jotka ovat varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, kulttuuri sekä liikunta- ja nuorisopalvelut. Sivistyspalvelujen hallintoon kuuluvat henkilöstöhallinto, taloushallinto ja yhteiset palvelut. Sivistyspalvelut ovat kunnalle lainsäädännössä määriteltäviä tehtäviä.

Lautakunnan palvelujen ja toiminnan vuoden 2023 keskeiset muutokset ja kehittämistoimenpiteet liittyvät tamperelaisten ja henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamiseen.

Vuoden 2023 alusta voimaan tuleva sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus tarkoittaa lautakunnan toiminnassa merkittävää palveluiden jatkuvuuden turvaamista sekä yhteistyön varmistamista hyvinvointialueen kanssa esimerkiksi oppilashuollon, ehkäisevän päihdetyön,



kotouttamisen ja elintapaohjauksen osalta. Vuosisuunnitelmassa on huomioitu uudistuksen myötä hyvinvointialueelle sivistyspalveluista siirtyvät tehtävät ja toisaalta sosiaali- ja terveyslautakunnasta sivistyspalveluihin siirtyvät uudet tehtävät, kuten hyvinvointikeskusten aluekoordinaatio, etsivä nuorisotyö ja Tampere Junior -kehitysohjelma. Uudistuksen myötä myös kaupunkitasoisen köyhyystyöryhmän ja köyhyysohjelman mukaisten kokonaisuuksien, kuten aktiivipassin, ruokajakelun, puistoruokailun ja harrastuspassin koordinaatio kuuluu lisäksi sivistys- ja kulttuurilautakunnan alaiseen toimintaan.

Lasten ja nuorten mielenterveyden ja hyvinvoinnin lisääntyneisiin haasteisiin ja pitkittyneen pandemiatilanteen vaikutuksia ehkäistään erityisesti lasten, nuorten ja lapsiperheiden tukea vahvistavilla sekä hyvinvointierojen kaventamiseen tähtäävillä toimenpiteillä. Tampere on mukana UNICEF:in lapsiystävällinen kunta -mallissa, jossa keskeisenä tehtävänä on edistää lapsen oikeuksien toteutumista. Sosiaalisen turvallisuuden ja osallisuuden edistämiseen kiinnitetään myös erityistä huomiota.

Toimintaympäristön muutoksiin varautumista jatketaan. Esimerkiksi Ukrainan sodan, inflaation ja energiakriisin suorat ja välilliset vaikutukset korostavat osaltaan turvallisuuden, riskienhallinnan ja varautumisen merkitystä. Turvattomuuden tunteen ja taloudellisen epävarmuuden lisääntyminen saattavat heikentää merkittävästi tamperelaisten hyvinvointia. Sivistyspalvelujen yksiköt ovat tehneet varautumissuunnittelua oman toimintansa mahdollisiin sähkökatkoksiin erityisesti 2023 talven osalta.

Kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluissa järjestöjen ja yhteisöjen sekä luovien alojen tuen kehittämisellä pyritään vahvistamaan toimintaedellytyksiä. Koronan jälkeen tarve sosiaaliselle kanssakäymiselle ja palvelujen sekä sisältöjen pariin on ollut suuri. Tapahtumajärjestäminen ja tapahtumiin osallistuminen on vilkastuneet huomattavasti ja kävijämäärät ovat lähteneet nousuun. Sivistyspalvelut tukevat suur tapahtumien järjestämistä omalta osaltaan ja kehittävät tapahtuma-alustoja. Kulttuurin ja liikunnan palveluja kehitetään ja suurhankkeita edistetään kaupungin vetovoiman edistämiseksi.

Digitalisaation systemaattinen vahvistaminen, toiminnanohjausjärjestelmien uudistaminen ja kestävän elämäntavan edistäminen niin tamperelaisten kuin henkilöstön osalta jatkavat aikaisemmilta vuosilta keskeisessä roolissa.

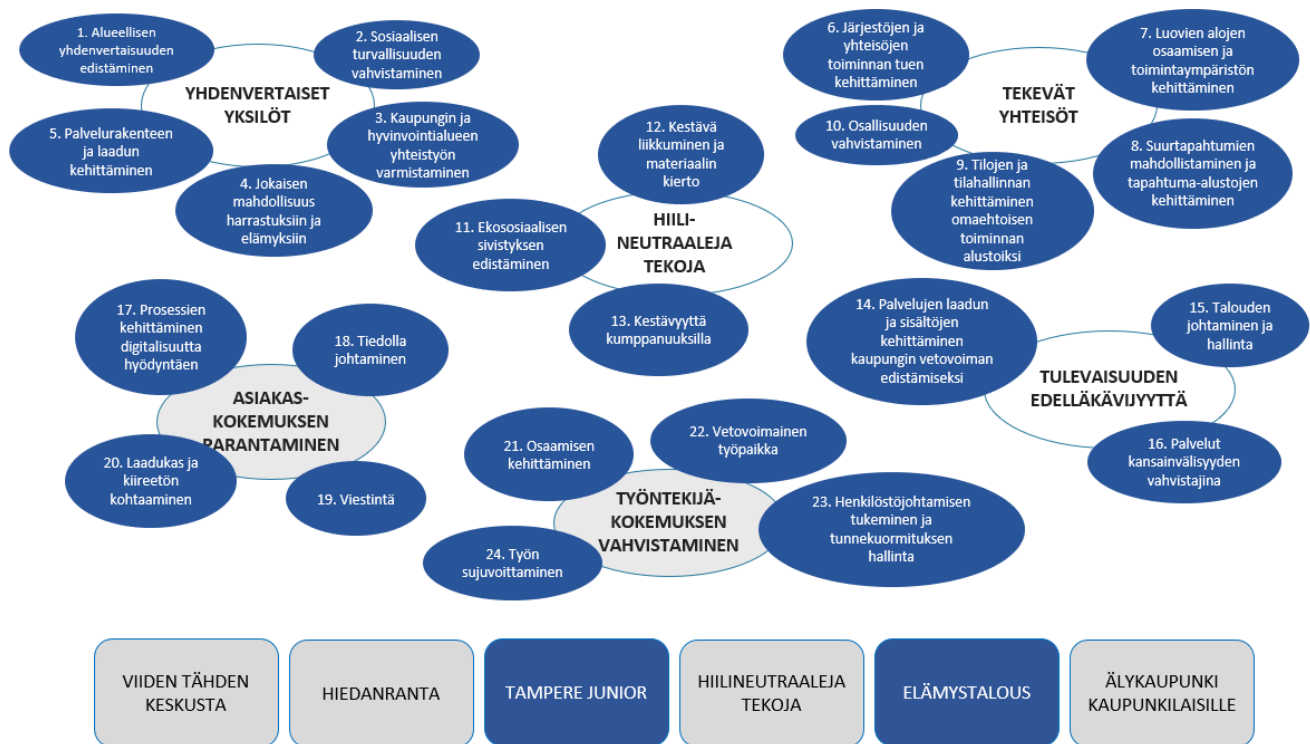
Varhaiskasvatuksessa ja erityisopetuksessa työvoimapula on kasvanut sekä nuorisopalveluissa henkilöstön vaihtuvuus on ollut viime vuosina huomattavaa. Sairaspoissaolot ovat lisäksi haastaneet palvelujen järjestämistä. Toimialojen pito- ja vetovoimaisuutta ja koko kaupungin työnantajaimagoa vahvistamista jatketaan useilla toimenpiteillä myös vuonna 2023.

## LAUTAKUNNAN KESKEISET TOIMENPITEET

Vuosisuunnitelmassa määritellään palvelusuunnitelmien toimenpidekokonaisuuksia ja talousarvion sitovia tavoitteita edistävät toimenpiteet.

### Palvelusuunnitelman 2022–2025 toimenpidekokonaisuudet

Palvelusuunnitelman toimenpidekokonaisuudet kuvaavat niitä keskeisiä kokonaisuuksia, joissa lautakunnan alaista toimintaa tulee uudistaa, muuttaa tai painottaa, jotta strategian sekä lautakunnan toiminnan ja palveluiden kehittämisen tavoitteet voidaan saavuttaa. Toimenpidekokonaisuudet ohjaavat vuosittaisten toimenpiteiden määrittelyä.



### Talousarvion 2023 sitovat tavoitteet

Talousarviossa vuosittain asetettavat valtuustoon nähden sitovat toiminnan tavoitteet pohjautuvat strategian valtuustokauden tavoitteisiin. Tavoitteita asetetaan ensisijaisesti toiminnan vaikuttavuudelle ja tuloksille. Seuraavalla sivulla esitetään sivistys- ja kulttuurilautakunnalle vuodelle 2023 asetetut toiminnan tavoitteet.

<b>Valtuustokauden tavoite 2022–2025</b>	<b>Sitova toiminnan tavoite 2023</b>
Tamperelaisten koettu hyvinvointi on parantunut	Lasten ja nuorten <sup>1</sup> koettu ahdistuneisuus on vähentynyt vuoteen 2021 verrattuna
Tamperelaisten koettu hyvinvointi on parantunut	Lasten, nuorten ja aikuisten liikkuminen on lisääntynyt vuoteen 2021 verrattuna
Alueiden väliset hyvinvointierot ovat kaantuneet	Pienten lasten alueellisen tuen saatavuus on parantunut vuoteen 2021 verrattuna
Tamperelaiset saavat tarvitsemansa palvelut ennaltaehkäisevästi	Nuorten ja aikuisten päihteiden käyttö <sup>2</sup> on vähentynyt vuoteen 2021 verrattuna
Yhteisöllinen toiminta on lisääntynyt ja yksinäisyys on vähentynyt	Itsensä yksinäiseksi tuntevien lasten, nuorten ja aikuisten osuus on vähentynyt vuoteen 2021 verrattuna
Osallisuus on vahvistunut	Kokemus vaikuttamismahdollisuuksista oman asuinalueen kehittämiseen on parantunut vuoteen 2021 verrattuna
Elämystalous ja luovat alat ovat vahvistuneet	Yleisarvosana Tampereesta tapahtumia ja kulttuuria tukevana ja edistävänä kaupunkina on parantunut edelliseen vuoteen verrattuna
Tampereen asema koulutus- ja opiskelu-kaupunkina on vahvistunut	Perusopetuksen oppimistulokset <sup>3</sup> ovat parantuneet edelliseen vuoteen verrattuna
Esimiestyö on vahvistunut ja henkilöstön työhyvinvointi on parantunut	Työntekijäkokemus on parantunut edelliseen vuoteen verrattuna

<sup>1</sup> Perusopetus

<sup>2</sup> Nuorten osuus, jotka kokeilleet huumeita vähintään 2 kertaa ja aikuisten liiallinen alkoholin käyttö

<sup>3</sup> 2., 7. ja 9.-luokkalaisten äidinkieli

Strategian painopiste: Yhdenvertaiset yksilöt

Toimenpidekokonaisuus	Toimenpide	Toteuttaja ja keskeiset kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
1. Alueellisen yhdenvertaisuuden edistäminen	Digitaalisen nuorisotyön kehittäminen digiosallisuuden muotoja ja alustoja lisäämällä. Liikkuvan nuorisotyön vakiinnuttaminen.	Liikunta ja nuoriso	Digiosallisuuden alustojen ja liikkuvan nuorisotyön toimintaan osallistuvien määrä on kasvanut.
	Kulttuurin palveluverkkosuunnitelman laatiminen palvelujen vaikuttavan alueellisen ja sosiaalisen kohdentamisen sekä tuottavuuden parantamiseksi.	Kulttuuri	Palveluverkkosuunnitelma on hyväksytty lautakunnassa.
	Oppimisen tuen muotojen ja koulunkäynnin tuen vahvistaminen lähikouluperiaatteella.	Perusopetus	Koulunkäynninohjaajia ja kouluvalmentajia on lisätty. Laaja-alaisen erityisopettajan toimenkuvaa on kehitetty. Nepsy-valmentaja täydennyskoulutusta on järjestetty. Erityispedagogiikan perusopintoja on järjestetty opettajille.
	Lukutaidon tukeminen ja lukevaan elämäntapaan ohjaaminen.	Perusopetus, Varhaiskasvatus ja esiopetus	Digitaalista lukutaidon arviointivälinettä on hyödynnetty opetuksessa, ja monilukutaitoa edistävät kehittäjäopettajat toimivat koulupoluilla.  Uudet lukutaidot -kehittämishjelman mukaisesti on edistetty lasten ja nuorten medialukutaitoa.



			<p>Lukututor-toiminta on käynnistynyt esi- ja alkuopetuksessa ja materiaalia koottu sähköiselle alustalle.</p> <p>Kielipeda-työväline on otettu käyttöön esiopetuksessa tukemaan kielitietoisien esiopetuksen toteuttamista.</p>
	Kolmitasoisen ja -portaisen tuen ja siihen liittyvän osaamisen vahvistaminen kasvun ja koulunpoluilla, ml. yksityisen varhaiskasvatuksen toimijat.	Varhaiskasvatus ja esiopetus, Perusopetus	<p>Pedagogisen tuen tiimien toiminta yksiköissä on vakiintunut.</p> <p>Tukeen liittyvää koulutusta on järjestetty mm. inklusiivisen toimintakulttuurin osalta.</p> <p>Varhaiskasvatuksen erityisopettajan tehtäväkuva on uudistettu.</p> <p>Nepsyvalmennuksien osallistujamäärät ovat kasvaneet.</p> <p>Nepsyvalmentajien verkostoituminen on käynnistynyt.</p>
	Hyvinvointikeskusyhteistyön jatkuvuuden turvaaminen sekä yhteisökeskustyyppisen toiminnan vahvistaminen alueilla.	Yhteiset palvelut, Pirkanmaan hyvinvointialue	<p>Alusta- ja verkostotyön roolit alueilla on selkiytetty.</p> <p>Järjestöyhteistyötä alueiden yhteisöllisen toiminnan tuottamiseksi on vahvistettu.</p>
2. Sosiaalisen turvallisuuden vahvistaminen	Nuorisopalvelujen yhdenvertaisuussuunnitelman tekeminen. Yhdenvertaisuuden työpari-mallin jatkokehittäminen ja vakiinnuttaminen.	Liikunta ja nuoriso	Yhdenvertaisuussuunnitelma on valmistunut.

			<p>Esteettömyyskuvaukset on tehty.</p> <p>Vähemmistö- ja marginaaliryhmien nuorisotyön tarpeita on kartoitettu yhteistyön kautta.</p> <p>Sateenkaarinuorisotila Kaarevan kävijämäärät ovat kasvaneet.</p>
	Turvallisemman tilan ja tilojen käytön eettisten periaatteiden laatiminen ja käyttöönotto.	Kulttuuri, Liikunta ja nuoriso, Yhteiset palvelut	<p>Turvallisemman tilan periaatteet on luotu ja ne ovat asiakkaille esillä suurimmassa osassa nuorisopalvelujen, liikunnan ja kulttuurin toimintaa.</p> <p>Tarkennukset kaupunkitasoisiiin tilojen käytön eettisiin periaatteisiin on tehty.</p>
	Syrjintään puuttumisen ja siitä ilmoittamisen käytäntöjen tuntemisen vahvistaminen.	Liikunta ja nuoriso, Yhteiset palvelut	Teemasta on järjestetty tiedostuskampanja.
	Digiturvataitojen kehittäminen.	Perusopetus	<p>Uudet lukutaidot-ohjelman mukainen toiminta.</p> <p>7.-9.-luokan oppilaille ja opettajille on hyödynnettävissä digitaalinen 24/7 palvelu, joka neuvoo sosiaalisen median käyttämisessä ja auttaa ongelmatilanteissa. Palvelu on laajentunut 4.-6. -luokkalaisille.</p>
	Yksikkökohtaisten kiusaamisen ehkäisemisen suunnitelmien mukaisten toimenpiteiden toteuttaminen ja käsitteleminen lasten kanssa.	Varhaiskasvatus ja esiopetus	<p>Kiusaamisen ehkäisemiseen liittyvät suunnitelmat on arvioitu.</p> <p>Yksiköiden toimintasuunnitelmiin 2023–2024 on kirjattu suunnitelma</p>

			kiusaamisten vastaisten toimenpiteiden käsittelemisestä lasten ja huoltajien kanssa.
	Lapset puheeksi -menetelmän käytön laajentaminen.	Varhaiskasvatus ja esiope- tus	Sosionomit ovat osallistuneet menetelmäkoulutuksiin.
3. Kaupungin ja hyvinvointialueen yhteistyön varmistaminen	Kotoutumisen rakenneuudistukseen valmistautuminen rooleja selkeyttämällä palvelualueiden ja -ryhmien sekä hyvinvointialueen välillä.	Kaikki palveluryhmät, Pirkanmaan hyvinvointialue	Rooleista ja vastuista on sovittu palvelualueiden ja -ryhmien sekä hyvinvointialueen välillä.
	Etsivän nuorisotyön palvelupolkujen toimivuuden varmistaminen.	Liikunta ja nuoriso, Pirkanmaan hyvinvointialue	Toiminta on integroitunut Liikunnan ja nuorison palveluryhmään. Yhteistyö ja toimintamallit hyvinvointialueen, verkostojen ja palveluntuottajien kanssa ovat jäsentyneet.
	Oppilashuollon toimintamallien käytänteiden varmistaminen.	Perusopetus, Yhteiset palvelut, Pirkanmaan koulutuksen järjestäjät, Pirkanmaan hyvinvointialue	Alueen kuntien kanssa on haettu valtionavustus yhteisöllisen oppilashuollon vahvistamiseen ja kehittämiseen.  Hyvinvointialueen ja seutukuntien kanssa on valmistunut yhteisöllisen oppilashuollon laatukäsikirja.  Ehkäisevän päihdetyön tarkistuslista on päivitetty hyvinvointialueen kanssa.
	Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ja elintapaohjauksen toimivien käytäntöjen varmistaminen sekä yhte-kertoimeen vaikuttavien tekijöiden vastuuttaminen.	Yhteiset palvelut, Pirkanmaan hyvinvointialue	Kulttuuri- ja harrastelähetteen, aktiivipassin ja liikuntaneuvonnan käytännöistä on sovittu hyvinvointialueen kanssa ja vastuut ovat selvät.  Kaikukortti on vakiinnutettu ja uusia kohderyhmiä on lisätty palvelun piiriin.

			Hyte-kertoimen indikaattoreihin vaikuttavat tekijät ovat vastuutettu kaupungissa.
4. Jokaisen mahdollisuus harrastuksiin ja elämyksiin	Historiallisten museoiden digitoitujen kuvakokoelmien avaaminen maksuttomaan käyttöön asiakkaille.	Kulttuuri	Kuvakokoelmat on maksuttomasti avattu asiakaskäyttöön.
	Ikäihmisten matalan kynnyksen liikuttamisen kehittäminen kartoittamalla toimintaan osallistumattomien syitä.	Liikunta ja nuoriso	Kysely on toteutettu ja toimenpiteitä laadittu vastausten pohjalta.
	Digitaalisten liikuntapalvelujen kehittäminen lisäämällä yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja kartoittamalla uusien palvelujen kysyntää.	Liikunta ja nuoriso	Digipalvelujen asiakasmäärät on pysyneet nykyisellä tasolla.  Palvelujen kehittämistoimenpiteet on määritelty ja toteutettu.
	Olemassa olevien palveluiden viestintän vahvistaminen viestintää kohdentamalla.	Liikunta ja nuoriso, Kulttuuri	Suunnitellut kohderyhmäkampanjat ja asiakasryhmien kontaktointit on toteutettu.
	Nuorten aktivoiminen koulun jälkeiseen matalan kynnyksen harrastustoimintaan liikuntamotivaattorin avulla.	Liikunta ja nuoriso	Kohdattujen nuorten ja ohjausryhmien määrä on kasvanut.
	Varhaiskasvatuksen Taidekaaren 5-vuotiaiden ohjelman vakiinnuttaminen.	Kulttuuri, Varhaiskasvatus ja esiopetus	Kaikki kaupungin varhaiskasvatuksessa olevat 5-vuotiaat ovat osallistuneet Taidekaaren toimintaan.
5. Palvelurakenteen ja laadun kehittäminen	Yhteisöllisen oppilashuollon kehittäminen rakentamalla kaupunkitasoinen ohjaaja/kouluvalmentaja -toimintamalli perusopetuksesta toiselle asteelle.	Perusopetus, Liikunta ja nuoriso, Lukio- ja ammatillinen koulutus	Kaupunkitasoisen ohjaaja/kouluvalmentaja -toimintamallin rakenne on valmistunut.
	Vaikutusten ennakkoarviointien laatiminen mm. Hiedanrannan kulttuurin ja vapaa-ajan olosuhteista sekä uusista tekojärädoista.	Liikunta ja nuoriso, Kulttuuri, Yhteiset palvelut, Hiedanrannan kehitysohjelma	Ennakkoarviointit on toteutettu ja julkaistu.

	<p>Digitaalisen oppimateriaalien kehittäminen ympäristöopissa ja terveystiedossa sekä niiden hyödyntäminen opetuksessa.</p>	<p>Perusopetus, Tampereen seudun kasvatus- ja opetusalan osaamisen kehittämisspalvelu Osake</p>	<p>Sähköisen 0.–2. ympäristöopin ja terveystiedon 7.–8. luokkien oppimateriaalit ovat valmistuneet ja niitä on hyödynnetty opetuksessa.</p>
	<p>Opetuksen nivelkohtien kehittäminen uuden ohjaussuunnitelman käyttöönottamisella ja oppivelvollisten ohjauksen ja valvonnan toimintarakenteen muodostamisella.</p>	<p>Perusopetus</p>	<p>Ohjaussuunnitelma on otettu käyttöön.</p> <p>Oppivelvollisten ohjauksen ja valvonnan pysyvä toimintarakenne on muodostettu.</p>
	<p>Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan varmistaminen kohdennettujen koulutusten avulla.</p>	<p>Varhaiskasvatus ja esiopetus</p>	<p>Koulutuksia on järjestetty ja niihin on osallistuttu laajasti.</p> <p>Sensitiivisen vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä on tunnistettu ja kirjattu yksiköiden toimintasuunnitelmiin.</p>
	<p>Digikoordinaattorin ja digiohjaajien työn käynnistyminen Uudet lukutaidot -ohjelman mukaisesti.</p>	<p>Varhaiskasvatus ja esiopetus, Perusopetus</p>	<p>Digikoordinaattorin ja digiohjaajien työ kentällä on käynnistynyt.</p>
	<p>Perhekerhotoiminnan kehittäminen viestinnän ja tiedottamisen osalta perhekeskustoiminnan kriteerien mukaisesti.</p>	<p>Varhaiskasvatus ja esiopetus</p>	<p>Toiminnasta viestimistä ja tiedottamista on jäsennetty ja yhtenäistetty perhekerhotoimijoille laaditun kyselyn pohjalta.</p>

## Strategian painopiste: Tekevät yhteisöt

Toimenpidekokonaisuus	Toimenpide	Toteuttaja ja keskeiset kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
6. Järjestöjen ja yhteisöjen toiminnan tuen kehittäminen	Avustustoiminnan prosessin digitalisoiminen ja uudistettujen avustustoiminnan periaatteiden käyttöönotto.	Yhteiset palvelut, Kaikki palveluryhmät	Projekti on edennyt projektisuunnitelman ja -aikataulun mukaisesti.
	Uudistetun tapahtuma- ja harrastusviestinnän portaalin käyttöönotto ja yhteisöjen kouluttaminen sen hyödyntämisessä.	Yhteiset palvelut, Kulttuuri	Portaali on otettu käyttöön ja yhteisöille on järjestetty koulutuksia.
	Yksityisten palveluntuottajien kanssa yhteistyön tekeminen laadun arvioinnin kehittämistyössä.	Varhaiskasvatus ja esiopetus	Yhteinen laadun arvioinnin kehittämissuunnitelman mukaisesti.
	Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä ehkäisevän päihdetyön järjestöyhteistyön tiivistäminen ja avustamisen tarvelähtöisyyden lisääminen.	Yhteiset palvelut	Laikun ympäristön osallistuva budjetointi -hankkeen sekä Multisillan aamupalakokeilun yhteydessä on kokeiltu sekä kehitetty seuranta- ja vaikutusmittareita.
7. Luovien alojen osaamisen ja toimintaympäristön kehittäminen	Pirkanmaan kulttuuripankin julkaiseminen ja käyttöönotto.	Kulttuuri, Elämystalouden kehitysohjelma	Kulttuuripankki on otettu käyttöön.
	Luovien alojen elinvoimaa ja elämystalouden vaikutuksia kuvaavan tietoperustan luominen.	Kulttuuri, Elämystalouden kehitysohjelma	Tietoperusta on luotu.
	Kulttuuritilasuunnittelun edistäminen Nekalassa ja Hiedanrannassa.	Kulttuuri, Elämystalouden kehitysohjelma	Nekalan toimintamalli on valmis ja operaattori valittu. Hiedanrannan tarpeet ja mahdollisuudet on kuvattu.



8. Suur tapahtumien mahdollistaminen ja tapahtuma-alustojen kehittäminen	Tapahtumajärjestämisen tukeminen luomalla uusia ja kehittämällä olemassa olevia olosuhteita ja toimintamalleja.	Liikunta ja nuoriso	Toteutuneet toimenpiteet mm. joussiammunnan ja vuoden 2023 kansainvälisten urheilutapahtumien olosuhteiden osalta.  Tammelan stadionin uudesta toimintamallista on sovittu.
9. Tilojen ja tilahallinnan kehittäminen omaehtoisen toiminnan alustoiksi	Tilavarauspalvelu Varaamon jatkokehittäminen ja tilahallintaan liittyvien toimintatapojen uudistaminen. Älykkään ja omatoimisen tiloihin kulun selvittäminen.	Kaikki palveluryhmät	Varaamon käyttöönotto on edennyt suunnitelman mukaisesti.  Esillä olevien ja varattavien kohteiden määrä on kasvanut.  Omatoimikäyttöön soveltuvat tilat on määritetty.
	Nuorten kulttuurikeskuksen omaehtoisen toiminnan kehittäminen lisäämällä nuorten ryhmien määrää.	Liikunta ja nuoriso	Kulttuurikeskuksen tiloja ja toimintoja on markkinoitu kohdennetusti.  Nuorten omaehtoisten ryhmien määrä on kasvanut.
10. Osallisuuden vahvistaminen	Kaupunkitasoisen osallisuustyön tuen kehittäminen.	Yhteiset palvelut	Osallisuustyön tuen sparrailumallia on kokeiltu ja kehitetty.
	Alueellisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen alusta- ja yhteisötyötä vahvistamalla.	Yhteiset palvelut, Kulttuuri	Alueilla toimivat verkostot ja keskeiset toimijat on tunnistettu ja niitä on hyödynnetty päätöksenteon tukena.  Alueille on viestitty kohdennetusti kaikille avoimista osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista.  Alueilla on yhteistyössä tehty osallistumisen ja vaikuttamisen kokeiluita.

			Alueelliset osallistuvat budjetoinnit lähitoreilla on toteutettu.  Paikallisten verkostojen ja vaikuttajayhteisöjen hyödyntämistä ennakkovaikutusten arvioinnissa on vahvistettu.
	Kirjaston demokratiatyön toimintamallin kehittäminen.	Kulttuuri	Projektisuunnitelman ja -aikataulun mukainen eteneminen.
	Osallisuuden, yhteisöllisyyden ja turvallisuuden lisääminen tarjoamalla yhteisöille mahdollisuutta toteuttaa toimintaa avustuksilla.	Liikunta ja nuoriso	Toteutuneiden toimintojen määrä.
	Käytänteiden vahvistaminen esi- ja alkuopetuksen yhteiselle toimintakulttuurille.	Varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus	Esi- ja alkuopetuksen henkilöstön yhteiset suunnittelupäivät.

### Strategian painopiste: Hiilineutraaleja tekoja

Toimenpidekokonaisuus	Toimenpide	Toteuttaja ja keskeiset kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
11. Ekososiaalisen sivistyksen edistäminen	Kestävän kehityksen ja kiertotalouden toimintasuunnitelmien toteuttaminen, sidosryhmien osallistaminen sekä viestintä.	Liikunta ja nuoriso	Toimintasuunnitelmien mukaisesti on edetty ja osallisuutta sekä viestintää vahvistavat toimenpiteet on toteutettu.

	Luonnon monimuotoisuuden huomiointi osana nuorten kesätyöharjoittelu -kokonaisuutta.	Liikunta ja nuoriso	”Vihreät kesätyöt” osana nuorten kesätyöharjoittelu -kokonaisuutta on toteutettu.
	Kestävän kehityksen vastaavien roolien tukeminen. Kestävän kehityksen huomiointi mm. viestintäkampanjoissa, perehdytysmateriaaleissa ja tapahtumissa.	Liikunta ja nuoriso	Somekampanjat, esim. Suosi lähiliikunnasta on toteutettu.  Kestävän kehityksen vastaavien roolia on vahvistettu, esim. yhteisiä tilaisuuksia on järjestetty.  Teema on tuotu osaksi perehdytysmateriaaleja.
	Ekosivistystä edistävien toimenpiteiden toteuttaminen perusopetuksessa sekä varhaiskasvatuksessa.	Varhaiskasvatus ja esiopetus, Perusopetus	Perusopetuksen ilmasto- ja kestävyyskasvatus -kehittämisprojekti on käynnistynyt.  Päiväkotien ja esiopetuksen sekä koulujen luonto- ja ympäristökasvatusta on tuettu, esim. Luontokoulu Korennon nykytilan arvion tekemisellä, ilmasto- ja kestävyyskasvatussuunnitelman laatimisella sekä kestävän tulevaisuuden suunnitelmiin kirjatulla toimenpiteillä.
	Kestävyttä ja syväsisivistystä edistävän projektin toteuttaminen työväenopistossa.	Kulttuuri	Projektisuunnitelman ja -aikataulun mukainen eteneminen.
12. Kestävä liikkuminen ja materiaalin kierto	Ruokahävikin vähentäminen laatu- ja kökulma huomioiden yhdessä Voimian kanssa, esim. toimenpiteiden laatiminen varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa sekä perusopetuksessa sekä nuorisotilojen	Varhaiskasvatus ja esiopetus, Perusopetus, Liikunta ja nuoriso, Voimia	Voimian kanssa on tunnustettu toimenpiteet. Varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa toimenpiteet kirjattu kestävän tulevaisuuden suunnitelmaan.

	ruokahävikin vähentämisen mallia on laajennettu.		Yhteistyö Voimia Oy:n uuden tuotanto-keittien (Pata) kanssa.  Nuorisotiloilla (Lielähti, Koivistonkylä, Rantaperkiö, Tesoma) ruokahävikin vähentämisen mallia on laajennettu.
	Kestävyyden toimintamallien kirjaaminen kaikkiin kulttuurin toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin, prosessikuvauksiin ja sopimus pohjiin, esim. näyttelyprosessi ja kirjaston kokonaisuus.	Kulttuuri	Keskeiset toimintaa ohjaavat asiakirjat, prosessikuvaukset ja sopimus pohjat on päivitetty kestävyyden toimintamallilla.
13. Kestävyyttä kumppanuuksilla	Sopimuksissa ja hankinnoissa kumppaneiden vastuullisuuden painottaminen.	Kaikki palveluryhmät	Sopimuksissa ja hankinnoissa on huomioitu kestävä kehitys.

### Strategian painopiste: Tulevaisuuden edelläkävijyyttä

Toimenpidekokonaisuus	Toimenpide	Toteuttaja ja keskeiset kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
14. Palvelujen laadun ja sisältöjen kehittäminen kaupungin vetovoiman edistämiseksi	Läntisen keskustan kulttuurikohteita yhteen sitovan Kulttuurikehän toiminnan ja viestinnän käynnistäminen.	Kulttuuri	Kulttuurikehän toiminta ja viestintä asiakkaille on käynnistynyt.
	Kehitetään Vapriikkiin uutta valtakunnallista viestinnän, pelin, postin ja digitaalisen elämän museota.	Kulttuuri	Konseptin laadinta on edennyt aikataulussa.

	Kulttuuri- ja liikuntapalvelujen markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen. Markkinoinnilla uusien yleisöjen tavoittaminen erityisesti kotimaasta.	Kulttuuri, Liikunta ja nuoriso	<p>Markkinoinnin ja viestinnän tunnusluvut.</p> <p>Suunnitellut markkinointikampanjat ovat toteutuneet ja uusia viestintäkeinoja on otettu käyttöön.</p> <p>Kohdennettu viestintä on toteutunut, markkinointipaketti on valmistunut ja nuorten vanhemmille suunnattu uutiskirje on tehty.</p>
	Erityisopettajien kasvaneeseen tarpeeseen vaikuttaminen. Toimenpiteet erityispedagogiikan tutkintokoulutuksen käynnistämiseksi.	Perusopetus, Tampereen yliopisto	Vaikutuskeinot ja toimenpiteet ovat tehty.
	Oppimistulosten vuosittainen seuraaminen, kaupunki- ja koulutasoinen analysoiminen sekä kehittämisen suuntaaminen tulosten perusteella.	Perusopetus	Lukutaitoa sekä matemaattisia taitoja mittaavat arvioinnit: Kaupunki ja yksikötasoinen analysointi toteutettu.
15. Talouden johtaminen ja hallinta	Talousarvion toteutumisen seuraamisen ja korjaavien toimenpiteiden ennakoinnin vahvistaminen palveluryhmien johtoryhmissä.	Kaikki palveluryhmät, Taloushallinto	<p>Tilinpäätösennusteen osumatarkkuus on parantunut edelliseen vuoteen verrattuna.</p> <p>Kaupungin kasvuun liittyvien talousvaikutusten ennakoiminen ja suunnittelu, esim. palveluverkkosuunnitelman ja henkilöstösuunnitelman avulla.</p> <p>Talouden suunnittelussa ja seurannassa on arvioitu SPB:n soveltuvuutta varhaiskasvatuksessa.</p>

	Esimiesten talousosaamisen kehittäminen oman yksikön näkökulmasta.	Kaikki palveluryhmät, Taloushallinto	Seurantaa helpottavat palveluryhmäkohtaiset Power BI-raportit on luotu ja koulutukset järjestetty.
	EU-rahoituksen hakeminen palveluryhmien kehittämistyöhön, esim. kansainväliset kulttuurihankkeet ja Erasmus+. Hankerahoituksen seurannan ja raportoinnin parantaminen.	Kaikki palveluryhmät, Taloushallinto	EU-rahoituksia on haettu ja kansainvälisten avustusten hakuprosessit palveluryhmissä ovat jäsenyneet.  Hankerahoituksen seurannan kehittämistoimenpiteet on tunnistettu ja toteutus käynnistynyt.
16. Palvelut kansainvälisyyden vahvistajana	Wellcoming City -ohjelman laadintaan osallistuminen ja sivistyspalvelujen toimenpiteiden tunnistaminen.	Kaikki palveluryhmät	Ohjelman valmisteluun on osallistuttu ja toimenpiteet sekä niiden vastuutus on tunnistettu.
	Nuorisopalveluissa kansainvälisen yhteistyön lisääminen ja vakiinnuttaminen.	Liikunta ja nuoriso	Kansainväliseen toimintaan osallistuneiden nuorten määrä on kasvanut. Akkreditointioikeus on päivitetty.

#### Lautakunnan painopiste: Asiakaskokemuksen parantaminen

Toimenpidekokonaisuus	Toimenpide	Toteuttaja ja keskeiset kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
17. Prosessien kehittäminen digitaalisuutta hyödyntäen	Liikunnan digiprojektien toteuttaminen asiointiin, työn sujuvoittamisen ja tuottavuuden parantamiseksi, esim. kalustohallinnan käyttöönotto ja ulkoliikunnan paikka- ja olosuhdetietojen hallinnan vakiinnuttaminen.	Liikunta ja nuoriso	Projektisuunnitelmien ja -aikataulun mukainen eteneminen.



	Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto ja kehittäminen. Kansallisen digitaalisen palvelualustan ja koulutuksen ekosysteemin kehittäminen yhdessä muiden suurten kaupunkien kanssa.	Varhaiskasvatus ja esiopetus, Perusopetus, Suurimmat kaupungit	Evaka-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto esiopetuksessa.  Digione-palvelualustan rakentaminen ja pilottien käynnistäminen. Lisäksi on valmistauduttu käyttöönottoon kaikkien koulujen osalta. Käyttöönoton tukemiseksi on luotu koulutusrakenteet.
18. Tiedolla johtaminen	Asiakaskokemuksen mittaamisen ja laadunarvioinnin kehittäminen. Asiakaskokemuksen mittauksen yhtenäistäminen kaupunkitasoiseen mittausmalliin.	Kaikki palveluryhmät	Asiakastyytyväisyys- ja laatukselyitä on kehitetty.  Asiakaskokemustiedon hyödyntäminen esim. koulutusten sisällöissä varhaiskasvatuksessa.  Liikunnan asiakaskokemuksen mittausmallin valmistelun suunnittelu on käynnistynyt.
	Tiedolla johtamisen kyvykkyyden nostaminen lasten, nuorten ja perheiden palveluissa hyödyntämällä analysoitua tietoa resurssien kohdentamisessa.	Kaikki palveluryhmät, Älykaupunki kaupunkilaiselle, Tampere Junior	Lapsiperheanalyysia on hyödynnetty palvelujen kehittämisessä.  Nykytilan arvioinnin pohjalta on aloitettu yhteisen kaupunkitasoisen päivittyvän tilannekuvan ja toimintamallin luominen.
19. Viestintä	Monikanavaisen, saavutettavan ja osallistavan viestinnän kehittäminen.	Kaikki palveluryhmät	Tampere.fi -nettisivut, ml. englanninkieliset sivut, on viimeistelty.  Saavutettavuuskoulutusta ja -ohjeistusta on markkinoitu.

			<p>Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen Instagram-tili on vakiintunut ja kasvattanut seuraajamääräänsä.</p> <p>Intranetti on päivitetty perusopetuksessa.</p> <p>Sivistyspalvelujen viestijöiden verkoston toiminta on käynnistynyt. Yhteistyön kehittämiskohteet on tunnistettu ja toimenpiteitä toteutettu.</p>
	Osallisuusviestinnän osaamisen vahvistaminen.	Yhteiset palvelut	Palveluryhmien osallisuustyöhön on tarjottu kohdennettua tukea osallisuusviestintään.
	Palveluiden markkinointiviestinnän kehittäminen, esim. liikunnan uutiskirjeen vakiinnuttaminen ja tilaajamäärän kasvattaminen.	Liikunta ja nuoriso	Uutiskirjeen tilaajamäärät, ilmestyneiden uutiskirjeiden määrä.
20. Laadukas ja kiireetön kohtaaminen	Koulukohtaisten toimenpiteiden toteuttaminen tunne-, vuorovaikutus- ja itsetuntemustaitojen opettamiseksi sekä tunne- ja vuorovaikutus oppituntien sisällyttäminen opetussuunnitelmaan.	Perusopetus	Koulukohtaiset toimenpiteet lukuvuosisuunnitelman mukaisesti. Tunne- ja vuorovaikutustaitojen oppitunnit on sisällytetty opetussuunnitelmaan.
	Oppimateriaalin koostaminen mielen-terveystaitojen vahvistamiseen ja vuorovaikutustaitojen täydennyskoulutuksien järjestäminen.	Perusopetus	Opetusaineistoa on koostettu ja jalkautettu kouluille tunne-, vuorovaikutus- ja myötätuntotaitoihin liittyen. Aihepiirin koulutuksia on järjestetty.

## Lautakunnan painopiste: Työntekijäkokemuksen vahvistaminen

Toimenpidekokonaisuus	Toimenpide	Toteuttaja ja keskeiset kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
21. Osaamisen kehittäminen	Mentoroinnin hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä.	Varhaiskasvatus ja esiopetus, Perusopetus	<p>Uran alkuvaiheen vertaisryhmämentorointiin ja mentorointiin osallistuneille on laadittu varhaiskasvatuksessa kysely.</p> <p>Uusien päiväkodinjohtajien työparimalli on vakiintunut ja siitä on toteutettu kysely.</p> <p>Koulujen henkilökunta on hyödyntänyt matalan kynnyksen konsultaatio- ja mentori -toimintamalleja.</p>
	Asiakaspalvelutyössä olevalle henkilöstölle, avustusyhteisöille ja alueen tapahtumajärjestäjille koulutuksien järjestäminen tasa-arvon, yhdenvertaisuuden, moninaisuuden ja sosiaalisen turvallisuuden teemoista.	Yhteiset palvelut, Kulttuuri, Operaatio Pirkanmaa, Liikunta ja nuoriso	Koulutuksia on järjestetty eri kohderyhmille.
	Yhteisöllisen toimintakulttuurin edistäminen koulun arjessa esim. toteuttamalla ProKoulu-toimintamallia ja osaamisen edistämällä.	Perusopetus	<p>ProKoulu-toimintamallia on toteutettu kolmessa koulussa.</p> <p>Koulutusta on järjestetty tunne-, vuorovaikutus ja turvataitojen opettamiseen.</p>
22. Vetovoimainen työpaikka	Rekrytoinnin kehittämistoimenpiteiden palveluryhmäkohtainen tunnistaminen ja niiden käynnistäminen.	Henkilöstöhallinto, Kaikki palveluryhmät	Rekrytointiin liittyvien kehittämistoimenpiteet on tunnistettu palveluryhmäkohtaisesti ja toimenpiteiden toteutus on käynnistynyt.

			Visuaalinen työnantajailme on valmistunut.
	Sivistyspalvelujen perehdytysmallin luominen ja perehdyttämisen vahvistaminen.	Henkilöstöhallinto, Kaikki palveluryhmät	Perehdytysmalli on laadittu, materiaaleja on uudistettu, jaettu ja käyttöön otettu.
	Oppilaitosyhteistyön kehittäminen työvoiman saatavuuden parantamiseksi.	Henkilöstöhallinto, Varhaiskasvatus ja esiopetus, Perusopetus	Yhteistyö on vahvistunut, säännölliset tapaamiset oppilaitosten kanssa ovat toteutuneet.  Työvoiman suorahankintakanavat on luotu esim. JobTeaser.
	Henkilöstön osaamisen kehittäminen vertaiskoulutus menetelmin osana perusopetuksen osaamisen ja työnantajakuva vahvistamista.	Perusopetus	Lukuvuodelle 2023–2024 on valmistunut henkilöstön vertaisoppimisen ja täydennyskouluttamisen malli.
23. Henkilöstöjohtamisen tukeminen ja tunnekuormituksen hallinta	Sivistyspalvelujen esimiesosaamisen vahvistaminen esim. perehdytyksen kautta sekä kehityskeskusteluja ja esimiesklinikoita hyödyntämällä.	Henkilöstöhallinto, Kaikki palveluryhmät	Sivistyspalvelujen henkilöstöjohtamisen malli ja koulutuskokonaisuus on luotu.  Esimiesarviointien tulokset ovat parantuneet.
	Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen johtamiskokonaisuuksien arvioiminen.	Varhaiskasvatus ja esiopetus	Johtamiskokonaisuuksia on tarkasteltu yksikkökohtaisesti esim. henkilöstöjohtamisen kannalta esimiesarviointien, Kunta10-tulosten ja kehityskeskustelujen pohjalta.
	Työyhteisössä työkaverin tukeminen ja työn kuorman tasaaminen yhteisöllisen toimintakulttuurin portaiden mukaan laadittavilla toimenpiteillä.	Varhaiskasvatus ja esiopetus	Toimenpiteitä on toteutettu.

	Sisäisen viestinnän kehittäminen henkilöstöltä nousseiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta.	Liikunta ja nuoriso, Kulttuuri	Toimenpiteitä on toteutettu.
	Työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden toteuttaminen sekä toimintamahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle.	Kaikki palveluryhmät, Henkilöstöhallinto	Työhyvinvointia tukevia mahdollisuuksien tarjoaminen ja niiden vaikuttavuuden arviointi.  Työntekijäkokemuskyselyn vastausprosentti on kasvanut.
	Tietotaidon lisääminen tunnekuormituksen hallinnasta työstä.	Perusopetus, Yliopisto, Seudullisen osaamisen kehittämispalvelu Osake	Täydennyskoulutukset on järjestetty.
24. Työn sujuvoittaminen	Evakan uusien toiminnallisuuden käyttöönotto työn sujuvoittamiseksi.	Varhaiskasvatus ja esiopetus	Uusia toiminnallisuuden on otettu käyttöön.  Evakan käyttöönoton vaikutusta tuottavuuteen on arvioitu.
	Digione toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja kehittäminen työn sujuvoittamiseksi.	Perusopetus	Oppimisen ja koulutuksen toiminnanohjausjärjestelmän osia on kehitetty ja pilottikoulun kouluttaminen on alkanut.
	Vapaa-ajan palvelujen ryhmäilmoittautumisten yhtenäistäminen ja yhteensovittaminen työn sujuvoittamiseksi.	Kulttuuri, Liikunta ja nuoriso	Ryhmäilmoittautumisten yhtenäistämisen kehittämistoimenpiteet on toteutettu.

Lautakunnalle raportoidaan toimenpiteiden etenemisestä toimenpiteen edistymisen arviointikriteerin mukaisesti kolme kertaa vuodessa huhtikuun, elokuun ja vuoden lopun tilanteesta.

## LAUTAKUNNAN TALOUS

Vuoden 2023 vuosisuunnitelman toimintakate on 451,9 milj. euroa. Nettomenojen kasvu on 30,5 milj. euroa (+7,2 %) vuoden 2022 muutettuun talousarvioon verrattuna. Nettomenojen kasvua se-  
littävät mm. varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen sekä perusopetuksen palvelutarpeen kasvu sekä  
tuen rakenteiden vahvistaminen, varhaiskasvatuksen lakimuutokset ja indeksikorotukset, uusien ja  
peruskorjattujen tilojen valmistuminen, tukipalvelujen kustannusten nousu sekä kunta-alan palkan-  
korotukset. Lisäksi eläkemenoperusteisten maksujen uudistuksessa sivistyspalveluihin kohdistuu  
aiempaa enemmän kustannuksia.

Vuosisuunnitelmassa on huomioitu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä hyvinvointialu-  
eelle siirtyvät palvelut (3,3 milj. euroa) ja toisaalta sosiaali- ja terveyslautakunnasta sivistyspalvelui-  
hin siirtyvät toiminnot (yhteensä 3,1 milj. euroa). Hyvinvointialueelle siirtyi oppilashuollon koulu-  
psykologi- ja kuraattoripalvelut. Sivistyspalveluihin siirtyi hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen  
liittyviä avustuksia, Tampere Junior –kehitysohjelma, osa etsivän nuorisotyön palveluista, hyvinvoin-  
tikeskusten aluekoordinaattorit sekä köyhyysohjelmaan toteuttamiseen liittyvät määrärahat.

Investointimenot ovat yhteensä 12,1 milj. euroa. Suurimmat investointikohteet ovat päiväkotien ja  
koulujen ensikertainen kalustaminen, Kaupin urheilupuiston kehittäminen sekä Ahvenisjärven ja  
Lielahden tekojääradat.

Talousarviokirjassa sivistyspalvelujen hallinto oli kohdistettu palveluryhmille palveluryhmien toi-  
mintamenojen suhteessa.

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2021	Muutettu TA 2022	VS 2023
<b>Toimintatulot</b>			
Myyntitulot	8 471	9 576	9 687
Maksutulot	18 390	20 099	19 206
Tuet ja avustukset	12 294	12 648	15 962
Vuokratulot	733	1 205	1 234
Muut toimintatulot	1 274	810	798
<b>Toimintatulot yhteensä</b>	<b>41 163</b>	<b>44 337</b>	<b>46 887</b>
Valmistus omaan käyttöön	0	0	0
<b>Toimintamenot</b>			
Henkilöstömenot	-221 467	-231 600	-246 574
Palvelujen ostot	-88 174	-94 903	-99 531
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-14 728	-12 378	-13 864
Avustukset	-29 962	-29 264	-33 734
Vuokramenot	-91 538	-96 456	-103 623
Muut toimintamenot	-1 317	-1 089	-1 443
<b>Toimintamenot yhteensä</b>	<b>-447 186</b>	<b>-465 690</b>	<b>-498 769</b>
<b>Toimintakate</b>	<b>-406 023</b>	<b>-421 353</b>	<b>-451 882</b>
Rahoitustulot ja -menot	49	0	0
Poistot ja arvonalentumiset	-5 498	-6 854	-7 446
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-411 471</b>	<b>-428 207</b>	<b>-459 328</b>



Investoinnit (1 000 euroa)	TP 2021	Muutettu TA 2022	VS 2023
Investointimenot	-6 338	-12 854	-12 100
Rahoitusosuudet	28	0	0
<b>Nettoinvestoinnit</b>	<b>-6 310</b>	<b>-12 854</b>	<b>-12 100</b>
Pysyvien vastaavien luovutustulot	4	0	0

### Sitovat erät

Käyttötalous (1 000 euroa)	Toiminta- tulot	Toiminta- menot	Toiminta- kate
Sivistys- ja kulttuurilautakunta (pl. erikseen sitovat erät)	46 833	-497 793	-450 960
Tampere Junior	54	-901	-847
Hiedanranta		-75	-75

Investoinnit (1 000 euroa)	Investointi- menot	Rahoitus- osuudet	Netto- investoinnit
Sivistys- ja kulttuurilautakunta	-12 100	0	-12 100

### Tuottavuus

Tuottavuutta mitataan talouden päämittareilla, jotka on suhteutettu asukasmäärään. Täydentävät mittarit kertovat asiakaskokemuksen toteutumisesta. Selittävät mittarit kuvaavat toimintoja, joilla on vaikutusta tuottavuuteen. Tuottavuuden muutoksen mittaamista on tarkoituksenmukaista kehittää lautakuntatasoisista päämittareista kohti tuotteistettujen palvelujen yksikkökustannusten tarkastelua. Tavoitteena on kehittää yksikkökustannuksilla ohjaamista siten, että vuoden 2024 talousarvion valmistelussa tuottavuudelle ja valittujen palvelujen yksikkökustannusten kasvulle asetetaan tavoitteet.

Palvelualueen tuottavuutta parantavia toimenpidekokonaisuuksia ovat mm. digitaalisten palvelujen kehittäminen, palveluverkon tarkastelu sekä työntekijäkokemuksen parantaminen ja sairauspoissaolojen vähentyminen. Vuosisuunnitelmassa on esitetty tuottavuuden parantamiseen liittyviä toimenpiteitä.

Tuottavuusmittarit, Sivistys- ja kulttuurilautakunta	TP 2020	TP 2021	Enn 2022	VS 2023
<b>Päämittarit</b>				
Nettokustannukset, euroa/asukas	-1 607	-1 663	-1 706	-1 808
Käyttökustannukset, euroa/asukas	-1 781	-1 854	-1 913	-2 025
Työvoimakustannukset, euroa/asukas	-853	-909	-939	-987
Palveluhankinnat, euroa/asukas	-280	-359	-383	-397
<b>Täydentävät mittarit</b>				
Asiakaskokemus (NPS)*, Kulttuuri, Liikunta ja nuoriso	-	57	53	65
<b>Selittävät mittarit</b>				
Työntekijäkokemus, QWL (max 100)	59,1	59,7	59,5	60,0
Sairauspoissaolot, %	4,4 %	4,6 %	5,2 %	4,6 %
Tilatehokkuus, htm <sup>2</sup> /asukas	1,93	2,01	1,97	2,00
Asukasmäärä	241 009	244 223	247 000	250 000

## **PALVELURYHMIEN TOIMINTA JA TALOUS**

### **VARHAISKASVATUS JA ESIOPETUS**

#### *Toiminnan kuvaus*

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen palveluryhmä tuottaa varhaiskasvatustalain mukaista varhaiskasvatusta ja perusopetuslain mukaista esiopetusta kaikille sitä tarvitseville lapsille. Palvelut järjestetään siten, että toiminnan johtamisessa ja ohjauksessa toteutetaan sujuvan kasvun ja opinpolun periaatetta. Varhaiskasvatus tukee lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista lapsilähtöisesti yhteistyössä perheen ja monialaisten asiantuntijoiden kanssa.

Tampereen kaupungissa tuotetaan varhaiskasvatuspalveluja sekä kunnallisena että yksityisenä palveluna. Kunnallisena palveluna järjestetään päiväkotihoidon, perhepäivähoitoa ja avointa varhaiskasvatusta. Lisäksi järjestetään esiopetusta täydentävänä toimintana varhaiskasvatusta ja kerhotoimintaa sekä erityistä hoitoa ja opetusta tarvitsevien lasten yksikön (ERHO) palvelua. Yksityisen varhaiskasvatuksen vaihtoehdot ovat ostopalvelu, palveluseteli sekä yksityisen hoidon tuki. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen palvelukokonaisuuteen kuuluvat kunnallinen ja yksityinen varhaiskasvatus, esiopetus sekä lakisääteinen kotihoidontuki. Tampere ja Tampereen seutukunnat järjestävät varhaiskasvatusta kuntien välisenä ostopalveluna seutusopimuksen mukaisesti ja yksityiset palvelusetelipäiväkodit ovat käytettävissä yli kuntarajojen. Varhaiskasvatusta ja esiopetusta järjestetään Tampereella lakisääteisen suomen ja ruotsin kielen lisäksi englannin, ranskan ja saksan kielellä. Perusopetuslain mukaista esiopetusta järjestetään pääsääntöisesti kunnallisena palveluna. Ruotsinkielistä esiopetusta toteutetaan osana ruotsinkielistä perusopetusta. Ranskankielistä, saksankielistä ja englanninkielistä esiopetusta järjestetään osana perusopetusta. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen palvelut kuuluvat perhekeskuksen palvelukokonaisuuteen.

EVaka-Tampere toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja kehittämistyö jatkuu vuoden 2023 aikana siten, että ilmoittautuminen esiopetukseen tapahtuu evakan kautta tammikuussa 2023 ja varsinainen käyttöönotto tapahtuu elokuussa 2023. Varhaiskasvatuksen osalta otetaan käyttöön uusia toiminnallisuuksia vuoden aikana.

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitelma tuen järjestämisestä on käytössä ja siitä toteutetaan toimintakaudelle 2022–2023 sovitut toimenpiteet. Tarvittava tuki järjestetään ensisijaisesti lapsen kasvun ja opinpolulla, joita on yhteensä 15. Integroituja esiopetusryhmiä on toimintakaudella 2022–2023 13:lla kasvun ja opinpolulla yhteensä 19 ryhmää. Varhaiskasvatuksen integroituja ryhmiä on tällä hetkellä 13:lla kasvun ja opinpolulla yhteensä 28 ryhmää. Henkilöstölle järjestetään lisäkoulutusta lapsen tuen järjestämisestä. Esi- ja alkuopetuksen yhteistyötä jatketaan tuen suunnittelun ja toteuttamisen jatkumon näkökulmasta.

Vuosisuunnitelmaan nostettujen toimenpiteiden lisäksi varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toimintaa kehitetään toimintakausittain tarkasteltavien strategisten painopisteiden avulla. Toimintakauden 2022–2023 varhaiskasvatustalain yksiköiden toimintasuunnitelmien painopistealueet ovat positiivinen pedagogiikka (erityisesti yhteisöllisen toimintakulttuurin ja tunne- ja vuorovaikutustaitojen edistäminen) sekä uudistetun varhaiskasvatustalain suunnitelman haltuunotto. Esiopetuksen

opetussuunnitelmaan perustuvaan lukuvuosisuunnitelmaan on kirjattu erillisenä painopistealueenaan esi- ja alkuopetuksen yhteistyön osalta osallisuuden vahvistaminen, tuki kasvun ja opinpolulla, kestävä elämäntapa ja digitaalisen osaamisen vahvistaminen. Lisäksi painopisteinä ovat lasten ja vanhempien osallisuus esiopetuksessa, yhteistyökäytännöt, arviointi ja yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteuttaminen.

Varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien monipuolista toteuttamista kulttuurikasvatuksen keinoin varmistetaan kaikissa yksikössä toimivien kulttuurikasvatustapaavien avulla sekä Pienten lasten taidekaari -toiminnalla. Lisäksi jatketaan yhteistyötä seudullisen kehittämisspalvelun (Osake) kanssa täydennyskoulutusten mahdollistamiseksi. Strategista tulevaisuustyötä jatketaan ja kehitetään yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa mahdollistamalla tutkimustoimintaa, tarjoamalla tutkimuskohteita ja vahvistamalla oppilaitosyhteistyötä mm. työssäoppimisen jaksojen osalta.

Yhteisöllisen toimintakulttuurin toteutumista arvioidaan yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämisen portaiden avulla. Lisäksi jokaisessa varhaiskasvatustyksikössä laaditaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja kolmivuotinen kestävä tulevaisuuden suunnitelma. Kehittämistyön tukena toimivat moniammatilliset varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kehittämissryhmät, kestävä tulevaisuuden, kielitietoisuuden ja tuen työryhmät sekä vasu-agentti-toiminta. Lisäksi henkilöstön digitaalista osaamista kehitetään erilaisten hankkeiden ja projektien kautta.

Vuosisuunnitelmassa huomioidaan varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteen uudistamisen valtakunnalliset veloitteet vuoteen 2030 mennessä. Vahvistamalla varahenkilöjärjestelmää ja uudistamalla rekrytointiprosesseja vastataan osaltaan alan työvoiman tarpeeseen sekä veto- ja pitovoimaan. Valtakunnallista kaksivuotisen esiopetuksen kokeilua seurataan ja varautumissuunnitelmaan sisällytetään vaikutusten arviointi.

Varhaiskasvatuksen laatua ja varhaiskasvatussuunnitelmien toteutumista arvioidaan Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen ohjaamana. Sähköistä arviointijärjestelmä Valssia pilotoidaan keväällä 2023 ja se otetaan käyttöön syksyllä 2023. Huoltajille ja henkilöstölle kohdistetut varhaiskasvatuksen palvelukyky- ja asiakastyytyväisyyskyselyt ohjaavat arviointityötä.

Yksityisen varhaiskasvatuksen valvonta ja ohjaus hyödyntää varhaiskasvatusta varten laadittua omavalvontasuunnitelmaa (Valvira). Jokaisessa yksityisessä varhaiskasvatustyksikössä laaditaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuoden 2023 aikana. Varhaiskasvatustilain mukaan elokuusta 2022 alkaen jokaisella lapsella on tarvittaessa oikeus yleiseen, tehostettuun ja erityiseen tukeen omassa varhaiskasvatustapaikassaan. Toteutuakseen tämä edellyttää koulutusta, ohjausta ja valvontaa, ja työvälineenä toimii Tampereen kaupungin päivitetty varhaiskasvatussuunnitelma. Lisäksi kaikissa yksityisissä päiväkodeissa käynnistyy vuoden 2023 aikana pedagogisen tuen tiimi -toiminta.

## Suunniteltu palvelutuotanto ja talous

Varhaiskasvatus ja esiopetus (1 000 euroa)	VS 2023
Päiväkotihoido	107 897
Palvelusetelipäivähoito	17 945
Esiopetus	11 250
Muu varhaiskasvatus	9 518
Kotihoidontuki	9 580
Yksityisen hoidon tuki	2 562
Ostopalvelupäivähoito ja -esiopetus	1 658
Perhepäivähoito	1 045
Erho-yksikkö	752
Kotikuntakorvaukset	311
<b>Yhteensä</b>	<b>162 518</b>

Käyttötalous (1 000 euroa)	Muutettu	
	TA 2022	VS 2023
Toimintatulot	13 647	14 785
Toimintamenot	-149 164	-162 517
<b>Toimintakate</b>	<b>-135 516</b>	<b>-147 732</b>
Poistot	-1 143	-1 224
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-136 659</b>	<b>-148 956</b>

Investoinnit (1 000 euroa)	Muutettu	
	TA 2022	VS 2023
Investointimenot	-1 403	-1 300

INVESTOINNIT (1 000 euroa)	VS 2023
<b>Investointimenot</b>	
Etelä-Hervannan pk ensikert.kalust.	-383
Kisapuiston pk ensikert.kalustaminen	-360
Ikurin pk ensikert.kalustaminen	-321
Messukylän pk ensikert.kalustaminen	-230
Päiväkotien ensik.kalust.ennakoi mattomat	-6
<b>INVESTOINTIMENOT YHTEENSÄ</b>	<b>-1 300</b>

## Riskiprofiili

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen merkittävimmät riskit on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Riskiluokka	Riski	Riski-taso	Keskeiset riskienhallintatoimenpiteet
Strateginen riski	Työvoimapula varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa	25	Työhyvinvointisuunnitelman päivittäminen Varahenkilöjärjestelmän vahvistaminen Rekrytointiprosessin kehittäminen Johtamisen vahvistaminen

			Yhteistyö oppilaitosten kanssa
Taloudellinen riski	Tulevien lakimuutosten ja työehtosopimusten aiheuttamat menojen lisäykset	25	Tuen rakenne lain edellyttämällä tasolla  Henkilöstörakenteen uudistamisen mukainen vuosittainen rekrytointi  Kaksivuotisen esiopetuskokeilun tuloksien seuraaminen ja ennakoivan suunnitelman laatiminen
Ulkoinen riski	Hyvinvointierojen kasvu ja syrjäytyminen	16	Palvelujen kehittäminen
Operatiivinen riski	Henkilöstön työhyvinvoinnin heikkeneminen	16	Osaamisen vahvistaminen  Varahenkilöjärjestelmän kehittäminen

### Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet	TP2021	VS 2022	VS 2023
Varhaiskasvatus ja esiopetus			
Yhteensä (htv)	1864	1908	1990

Varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa kolmiportaisen tuen toteuttaminen edellyttää henkilöstöresurssin lisäämistä mm. avustajien ja erityisopettajien palkkausta. Kasvatavien rekrytointihaasteet ja tarkentunut suhdeluvun seuranta edellyttävät varahenkilöjärjestelmän vahvistamista edelleen.

Kelpoisen henkilöstön rekrytointihaasteiden vuoksi on tunnistettu osaamisvajetta ja koulutustarvetta. Lisäksi koronan aikana opiskelien harjoittelujaksot ovat jääneet osin toteutumatta, joka aiheuttaa myös osaamisvajetta uusien työntekijöiden osalta. Tästä syystä vahvistamme perehdytystä, mentorointia sekä vertaismentorointia. Muuttuva lainsäädäntö ja uudistunut varhaiskasvatussuunnitelma luo tarpeen koko henkilöstön osaamisen jatkuvalla kehittämiselle, mm. lapsen kolmiportaisen tuen, inklusiivisen toimintakulttuurin, digitaalisen osaamisen sekä näiden asioiden johtamisen osalta.

Laadunarviointityön vahvistaminen jatkuu Karvin ohjeistamana, tukena arvioinnin käsikirja ja osallistumalla sähköisen arviointijärjestelmän (Valssi) pilotointiin keväällä 2023 sekä laajempaan käyttöönottoon elokuussa 2023. Kotialue toiminnan kehittämiseksi käynnistetään arviointi, johon osallistuu henkilöstö, lapset ja huoltajat. Kestävän tulevaisuuden osalta henkilöstöä ja lapsia ohjataan kestäviin valintoihin ja vahvistetaan kiertotaloutta Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartan mukaisesti. Toiminnanohjausjärjestelmä evakan kehittämistyö varhaiskasvatuksessa sekä käyttöönotto esiopetuksessa vuoden 2023 aikana edellyttää henkilöstön täydennyskoulutusta.

Varhaiskasvatuksen henkilöstöä eläköityy ja samalla henkilöstörakennetta uudistetaan suunnitelmallisesti täyttämään varhaiskasvatuslain vaatimukset vuoteen 2030 mennessä. Osaamista poistuu ja uudenlaisia osaajia rekrytoidaan. Tämä vaatii tehtävänkuvien selkiyttämistä ja valmentavaa johtajuutta. Johtajan on kyettävä osoittamaan eri tehtävien merkitys kokonaisuuden kannalta, ilmaisemaan ymmärrettävästi työntekijään kohdistuvat odotukset, huomioimaan, kannustamaan ja hyödyntämään erilaista osaamista ja kyvykkyyttä. Yhdessä perehdytyksen, koulutustarjonnan, ammatilliseen kehittymisen ja etenemiseen kanssa nämä vahvistavat henkilöstön pitovoimaa.

Vuoden 2022 toteutetun Kunta10 -kyselyn tulosten pohjalta tehdään uusia toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi alkuvuoden 2023 aikana. Lisäksi otetaan aktiiviseen käyttöön työntekijäkokemuskysely. Henkilöstölle mahdollistetaan ja kannustetaan kyselyyn vastaaminen, ja tulosten pohjalta tehdään korjaavia toimenpiteitä.

Varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa on tiedostettu, että lisääntyneet sairauspoissaolot ja rekrytointiongelmien rikkovat arkea ja haastavat työssä jaksamista. Työhyvinvointia vahvistetaan työhyvinvointisuunnitelmiin kirjatulla toimenpiteillä. Esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta on selvitetty aluehallintoviraston toimesta ja kuormituksen vähentämiseksi ja työolojen parantamiseksi on laadittu toimenpideohjelma vuosille 2022–2024.

### *Palveluverkko*

Talonrakennusohjelman mukaisesti laaditaan yhteistyössä Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikön kanssa tarveselvitykset ainakin seuraavista hankkeista: Takahuhdin koulu rakennuksien A ja B perusparannus sekä päiväkodin laajennusosa, Hiedanrannan koulu ja päiväkotit, Tammelan koulu rakennukset 1 ja 2, Aleksanterin koulun (ruokalarakennus, puurakennus ja kivirakennus) perusparannus, Koivistonkylän päiväkotit, Kalkun päiväkotit ja koulu, Kämmenniemen koulun perusparannus ja laajennus sekä Harjun koulun rakennusten A, B ja C perusparannus.

Vuonna 2023 laaditaan myös seuraavat hankesuunnitelmat: Peltolammin hyvinvointikeskus, Takahuhdin koulu rakennuksen B perusparannus sekä päiväkodin laajennusosa, Tammelan koulu rakennus 2, Aleksanterin koulun (ruokalarakennus, puurakennus ja kivirakennus) perusparannus, Hatanpään Jukolan (päiväkotit) perusparannus ja muutostyöt, Lamminpään koulun rakennus 1 perusparannus sekä Harjun koulun rakennusten A, B ja C perusparannus.

Vuoden 2023 aikana valmistuvat ja käyttöön otetaan seuraavat kohteet: Leinolan päiväkotit (perusparannus), Metsästäjän päiväkotit (korjaus), Etelä-Hervannan koulu ja päiväkotit (uudisrakennus) ja Ikurin päiväkotit ja koulu (uudisrakennus). Messukylän ja Kisapuiston uudet päiväkodit valmistuvat vuoden 2023 lopussa ja päiväkodit kalustetaan loppuvuonna 2023, jotta käyttöönotto on mahdollista tammikuussa 2024. Lisäksi vuoden 2023 aikana on aukeamassa kaksi uutta yksityistä palveluseteliyksikköä, Pikku Tutkijan Härmälänranta Tutka (arvio käyttöönotosta 1/2023) ja Oravametsä Lintulampi (8/2023). Ahjola Pilkkeen ostopalvelusopimus päättyy 31.7.2023. Tavoitteena on, että toiminta jatkuu tiloissa palvelusetelitoimintana elokuusta 2023 alkaen, jonkun palvelutuottajan toimesta.



Raholan päiväkodin perusparannus alkaa kesällä 2023 ja päiväkotisiirto Länsi-Tesoman päiväkotiin väistöön perusparannuksen ajaksi. Länsi-Tesoman nykyinen toiminta siirtyy uuteen Ikurin pienten lasten yksikköön (8/2023).

Vuoden 2023 aikana luovutaan Linnainmaan koulun pihassa olevasta päiväkotien väistötilasta, Mylärin päiväkodista, Messukylän vanhasta päiväkodista (12/2023) ja Hervannan päiväkodista (Kanjonin koulun pihassa oleva väistötila).

## PERUSOPETUS

### *Toiminnan kuvaus*

Tampereen kaupungin perusopetus vastaa perusopetuslain mukaisen toiminnan järjestämisestä ja opetuksen kehittämisestä. Perusopetus tukee lapsen ja nuoren kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa.

Perusopetuksen toimintaa arvioidaan perusopetuksen arviointisuunnitelman kautta. Suunnitelma sisältää arvioinnit niin kuntakohtaiseen opetussuunnitelmaan, lakisääteiseen perusopetuslain velvoitteeseen kuin myös kaupungin strategiasta ja sivistyspalveluiden palvelusuunnitelmasta nostettuihin tavoitteisiin. Ulkopuolista arviointia toteuttaa esimerkiksi Opetusministeriön alainen kansallinen koulutuksen arviointineuvosto, joka organisoii arviointitoiminnan yliopistojen, Opetushallituksen ja muiden arviointiasiantuntijoiden verkostona. Kuntalaisten asiakastyytyväisyyttä arvioidaan asiakastyytyväisyyskyselyllä. Koulujen lukuvuosisuunnitelman toteutumista seurataan vuosittain.

Perusopetuksen kehittämistyö perustuu lukuvuosittain tarkennettuihin strategisiin painopisteisiin. Lukuvuoden 2022–2023 painopisteet ovat kolmiportainen tuki, lukutaito, harrastaminen ja liikuminen, yhteisöllinen toimintakulttuuri, digitaalisuus ja ekososiaalinen sivistys. Toimintakulttuurin kehittämistä tuetaan mm. tutoropettaja- ja tuen konsultaatiomalleilla sekä tarjoamalla henkilökunnalle täydennyskoulutuksia. Perusopetus kehittää myös toimintaansa erilaisten kehittämisprojektien kautta. Lukuvuonna 2022–2023 projektit sisältävät mm. lukutaidon, harrastamisen, tuen konsultaation, sähköisen oppimateriaalin, ekososiaalisen sivistyksen sekä kodin ja koulun välisen viestinnän toimintakulttuurin kehittämistä. Tampere on viiden suuren kaupungin kanssa rakentamassa kansallista koulutuksen digitaalista palvelualustaa. Sen ympärille luodaan koulutusalan ekosysteemi, johon kaikki alan toimijat voivat liittyä.

Lasten ja nuorten oikeus ja rauha oppia varmistetaan laadukkaalla opetustyöllä jokaisessa koulussa. Turvallisuuden ja kiusaamisen ehkäiseminen ovat osa yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämistä. Koulut käyttävät yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämiseen itsearviointin portaita. Perusopetuksen vuosiluokkien 4–9 oppilaille ja opettajille tulee käyttöön Someturva-palvelu. Koulujen turvallisuutta edistetään Treturva palvelulla, josta koulut löytävät turvallisuusohjeet ja toimintamallit kriisitilanteiden varalle. Perusopetuksessa on käytössä kiusaamisen ehkäisyn ja varhaisenpuuttumisen malli sekä tunne-, vuorovaikutus- ja turvataitojen opetuspaketti.

Oikea-aikaisen ja saavutettavan tuen suunnitelma päivitettiin vuoden 2021 lopussa. Vuoden 2022 aikana toimintasuunnitelmaa on jalkautettu ja otettu käyttöön kouluissa. Vuonna 2023 tuen kokonaisvaltaista kehittämistä jatketaan. Lähtökohtana on edelleen opetuksen järjestäminen lähikoulussa tai koulutiimin alueella kaikille erityisen tuen oppilaille. Tavoitteena on vuosiluokka kerrallaan tarjota kaikkia erityisopetuksen muotoja koulutiimien alueilla. Joustavia pienryhmiä rakennetaan tarpeen mukaan oman koulupolun tarpeet huomioiden. Ohjaajaresurssia kohdennetaan oppimisen tuen tarpeiden perusteella.

## Suunniteltu palvelutuotanto ja talous

Perusopetus (1 000 euroa)	VS 2023
Perusopetus 1-9	174 441
Vaik.kehitysvammaisten opetus/pidennetty	1 224
Vammaisopetus/pidennetty oppivelv.	8 263
Sairaalaopetus	1 307
Maahanmuuttajien valmistava opetus	2 800
Esiopetus (po)	1 503
Aamu- ja iltapäivätoiminta	6 337
Harrastaminen ja liikunta	2 229
Kotikuntakorvaukset, muu tuotanto	15 785
Muut perusopetuksen palv., muu tuotanto	875
<b>Yhteensä</b>	<b>214 764</b>

Käyttötalous (1 000 euroa)	Muutettu	
	TA 2022	VS 2023
Toimintatulot	14 593	15 543
Toimintamenot	-203 815	-214 764
<b>Toimintakate</b>	<b>-189 222</b>	<b>-199 221</b>
Poistot	-1 689	-1 797
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-190 911</b>	<b>-201 018</b>

Investoinnit (1 000 euroa)	Muutettu	
	TA 2022	VS 2023
Investointimenot	-2 944	-2 760

INVESTOINNIT (1 000 euroa)	VS 2023
<b>Investointimenot</b>	
Etelä-Hervannan koulun ensik.kalust.	-1 725
Pyynikintie 2 väistötilan ensik.kalust.	-483
Messukylän koulun ensikert.kalust.	-414
Ikurin koulun ensikert. kalustaminen	-138
<b>INVESTOINTIMENOT YHTEENSÄ</b>	<b>-2 760</b>

## Riskiprofiili

Perusopetuksen merkittävimmät riskit on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Riskiluokka	Riski	Riski-taso	Keskeiset riskienhallintatoimenpiteet
Strateginen riski	Oppimis- ja hyvinvointivaje ja oppilaiden mielenterveyspalveluiden kasvava tarve	25	Kaupunkitasoisen tuen rakenteen kehittäminen ja toteuttaminen lähikouluperiaatteen vahvistamiseksi.  Koulujen edellytykset ja resurssit tukea heikommassa asemassa olevia oppilaita.

			Kouluvalmentajamallin ja matalankynnyksen konsultaation mahdollistaminen kouluille.
Strateginen riski	Kouluilla työskentelevien henkilöiden saatavuus	20	Rekrytointiprosessin kehittäminen. Lyhytaikaisen sijaisjärjestelmän kehittäminen.  Johtamisen vahvistaminen.  Kaupungin ja Tredun yhteiset oppisopimuskoulutukset koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajille.  Erityisopettajakoulutuksen mahdollistamisen edistäminen Tampereelle.
Strateginen riski	ICT-välineistön riittävyys ja sen vaikutus opetustyöhön	20	Resurssointi ja suunnitelmallisuus välineistön hankintaan yhdessä tietohallinnon kanssa.

### *Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma*

Palkalliset henkilötyövuodet	TP2021	VS 2022	VS 2023
Perusopetus			
Yhteensä (htv)	2015	2060	2168

Perusopetuksessa oppilasmäärän kasvu tasaantuu. Perusopetuksen rekrytoinnit toteutetaan tarkan tarveharkinnan perusteella.

Työelämän murros ja toimintaympäristön muuttuminen edellyttävät opetushenkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja uusien työkäytänteiden omaksumista. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää myös esihenkilöiden kouluttamista ja valmentamista johtamaan ja kohtaamaan henkilöstöä. Perusopetuksessa otetaan asteittain käyttöön Digione, digitaalinen palvelualusta, joka toimii käytöjärjestelmänä oppimiseen ja hyvinvointiin liittyvissä palveluissa. Palvelualustan käyttökoulutus tulee olemaan tärkeässä osassa vuosien 2023 ja 2024 aikana.

Osaamisen vahvistaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa työskentelyä. Ajankohtaisia osaamisen tarpeita ovat yhdessä tekeminen, tunne- ja vuorovaikutustaidot, digitaidot, ekosivistyksen edistäminen ja työssä jaksamisen tukeminen. Opettajien ja ohjaajien tukeen liittyvä osaaminen korostuu yhä enemmän kouluissa. Tätä vahvistetaan koulutusten ja tutkintotavoitteisten koulutusten kautta. Johtamiseen liittyvässä koulutuksessa painottuu erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja esihenkilöiden perehdytysosaamisen lisääminen. Työkykyjohtamisen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta. Näihin teemoihin tarjotaan koulutusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Lukuvuodelle 2023–2024 päivitetään henkilöstön osaamisen ja täydennyskouluttamisen malli.

Toiminnan ytimenä on kollegiaalinen oppiminen ja viestintä eri mahdollisuuksista henkilöstölle. Osaamisen kehittämistä tuetaan tutoropettaja- ja tuen konsultaatiomalleilla. Toimintaa ja henkilöstön osaamista kehitetään myös erilaisten kehittämisprojektien kautta. Useimmat kehittämisprojektit tarjoavat täydennyskoulutuksia omaa aihepiiriään koskien. Opettajien työntekoa tuetaan mentoroinnilla.

Työhyvinvointia vahvistetaan kannustamalla henkilöstöä huolehtimaan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, esimerkiksi fyysistä aktiivisuutta lisäten. Tunnekuorman käsittelyyn ja säätelyyn tarjotaan henkilöstölle koulutusta. Työturvallisuutta ylläpidetään suunnitelmallisesti mm. ajantasaisilla turvallisuusohjeilla, varautumalla uhka- ja vaaratilanteisiin ja tunnistamalla keskeiset riskitekijät sekä luomalla näihin toimenpiteet. Someturva ja Treturva sovellukset antavat tietoa henkilöstölle koulujen turvallisuuteen liittyen.

### *Palveluverkko*

Talonrakennusohjelman mukaisesti yhteistyössä Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikön kanssa laaditaan tarveselvitykset seuraavista hankkeista: Takahuhdin koulu rakennuksien A ja B perusparannus sekä päiväkodin laajennusosa, Hiedanrannan koulu ja päiväkotit, Tammelan koulu rakennukset 1 ja 2, Aleksanterin koulun (ruokalarakennus, puurakennus ja kivirakennus) perusparannus, Kalkun päiväkotit ja koulu, Hatanpään koulun perusparannus, Kämmenniemen koulun perusparannus ja laajennus sekä Harjun koulun rakennusten A, B ja C perusparannus.

Vuonna 2023 laaditaan seuraavat hankesuunnitelmat: Peltolammin hyvinvointikeskus, Takahuhdin koulurakennuksen B perusparannus sekä päiväkodin laajennusosa, Tammelan koulu rakennus 2, Aleksanterin koulun (ruokalarakennus, puurakennus ja kivirakennus) perusparannus, Hatanpään koulun perusparannus, Lamminpään koulun rakennus 1 perusparannus sekä Harjun koulun rakennusten A, B ja C perusparannus.

Vuonna 2023 valmistuvat seuraavat rakennushankkeet: Etelä-Hervannan koulu ja päiväkotit, Pyynekintie 2:n perusparannus, Ikurin päiväkotit ja koulu ja Messukylän koulun kivirakennuksen perusparannus. Pyynekintie 2 toimii jatkossa perusopetuksen väistötilana. Lisäksi osa rakennuksesta on lukion käytössä. Elokuussa 2023 Pyynekintielle siirtyvät väistöön Lamminpään koulun luokat 4–6, perusparannuksen ajaksi.

Vuonna 2023 otetaan käyttöön myös Lamminrahkan koulu (yhteishanke Kangasalan kanssa). Koulun oppilaspaikoista osa on varattu tamperelaisille 3–6-luokkalaisille. Lisäksi Tampereen seudun steinerkouluyhdistyksen toimesta on tavoitteena avata yksityinen Steiner koulu Tammer elokuussa 2023.

## LIIKUNTA JA NUORISO

### *Toiminnan kuvaus*

Palveluryhmän tehtävä on tamperelaisten aktiivisen elämäntavan edistäminen. Palveluryhmä vastaa liikunta- ja nuorisolaissa kunnalle osoitettujen liikuntapalvelujen ja nuorisotyön järjestämisestä.

Sisä- ja ulkoliikunnan olosuhteilla mahdollistetaan asukkaiden omaehtoista liikkumista, seurojen yhteisöllistä harjoitus- ja kilpailutoimintaa sekä liikunnan ja kulttuurin tapahtumia. Liikunnan ohjauksella ja neuvonnalla tuetaan erityisesti lasten, nuorten, perheiden, ikäihmisten ja erityisryhmien vapaa-ajan liikkumista. Nuorisotyön tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta, osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä nuorten edellytyksiä toimia yhteiskunnassa. Palveluja tuotetaan tiiviissä yhteistyössä sivistyspalvelujen muiden palveluryhmien ja kaupungin muiden palvelualueiden sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Oman palvelutuotannon ja olosuhteiden ylläpidon rinnalla palveluryhmän keskeinen toimintamuoto on paikallisten liikuntaseurojen ja nuorisojärjestöjen toiminnan tukeminen subventoiduilla olosuhdemaksuilla sekä toiminta- ja projektiavustuksilla.

Nuorisotyön toiminnan keskiössä on nuorten hyvinvoinnin tukeminen. Toimintaa kehitetään muun muassa panostamalla uusiin ja vakinaistamalla olemassa olevia nuorisotyön eri muotoja verkossa, koulupäivän yhteydessä, sateenkaarinuorten parissa ja liikkuvalla nuorisotyöllä. Osallistavan budjetoinnin kehittämistä jatketaan Masseista Mahiksia -toimintojen myötä. Myös kulttuurista nuorisotyötä vahvistetaan kehittämällä Nuorten kulttuurikeskukseksi nimetyn entisen Monitoimitalo 13:n toimintaa. E-urheilun olosuhteita kehitetään erityisesti Rantaperkiön nuorisokeskuksessa. Harrastamista ja liikkumista edistetään laaja-alaisesti kehittämällä sivistyspalvelujen yhteistä liikkumisen polkua sekä Suomen mallin mukaista harrastamisen kokonaisuutta. Nuorisotyö linkittyy tiiviisti perhekeskustoimintamallin edistämiseen.

Ehkäisevää päihdetyötä ja mielenterveysosaamista palveluissa lisätään tukemalla ja kouluttamalla henkilöstöä päihdeongelmien tunnistamisessa, lasten ja nuorten mielenterveystaitojen ohjaamisessa, puheeksi ottamisessa ja tarvittaessa palveluihin ohjaamisessa.

Toiminnassa jatkuu edelleen palveluverkon kehittäminen varmistuen yhdenvertaisuuden ja saavutettavuuden toteutuminen muun muassa viestinnän, varaustoiminnan ja asiakasmaksujen tehostamisessa. Kehittämisessä huomioidaan lasten ja nuorten harrastamisen edullisuus.

Urheilun suur tapahtumia toteutetaan kiinteässä yhteistyössä kaupungin tapahtumatoimiston ja muiden palvelualueiden, kansallisten ja kansainvälisten lajiliittojen sekä paikallisten seurojen kanssa. Palveluryhmän tehtävä on varmistaa olosuhteet tai toimia yhteistyökumppanina. Vuoden 2023 suur tapahtumia ovat muun muassa jääkiekon MM-kilpailut, European Master Games, painin U23 MM-kilpailut ja ITF Taekwon-Don MM-kilpailut. Lisäksi Tampereella järjestetään useita konsertteja Tampereen stadionilla ja muissa liikuntaolosuhteissa.

## Suunniteltu palvelutuotanto ja talous

<b>Liikunta ja nuoriso (toimintamenot 1 000 euroa)</b>	<b>VS 2023</b>
Sisäliikuntapalvelut	12 113
Ulkoliikuntapalvelut	10 998
Uimahallipalvelut	8 311
Jäähallipalvelut	6 567
Kasvatuksellinen ohjaustoiminta	2691
Harrastaminen ja omaehtoisen toiminnan t	2 186
Avustukset ja muu tuotanto Liikunta ja nuoriso	1 376
Sosiaalinen vahvistaminen	1 376
Liikunnan ohjauspalvelut	669
Liikunnan tapahtumat	270
Liikunnan tukipalvelut	239
<b>Yhteensä</b>	<b>46 796</b>

<b>Käyttötalous (1 000 euroa)</b>	<b>Muutettu</b>	
	<b>TA 2022</b>	<b>VS 2023</b>
Toimintatulot	6 247	7 092
Toimintamenot	-43 448	-46 796
<b>Toimintakate</b>	<b>-37 202</b>	<b>-39 704</b>
Poistot	-3 343	-3 712
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-40 545</b>	<b>-43 416</b>

<b>Investoinnit (1 000 euroa)</b>	<b>Muutettu</b>	
	<b>TA 2022</b>	<b>VS 2023</b>
Investointimenot	-6 746	-7 300

<b>INVESTOINNIT (1 000 euroa)</b>	<b>VS 2023</b>
<b>Investointimenot</b>	
Ahvenisjärven kenttä ja tekojää	-2 000
Lielahden kenttä ja tekojää	-1 500
Kauppi urheilupuiston kehittäminen	-800
Kauppi pesäpallojunioritekonurmi vaihe 1	-378
TESC C-halli tekonurmi ja vanhan siirto	-350
Mustavuori jousiammuntarata vaihe 1	-300
Messukylä tekonurmi ja TESC maton siirto	-300
Tammelan stadion ensikert kalustaminen	-282
European Master Games 2023	-200
Vuores reittien rakentaminen vaihe 3	-150
Pyynikki juoksuratojen pinnoite vaihe 2	-140
Kiinteistötraktori iso	-125
Kiinteistötraktori pieni 3 kpl	-105
Investointiavustus TPV kenttä Multisilta	-100
Laiturien uusiminen	-100
Uintikeskus ja maaumala sisäänpääsyjärj	-70
TESC luonnonurmikenttä aidat	-70
Kuntosali	-60
Investointiavustus Maisansalo frisbee	-50
MM 2023 painimatot	-50
Siirrettävä lavarakaisu	-35
Moottorikelkka 2 kpl	-30
Antaverka leirikeskus keittiökalustus	-30
Monitoimitalo13 Stream-kaluston uusim.	-20
Henkilönostin	-20
Monitoimitalo13 kahvilan keittiökalustus	-20
Tekonurmikenttä lanausauto sähköinen	-15
<b>INVESTOINTIMENOT YHTEENSÄ</b>	<b>-7 300</b>

## Riskiprofiili

Liikunnan ja nuorison merkittävimmät riskit on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Riskiluokka	Riski	Riski-taso	Keskeiset riskienhallintatoimenpiteet
Taloudellinen riski	Talouden ennakoimattomuus	15	Taloustietämyksen ja talousseurannan parantaminen  Talouuskoulutusten järjestäminen budjettivastuullisille esihenkilöille  PowerBi:n hyödyntäminen
Operatiivinen riski	Henkilöstön vaihtuvuus erityisesti nuorisopalveluissa	12	Henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen  Tehtäväkuvien uudelleentarkasteleminen
Operatiivinen riski	Sisäilmaongelmat	12	Yhteistyö tilapalvelujen kanssa



			Sisäilmaongelmaisten kohteiden korjaussuunnitelmat
Vaatimustenmukaisuus- ja vahinkoriskit	Kemikaalit liittyen jää- ja uimahallien kylmä- ja vedenkäsitelyyn	5	Säännöllinen seuranta

### Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötövuodet	TP2021	VS 2022	VS 2023
Liikunta ja nuoriso			
Yhteensä (htv)	302	306	316

Liikunnan ja nuorison palveluryhmässä henkilöstömäärä nousee vuoden 2023 aikana mm. etsivän nuorisotyön siirtyessä hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä liikunnan ja nuorison palveluryhmään.

Liikunnan ja nuorison palveluryhmän henkilöstöllä on hyvä ammatillinen osaaminen. Kokeneilla työntekijöillä on paljon ammattikohtaista osaamista, jonka siirtäminen nuoremmille työntekijöille on tärkeää. Henkilökunnan vaihtuvuus on kuitenkin suurta nuoriso-ohjaajien osalta ja pätevän, koulutetun henkilökunnan saamisessa esiintyy haasteita. Rekrytointihaasteet alkavat näkyä myös liikunnanohjaajien osalta. Vuoden 2023 aikana tullaankin kiinnittämään erityistä huomiota henkilöstön veto- ja pitovoiman kasvattamiseen kehittämällä edelleen mm. rekrytointi- ja perehdytysprosesseja osana sivistyspalvelujen kehittämistyötä.

Johtamisosaamista ja esihenkilötyöhön liittyviä valmiuksia vahvistetaan edelleen. Tavoitteena on erityisesti työkykyjohtamis- sekä työturvallisuusosaamisen parantaminen sekä organisaatioviestinnän tehostaminen. Teemoja käsitellään palveluryhmän säännöllisillä esihenkilöklinikoilla. Varhaisella puuttumisella ja kohdennetuilla terveystarkastuksilla haetaan keinoja vaikuttaa ajoissa työ- ja toimintakyvyn heikkenemiseen. Työturvallisuutta ylläpidetään ja parannetaan lisäämällä henkilöstön tietoisuutta riski- ja vaaratekijöistä ja tunnistettuihin riskitekijöihin puututaan järjestelmällisesti. Työntekijäkokemusta vahvistetaan, työntekijäkokemuskyselyiden vastausprosenttia kannustetaan nostamaan ja vastausten perusteella tehdään tarvittavia toimenpiteitä. Sisäilmaongelmaisten kohteiden osalta edetään kaupungin prosessien mukaisesti ja korjaustöiden aikatauluja seurataan aktiivisesti.

Digitalisaatio, uusien työmuotojen kehittäminen ja asiakastiedon hyödyntäminen asettavat sekä hallinnolle että koko henkilöstölle osaamisen vahvistamistarpeita. Lisäksi henkilöstön kestävä kehityksen osaamista lisätään Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartan mukaisin toimenpitein.

## *Palveluverkko*

Sivistys- ja kulttuurilautakunta käsitteli kokouksessaan 14.6.2022 §109 Tampereen kaupungin liikunnan palveluverkkosuunnitelman vuosille 2022–2035. Päivitetty suunnitelma käsittää vuodet 2022–2035. Suunnitelmaa ja siinä tapahtuvia muutoksia tarkastellaan jatkossa vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä. Nuorisopalvelujen palveluverkkosuunnitelma 2021–2035 hyväksyttiin 16.9.2021. Palveluverkkoja kehitetään yhteistyössä kaupungin eri palveluryhmien kanssa.

Talonrakennusohjelman mukaisesti laaditaan yhteistyössä Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -yksikön kanssa hyväksyttäväksi tarveselvitykset seuraavasta hankkeesta: Hiedanrannan koulu ja päiväkot, jonka läheisyyteen sijoittuvat liikunta- ja nuorisotilat.

Tarveselvitysten pohjalta laaditaan hankesuunnitelma, joka käyttäjälautakunnan lisäksi hyväksytään Tampereen kaupungin investointien ja pitkäaikaisten vuokrausten osalta asunto- ja kiinteistölautakunnassa. Vuonna 2023 laaditaan seuraavat hankesuunnitelmat: Peltolammin hyvinvointikeskus, johon sijoittuu nuorisotilat ja liikuntatilat sekä Kaupin jalkapallo-olosuhteiden parantaminen (katsomo ja oheistilat).

Talonrakennushanke käynnistyy urakkakilpailutuksen jälkeen asunto- ja kiinteistölautakunnan hyväksytyä talousarvion sitovuussäännösten puitteissa hankkeen toteutussuunnitelman. Vuonna 2023 toteutussuunnitelmia valmistuu seuraavista hankkeista: Hervannan jäähallin oheistilat, Kaupin pesäpallostadionin oheistilat ja Hervannan vapaa-aikakeskuksen perusparannus.

Rakennushankkeista vuonna 2023 käynnistyvät Hervannan vapaa-aikakeskuksen perusparannus ja kahden tekojääradan rakentaminen. Rakennushankkeista valmistuvat vuonna 2023: Tammelan stadion, Hervannan jäähallin oheistilat, Pynikin esteetön uimaranta, Mustavuoren jousiammuntarata ja skeittauksen olosuhteet Hiedanrannassa. Lisäksi Kaupin urheilupuiston kehittämisen ja Hakametsä Sport Campuksen suunnittelutyöt jatkuvat.

## KULTTUURI

### *Toiminnan kuvaus*

Palvelukokonaisuudessa vastataan laissa kunnille osoitettujen kulttuuri- ja kirjastopalvelujen järjestämisestä. Lisäksi järjestetään valtionosuuksiin oikeuttavia, kaupungin kulttuurielämän ja veto-voiman kannalta merkittäviä museo-, orkesteri-, taiteen perusopetus- ja vapaan sivistystyön palveluja näitä ohjaavien lakien määrittelemällä tavalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämällä museoilla ja kirjastoilla on lakisääteisiä valtakunnallisesti rahoitettuja alueellisia tehtäviä, joita Tampereella toteuttavat kaupunginkirjasto sekä Tampereen museot. Tampereen seudun työväenopisto tuottaa vapaan sivistystyön palvelut myös Ylöjärvelle kaupunkien välisen sopimuksen mukaisesti. Oman toiminnan lisäksi palveluja mahdollistetaan avustuksilla.

Palveluryhmän toiminnan keskiössä on laadukas työ sisältöjen ja asiakkaiden parissa viime vuosia värittäneiden pandemian, organisaatiomuutosten ja useiden henkilövaihdosten jälkeen.

Museoiden ja taidelaitosten ohjelmistoa kehitetään vastaamaan entistäkin paremmin asiakastarpeita ja tulevia uudistuvia tiloja. Vapriikissa valmistellaan uutta viestinnän, pelin, postin ja digitaalisen elämän museokokonaisuutta sekä digitaalista teatterimuseota. Taidemuseoiden ja kokoelma-keskuksen uudisrakennusten ja peruskorjausten suunnittelu etenee. Kirjastojen aukioloaikoja pyritään lisäämään omatoimiaukioloilla Kaukajärvellä, Lielahdessa ja Sampolan kirjastossa. Härmälän kirjasto muuttaa koulurakennuksen peruskorjauksen ajaksi konttiin koulun tontille. Työväenopistossa pyritään sovittamaan yhteen kasvava kysyntä ja tilahaasteet.

Kulttuurin saavutettavuutta kehitetään erityisesti vakiinnuttamalla vähävaraisten kulttuuriosallistumista mahdollistava Kaikukortti sekä 5-vuotiaiden varhaiskasvatuksen Taidekaari-malli. Hyvinvointialueen kanssa luodaan käytännöt kulttuurihyvinvointipalvelujen tuottamiseen. Toiminnassa huomioidaan entistä vahvemmin yhdenvertaisuus ja kestävä kehitys.

Avustuksiin kohdistetaan lisäpanostuksia kompensoimaan kohonnutta kustannustasoa. Luovien alojen toimintaympäristöä kehitetään osana Elämystalouden kehitysohjelmaa. Taiteilijoiden ja kulttuuriyhteisöjen tilahaasteita ratkotaan edistämällä Nekalan koulun kulttuurikeskuksen suunnittelua ja Hiedanrannan kulttuurikonseptia. Alueen taiteilijoiden osaamista esiin tuova Pirkanmaan kulttuuripankki avataan.

Palveluryhmässä tehdään vahvaa Pirkanmaalaista yhteistyötä. Kulttuuripääkaupunkihaun työtä jatkava Operaatio Pirkanmaa rahoittaa alueellisia kulttuuriprojekteja. Alueelliset vastuumuseot ja kehittäjäkirjasto jatkavat toimintaansa. Alueellisen Taiteen perusopetuksen kaupunkiseudun verkostoyhteistyö käynnistyy.

Omaa tulonmuodostusta lisätään osana talouden tasapainottamista mm. markkinointiin ja oheismyyntiin panostamalla sekä korottamalla museoiden ja Filharmonian pääsymaksuja. Muumimuseon tulotavoitetta lasketaan. Organisaation kehittämistä jatketaan tukemaan toiminnan vaikuttavaa ja taloudellista järjestämistä.

## Suunniteltu palvelutuotanto ja talous

Kulttuuri (toimintamenot 1 000 euroa)	VS 2023
Avustukset ja muu tuotanto Kulttuuri	18 142
Avoimet kirjastopalvelut	11 230
Museoiden näyttelypalvelut Himu	7 498
Konserttitoiminta	4 778
Vapaan sivistystyön palvelut	4 096
Museoiden näyttelypalvelut Tamu	2 657
Museoiden kokoelmapalvelut Himu	2 538
Kirjaston kokoelmapalvelut	2 400
Erikoiskonsertit	2 135
Paikallisidentiteetin ja yhteisöllisyys	1 620
Museoiden näyttelypalvelut SH	1 217
Lastenkulttuuripalvelut	1 069
Yleisötyö	909
Kulttuurin projektit	855
Hakeutuvat kirjastopalvelut	834
Maakuntamuseo- ja kulttuuriympäristöpalv	821
Museoiden kokoelmapalvelut Tamu	797
Museoiden kokoelmapalvelut SH	774
Kulttuuritapahtumat	750
Taiteen perusopetus	648
Musiikkijuhlat	471
Tallenteet ja streamaukset	412
Kirjastojen alueellinen kehittäminen	289
Aluetaidemuseotoiminta	281
Kulttuuripalvelut ikäihmisille	160
Ammattitaitelijuiden tukeminen	29
Museoiden tapahtumatuotanto Himu	4
<b>Yhteensä</b>	<b>67 414</b>

Käyttötalous (1 000 euroa)	Muutettu	
	TA 2022	VS 2023
Toimintatulot	9 587	9 282
Toimintamenot	-65 366	-67 414
<b>Toimintakate</b>	<b>-55 779</b>	<b>-58 132</b>
Poistot	-679	-713
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-56 458</b>	<b>-58 845</b>

Investoinnit (1 000 euroa)	Muutettu	
	TA 2022	VS 2023
Investointimenot	-1 761	-740

<b>INVESTOINNIT (1 000 euroa)</b>	<b>VS 2023</b>
<b>Investointimenot</b>	
DNA-näyttelyn rakentaminen	-140
Kaupungin taidekokoelmat	-110
Rupriikki perusnäyttelyn rakentaminen	-85
Orkesterin soitinhankinnat	-75
Treen taidemuseon kokoelmat	-65
Taidemuseo videoproj. ja kamerat uusim	-50
Amurin työläismuseokortteli peruskorjaus	-40
Media/infoseinä museon sisääntuloon	-35
Laikku musiikkisalin flyygeli	-30
Työväenop teknisen työn laitteiden uusim	-30
Historialliset esinekokoelmat	-25
Kaukajärvi lähikirjasto omatoimitekniikk	-15
Lielähti lähikirjasto omatoimitekniikka	-15
Taidemuseo näyttelytila kalusteet	-15
Taidemuseo graafikon työtilan uusiminen	-10
<b>INVESTOINTIMENOT YHTEENSÄ</b>	<b>-740</b>

### *Riskiprofiili*

Kulttuurin merkittävimmät riskit on kuvattu alla olevassa taulukossa.

<b>Riskiluokka</b>	<b>Riski</b>	<b>Riski-taso</b>	<b>Keskeiset riskienhallintatoimenpiteet</b>
Taloudellinen riski	Talouden ennakoimattomuus ja valtakunnallisen kulttuurirahoituksen vähentyminen	12	Yksikkökohtaisen talousosaamisen kehittäminen. Valtakunnallinen edunvalvonta.
Vahinkoriski	Esineisiin ja taiteeseen kohdistuvat vahingot ja ilkivalta	12	Museoiden turvallisuustyöryhmän perustaminen. Ennakointi ja valvonta.
Operatiiviset riskit	Henkilöstövaihdokset ja organisaatiomuutokset	8	Yksiköiden perustehtävän kirkastaminen. Perehdytysmateriaalien kehittäminen.

## Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet	TP2021	VS 2022	VS 2023
Kulttuuri			
Yhteensä (htv)	635	662	663

Kulttuurin palveluryhmän henkilöstömäärässä ei tapahdu merkittäviä muutoksia vuoden 2023 aikana.

Palveluryhmän henkilöstön substanssiosaaminen on hyvällä tasolla. Tämänhetkiset palvelut ja toiminnot hallitaan hyvin. Henkilöstön vaihtuvuus on suhteellisen vähäistä ja työurat pitkiä. Henkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa entistä laajempaa ja monipuolisempaa ammattitaitoa toimintaympäristön muutosten takia. Muuttuvassa työelämässä tarvittavan joustavuuden ja uudelleen orientoitumisen tukeminen on oleellista, ja tähän liittyvää koulutusta tarjotaan henkilöstölle. Itsensä johtamisen taitoja vahvistetaan mm. tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Yhdenvertaisuutta halutaan edistää lisäämällä erilaisuuden kohtaamisen valmiuksia erityisesti asiakastyössä lisäämällä henkilökunnan asiakasymmärrystä.

Esihenkilöiden osaamista tuetaan erityisesti talouden johtamisen ja erilaisten hallinnollisten prosessien osalta sekä kiinnittämällä huomiota suorituksen johtamiseen ja varhaiseen puuttumiseen. Näitä aiheita pidetään yllä palveluryhmän esimiestapaamisissa, joilla pyritään myös edistämään esimiesten vertaistukea ja ryhmäytymistä. Myös rekrytointiosaamiseen ja tiedolla johtamiseen kiinnitetään huomioita. Esihenkilöiltä edellytetään oman osaamisen ylläpitämistä ja kaupungin ohjeistuksiin perehtymistä.

Vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja kehitetään pitämällä yllä rakentavaa keskustelukulttuuria työpaikoilla, varhaisella puuttumisella työyhteisön ongelmiin, kannustamalla vastaamaan työntekijäkokeuskyselyihin ja tekemään niiden tulosten perusteella tarvittavia toimenpiteitä työntekijöitä osallistamalla. Työhyvinvointia pyritään parantamaan kehittämällä työkykyjohtamisen osaamista. Tätä varten järjestetään henkilöstölle koulutusta. Esihenkilöiden osaamista lisätään työturvallisuuslain yleisen huolehtimisveloitteen, työn vaarojen arvioinnin ja perehdyttämisveloitteen osalta. Perehdyttämisprosesseja vahvistetaan ja kehitetään edelleen.

### Palveluverkko

Kulttuurin pitkän tähtäimen palveluverkkotyö valmistuu ja tuodaan päätöksentekoon talousarviovuoden aikana.

Talonrakennusohjelman mukaisesti yhteistyössä tilojen käyttäjän kanssa laaditaan tarveselvitykset ainakin seuraavista hankkeista: De Gamlas Hem ja Kurila (PMO) peruseräparannus ja Sara Hildénin taidemuseo.

Tarveselvitysten pohjalta laaditaan hankesuunnitelma, joka käyttäjälautakunnan lisäksi hyväksytään Tampereen kaupungin investointien ja pitkäaikaisten vuokrausten osalta asunto- ja kiinteistölautekunnassa. Vuonna 2023 laaditaan seuraavat hankesuunnitelmat: Peltolammin hyvinvointikeskus, johon sijoittuu myös kirjasto. Lisäksi Nekalan koulun sisäilmakorjaukset ja muutos kulttuurin tiloiksi, Tampereen taidemuseon perusparannus ja laajennus sekä Kokoelmakeskus.

## SIVISTYSPALVELUJEN HALLINTO

### *Toiminnan kuvaus*

Sivistyspalveluiden hallintoon kuuluvat henkilöstöhallinto, taloushallinto ja yhteiset palvelut. Kaupunginhallituksen ohjauksessa toimiva Tampere Junior -kehitysohjelma sisältyy lisäksi sivistys- ja kulttuurilautakunnan talousarvioon.

Sivistyspalvelujen henkilöstöhallinto tukee palveluryhmien johtoa ja esimiehiä henkilöstöhallinnon prosesseissa ja palvelussuhdeasioissa. Vuonna 2023 sivistyspalveluissa kehitetään erityisesti henkilöstöjohtamista, esimiesosaamista ja perehdyttämistä palveluryhmien erityispiirteet ja tarpeet huomioiden. Toimenpiteet tukevat osaltaan sivistyspalvelujen työntekijäkokemuksen parantamista sekä edesauttavat henkilöstön saatavuuden ja pitovoiman vahvistamista. Henkilöstöhallinnon henkilöstömäärä vuonna 2023 on 18 henkilötyövuotta.

Sivistyspalvelujen taloushallinto hoitaa ja kehittää palvelualueen talousprosesseja ja tukee palveluryhmiä talouden suunnittelussa ja seurannassa. Vuonna 2023 kehitetään erityisesti tiedolla johtamisen työkaluja. Palveluryhmäkohtaisilla raporteilla ja työkaluilla tuetaan johtoa ja yksiköitä talouden seurannassa ja ennakkoinnissa sekä autetaan reagoimaan oikea-aikaisesti talouden poikkeamiin. Talousosaamista lisätään aktiivisella vuoropuhelulla sekä koulutuksilla. Hankerahoitusten merkittävän lisääntymisen vuoksi kehitetään kaupungin ulkopuolisella rahoituksella toteutettavan toiminnan talouden seurantaa ja raportointia. Taloushallinnon henkilöstömäärä vuonna 2023 on 17,5 henkilötyövuotta.

Sivistyspalvelujen yhteisten palveluiden kokonaisuuteen kuuluvat tiimit vastaavat toimintaa ohjaavista kehittämistoiminnoista (palveluverkkotyö, tilojen avaaminen ja tehokas käyttö ja yksityisen varhaiskasvatuksen valvonta ja ohjaus) että kaupunkitasoisten teemojen koordinoitavista (hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, osallisuus, yhteisöt ja yhdenvertaisuus, perhekeskustoiminta ja yhdyspintojen koordinaatio). Yhteisissä palveluissa toteutetaan myös projekteja ja hankkeita, joista merkittävimmät ovat vuonna 2023 Yhteinen tekeminen yhdyspinnoilla ja Kulttuurihyvinvoinnin palveluohjaus Pirkanmaalla. Yhteisten palveluiden henkilöstömäärä vuonna 2023 on 22 henkilötyövuotta.

Yhteiset palvelut vastaavat sivistyspalvelujen palveluverkon kehittämisestä ja tilojen tehokkaasta käytöstä, yksityisen varhaiskasvatuksen valvonnasta ja ohjauksesta sekä perhekeskustoiminnan kokonaisuudesta. Lisäksi kunnan ja hyvinvointialueen yhdyspintatyön koordinaatio käynnistyy uutena tehtävänä yhteisissä palveluissa.

Vuonna 2023 palveluverkkotyön yhtenä keskeisenä tehtävänä on vastata väestönkasvusta johtuvaan palvelutarpeen kasvuun sekä kokonaan uusilla että täydentyvillä asuinalueilla. Toiminnan tuottavuutta edistetään myös palveluverkon kriittisen tarkastelun kautta. Tätä työtä tehdään tiiviissä yhteistyössä palveluryhmien sekä kaavoituksen ja kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka -ryhmän kanssa. Valmistelussa on myös useiden koulujen perusparannusten tarveselvityksiä ja hankesuunnitelmia. Tilojen avaamisen ja tehokkaan käytön tavoitteena on lisätä varattavien tilojen ja kohteiden määrää Varaamo-tilanvarausjärjestelmässä sekä löytää myös omatoimikäytön mahdollistavia kohteita. Yhteisissä palveluissa huolehditaan hyvinvointialueyhteistyön koordinaatiosta hyvinvointialueen aloittaessa, jotta varmistetaan palveluverkkotyön sujuvuus kunnan ja hyvinvointialueen



välillä. Yksityisen varhaiskasvatuksen laatua ja osaamista vahvistetaan valvonnan ja ohjauksen keinoin. Lisäksi laajennetaan yhteisövaikuttavuuden näkökulmaa perhekeskustoiminnassa ja otetaan Unicefin lapsiystävällinen kunta -mallin toimintatavat osaksi perustoimintaa.

Yhteisten palveluiden toinen tiimi, Hyvinvointi, osallisuus, yhteisöt ja yhdenvertaisuus (Kamu), koostaa kaikki palvelualueet mukaan yhdessä kehittämään kaupunkitasoisia, kaikille yhteisiä kokonaisuuksia. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen, osallisuuden ja yhteisöllisyyden sekä yhdenvertaisuuden kaupunkitasoisten suunnitelmien laatiminen ja jalkauttaminen ovat tiimin ydintehtäviä. Vuonna 2023 vahvistetaan kaupunkitasoisten ehkäisevän päihdetyön sekä alueellisen vaikuttamisen ja kohtaamisen kokonaisuuksia etenkin alueellista toimintaa ja hyvinvointikeskuksia kehittämällä. Kamu-tiimissä koordinoidaan myös kaupunkitasoisesti vammais- ja vanhusneuvostojen työtä sekä järjestöyhteistyötä ja merkittävää osaa avustustoiminnan kokonaisuudesta.

### *Suunniteltu palvelutuotanto ja talous*

Yhteiset palvelut ja hallinto vyörytetään tuotekustannuslaskennassa palveluryhmien varsinaisille palvelutuotteille. Sen sijaan Tampere Junior -kehitysohjelma ja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen avustukset ja muut palvelut kohdistetaan omille perustettaville tuoteryhmilleen ja tuotteilleen.

Sivistyspalvelujen hallinto (toimintamenot 1 000 euroa)	VS 2023
Yhteiset palvelut ja hallinto	3 973
Tampere Junior	901
Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen avustukset ja muut palvelut	2 402
<b>Yhteensä</b>	<b>7 277</b>

Vuosisuunnitelmassa sivistyspalvelujen hallinto esitetään omana kokonaisuutenaan. Talousarviokirjassa yhteiset toiminnot oli kohdistettu palveluryhmille palveluryhmien toimintamenojen suhteessa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä kokonaisuuteen siirtyi hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyviä avustuksia, hyvinvointikeskusten aluekoordinaattorit, köyhyysohjelmaan toteuttamiseen liittyvät määrärahat sekä Tampere Junior -kehitysohjelma.

Käyttötalous (1 000 euroa)	Muutettu	
	TA 2022	VS 2023
Toimintatulot	263	184
Toimintamenot	-3 897	-7 277
<b>Toimintakate</b>	<b>-3 634</b>	<b>-7 093</b>
Poistot	0	0
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-3 634</b>	<b>-7 093</b>

### *Liitteet*

- Liite 1. Hankintasuunnitelma

