

TAMPERE.
FINLAND

KONSERNI- HALLINNON

strategian toteutus-
suunnitelma 2026–2029



TAMPERE

SISÄLLYS

Johdanto.....	1
Konsernihallinnon strategian toteutussuunnitelman valmisteluprosessi.....	1
Konsernihallinnon tehtävät.....	2
strategian toteutussuunnitelman strateginen perusta	2
Tampereen strategia 2035 – Tekemisen kaupunki	2
Pormestariohjelma ja strategiset erillisohjelmat.....	3
Strategian painopisteet ja konsernihallinnon toimenpidekokonaisuudet	4
Konsernihallinnon toimenpidekokonaisuuksien kuvaus	5
Konsernihallinnon strategiset riskit ja epävarmuudet	9
Hankintalinjaukset	10
Strateginen ohjaus ja konsernipalvelut sekä johdon tuki	10
Vetovoima ja edunvalvonta	10
Digitalisaatio ja tietohallinto	11

JOHDANTO

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



Strategian toteutussuunnitelma laaditaan valtuustokaudelle 2026–2029. Se tarkentaa ja toimeenpanee Tampereen strategiaa, strategiaa täydentäviä ohjelmia ja suunnitelmia sekä strategian laadinnan pohjana olevaa pormestariohjelmaa. Toteutussuunnitelmaan kootaan konsernihallinnon alaisen toiminnan kehittämistä ohjaavat toimenpidekokonaisuudet. Toteutussuunnitelmassa esitetään myös strategian ja toimenpidekokonaisuuksien toteuttamiseen liittyvät riskit ja epävarmuudet sekä pitkän aikavälin hankintalinjaukset.

KONSERNIHALLINNON STRATEGIAN TOTEUTUSSUUNNITELMAN VALMISTELUPROSESSI

Konsernihallinnon toiminnan pitkän aikavälin kehittämistarpeiden tunnistaminen käynnistyi osana uuden kaupunkistrategian valmistelua keväällä 2025 palvelualueiden ja konsernihallinnon henkilöstölle pidetyissä strategian valmistelutilaisuuksissa. Konsernihallinnon strategian toteutussuunnitelman valmistelua toteutettiin syksyn aikana keskeisten asiantuntijoiden johdolla tunnistamalla ne keskeisimmät teemat (toimenpidekokonaisuudet), joita edistämällä konsernihallinto osaltaan toteuttaa Tampereen Tekemisen kaupunki -strategiaa ja tähän sisältyviä linjauksia ja tavoitteita valtuustokaudella 2026–2029.

Toteutussuunnitelman valmistelua on raamittanut kaupunkitasoinen tarve talouden tasapainottamiselle, priorisoinnille ja vaikuttavimpiin toimiin keskittymiselle. Toteutussuunnitelmaan on nostettu toimenpidekokonaisuuksia, joilla haetaan olennaista muutosta tai kehittämistä tai joilla vahvistetaan konsernihallinnon uudistumiskykyä suhteessa palvelualueiden toimintaan liittyviin tuki- ja ohjausprosesseihin.

Konsernihallinnon strategian toteutussuunnitelman valmistelua ohjattiin konsernihallinnon ryhmien johtajien ja yksiköiden vetäjien syys-marraskuun kokouksissa. Lisäksi toteutussuunnitelmaa käsiteltiin yhdessä vuoden 2026 vuosisuunnitelman kanssa konsernijohtajan johtoryhmässä 16.12.2025. Kaupunginhallitus hyväksyy toteutus- ja vuosisuunnitelman 16.2.2026 kokouksessaan.

KONSERNIHALLINNON TEHTÄVÄT

Konsernihallinto toimii kaupungin toiminnan johtamisessa pormestarin, konsernijohtajan, apulaispormestarien ja palvelualueiden johtajien sekä kaupungin toimielinten tukena. Konsernihallinto ohjaa, valvoo ja tukee koko kaupungin toimintaa, vastaa konsernitasoisista palveluista osana kokonaisprosessejaan sekä huolehtii osaltaan kilpailukyvyyn kehittamisestä ja kaupungin edunvalvonnasta.

Konsernihallinnon tehtävä ulottuu kaupunkiorganisaation lisäksi yhteisöihin ja säätiöihin, joissa kaupunki on omistajana tai joissa kaupungilla on määräysvalta. Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa, että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat Tampereen strategiaa ja toimivat koko konsernin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla hyvää hallinto- ja johtamistapaa noudattaen.

Konsernihallinto jakautuu palvelualueiden johtajien esikuntiin, konsernihallinnon ryhmiin ja johdon toimintaa tukeviin yksiköihin. Konsernijohtajan alaisuudessa toimivat sivistyspalvelujen, elinvoiman, ja kaupunkiympäristön palvelualueiden johtajat ja heidän esikuntansa. Konsernihallinnossa on konsernijohtajan alaisuudessa kolme konsernihallinnon ryhmää: digitalisaatio ja tietohallinto, vetovoima ja edunvalvonta, sekä strateginen ohjaus ja konsernipalvelut. Lisäksi konsernijohtajan suorassa alaisuudessa toimii kolme johdon tuen yksikköä: lakiasiainyksikkö, omistajaohjausyksikkö ja sisäinen tarkastus. Konsernijohtajan alaisuudessa toimii lisäksi johdon assistentti.

Konsernihallinnon ryhmät ja johdon tuen yksiköt vastaavat konserniohjauksesta ja avustavat konsernijohtoa sekä toimivat kehittäjäkumppanina suhteessa palvelualueisiin. Ryhmät ja johdon tuen yksiköt vastaavat konsernin ohjaus- ja johtamisprosessien kehittamisestä ja tukevat näiden toteuttamista. Lisäksi osa yksiköistä tarjoaa osana kokonaisprosessiaan palveluja kaupungin yksiköille ja kuntalaisille sekä erikseen sovittaessa konserniyhteisöille joko omana tuotantona tai palveluostoina.

STRATEGIAN TOTEUTUSSUUNNITELMAN STRATEGINEN PERUSTA

Tampereen strategia 2035 – Tekemisen kaupunki

Tampereen Tekemisen kaupunki -strategia hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 10.11.2025. Strategia pohjautuu Ilmari Nurmisen pormestariohjelmahan Meidän Tampere – Tulevaisuus tehdään yhdessä 2025–2029.

Strategia ulottuu vuoteen 2035. Se perustuu tunnistettuihin tulevaisuuden muutostekijöihin ja sisältää kaupungin kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet.

Tampereen strategia rakentuu visiosta sekä neljästä painopisteestä. Visio kertoo, millainen Tampere on vuonna 2035, kun strategia on toteutunut. Painopisteet kuvaavat mihin strategian toteuttamisessa tekeminen kohdennetaan, mitä valtuustokauden aikana tavoitellaan ja miten strategian toteutumista arvioidaan.

Visiota täydentää neljä painopistettä, jotka ovat Elämäniloa, Kestävyyttä, Edelläkävijyyttä ja Yhdessä. Yhdessä-painopiste kokoaa kaupungin organisaation toimintaan kohdistuvat teemat, joissa painottuvat erityisesti kaupungin uudistumiskykyä vauhdittavat tekijät. Painopisteet sisältävät valtuustokaudelle kohdistuvat linjaukset, tavoitteet ja mittarit.

Strategiaa toteutetaan strategisen johtamisjärjestelmän avulla. Johtamisjärjestelmä sisältää asiakirjoja, toimintatapoja ja kehittämisen välineitä strategisten muutosten toteuttamiseen.



[Tampereen strategia 2035 – Tekemisen kaupunki](#)

Pormestariohjelma ja strategiset erillisohjelmat

Tampereen strategia on valmisteltu Ilmari Nurmisen pormestariohjelman Meidän Tampere – Tulevaisuus tehdään yhdessä pohjalta. Strategian toteutussuunnitelmat ja vuosisuunnitelmat ovat keskeisiä asiakirjoja, joiden avulla varmistetaan pormestariohjelman toimeenpano valtuustokauden aikana.

Strategian toteutuksen tueksi ja kaupungin perustoiminnan suuntaamiseksi strategian sisältöjä tarkennetaan erillisohjelmissa. Erillisohjelmat jakautuvat strategisiin erillisohjelmiin ja muihin suunnitelmiin. Strategiset erillisohjelmat tarkentavat kaupungin strategista tahtotilaa ja keinoja strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Ne valmistellaan lähtökohtaisesti koko valtuustokaudeksi rinnakkain strategiavalmistelun kanssa. Strategiset erillisohjelmat ohjaavat strategian toteutussuunnitelman valmistelua (erityisesti toimenpidekonaisuuDET) ja ne huomioidaan vuosisuunnitelmassa (toimenpiteiden valmistelu).

Valtuustokaudelle 2026–2029 strategisiksi erillishjelmiksi on tunnistettu Tampereen kaupungin hyvinvointisuunnitelma 2026–2029, Tampereen kasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen polut 2025–2035, Ympäristöpolitiikan linjaukset, Maankäyttöpoliittiset linjaukset, Asunto- ja maapolitiikan linjaukset 2026–2029, Kaupunginosakehittämisen ohjelma 2026–2029, Tampereen seudun työllisyysstrategia 2026–2035, Kansainvälisen työvoiman saatavuuden ja pitovoiman tiekartta 2035, Tampereen kaupungin digivisio 2035, Talouden tasapaino-ohjelma, Henkilöstöpoliittiset periaatteet sekä Omistajaohjauksen periaatteet.

STRATEGIAN PAINOPISTEET JA KONSERNIHALLINNON TOIMENPIDEKOKONAISUUDET

Tampereen strategia 2035 – Tekemisen kaupunki jakautuu neljään painopisteeseen. Painopisteet ovat Elämäniloa, Kestävyyttä, Edelläkävijyyttä ja Yhdessä. Painopisteitä konkretisoidaan niille asetetuilla konsernihallinnon 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. Toimenpidekokonaisuudet ohjaavat vuosisuunnitelmien vuosittaisten toimenpiteiden määrittelyä.

Alla esitetään strategian painopisteet ja näille asetetut konsernihallinnon toimenpidekokonaisuudet.

 Elämäniloa.	 Kestävyyttä.	 Edelläkävijyyttä.	 Yhdessä.
1. Houkuttelevan kaupunkitilan kehittäminen	2. Kaupungin ilmasto- ja ympäristötavoitteiden edistäminen	3. Vaikuttava edunvalvonta 4. Tampereen elämystalouden, tapahtumallisuuden ja kv-tunnettuuden vahvistaminen 5. Korkeakoulu-yhteistyön tiivistäminen	6. Talouden tasapainottaminen 7. Työhyvinvoinnin ja uudistumiskyvyn tukeminen 8. Digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen 9. Hyvinvointijohtamisen vahvistaminen 10. Asiakaskokemuksen johtaminen 11. Turvallisuuden ja varautumisen vahvistaminen

Seuraavalta sivulta alkavassa osiossa on avattu tarkemmin strategian painopisteittäin kunkin toimenpidekokonaisisuuden keskeiset sisällöt ja kärkiteemat valtuustokaudelle 2026–2029.

Konsernihallinnon toimenpidekokonaisuuksien kuvaus

Strategian painopiste 1: Elämäniloa.

Toimenpidekokonaisuus	Kuvaus ja kärjet
Houkuttelevan kaupunkitilan kehittäminen	Kaupunkitilan elämyksellinen kehittäminen vahvistaa sosiaalista, psykologista ja innovatiivista ilmapiiriä ja lisää kaupungin houkuttelevuutta. Kaupunkitilan elämyksellisen käytön kautta mahdollistetaan ja tuetaan tapahtumallisuutta ja ilmiöiden kasvua sekä vahvistetaan kaupunkilaisten omaehtoista toimintaa. Elävä kaupunki on myös keino turvallisuuden tunteen vahvistamiseen. Toiminnan kärkiä ovat: • Ympärivuotinen toiminnallinen kaupunki • Kaupunkitila tapahtumien ja elämyksellisyyden alustana.

Strategian painopiste 2: Kestävyyttä.

Toimenpidekokonaisuus	Kuvaus ja kärjet
Kaupungin ilmasto- ja ympäristötavoitteiden edistäminen	Tampereen hiilineutraaliustavoitetta 2030 tuetaan konsernihallinnossa toteuttamalla Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartan ja luonnon monimuotoisuusohjelman toimenpiteitä. Toiminnan kärkiä ovat: • Henkilöstön osaamisen ja kestävän työarjen ratkaisut (sis. digitalisaation avulla saatavat hyödyt) • Luonto- ja ilmastotyö osana hyvinvointi- ja talousjohtamista • Konserniyhteisöjen vastuullisuustyön varmistaminen ja kaupungin sijoitustoiminnan vastuullisuus • Kestävä matkailu- ja tapahtumatoiminta.

Strategian painopiste 3: Edelläkävijyyttä.

Toimenpidekokonaisuus	Kuvaus ja kärjet
Vaikuttava edunvalvonta	Kansallisia edunvalvontatoimia jatketaan yhteistyössä Pirkanmaan edunvalvontaryhmän kanssa. Erityisenä painopisteenä on hallitusohjelmaan 2027–2031 vaikuttaminen suunnitelmallisella edunvalvontatyöllä. Vaikuttamisen kärjet linkittyvät etenkin sopimuksellisen kaupunkipolitiikan, kuntatalouden uudistamisen, liikennepolitiikan ja aluekehittämisen sekä elinkeino- ja elinvoimakysymysten teemoihin. Edunvalvonnassa korostuu myös yhteistyö C6-kaupunkien ja muiden kaupunkiverkostojen kanssa. EU-edunvalvonnassa jatketaan rahoitushakujen tehostamista ja EU-edunvalvonnan kärkien, erityisesti puolijohteiden, puolustuksen ja turvallisuuden, datan ja digitalisaation sekä saavutettavuuden teemoissa vaikuttamista yhteistyössä Tampereen ja Pirkanmaan EU-toimiston kanssa. Tällä valtuustokaudella korostuu EU:n tulevaan monivuotiseen rahoituskehikseen (2028–2034) liittyvä vaikuttaminen sekä EU-tasolla että

	kansallisesti. Kaupungin omaa EU-edunvalvontaa ja rahoitushakujen strategista fokuksista kirkastetaan EU-projektitoiminnan kehittämiskärkien laadinnan myötä.
Tampereen elämystalouden, tapahtumallisuuden ja kv-tunnettuuden vahvistaminen	Elämystalous yhdistää luovat alat, matkailun, tapahtumat sekä kulttuurin kaupungin vetovoiman ja kilpailukyyn vahvistamiseksi. Elämystalous on merkittävä toimiala, joka luo työpaikkoja, houkuttelee investointeja sekä vahvistaa kaupungin lumovoimaa ja kaupungin kansainvälistä profiilia. Kehitämme Tamperetta tapahtumakaupunkina mahdollistamalla ja toteuttamalla tapahtumia sekä hakemalla uusia suurtapahtumia. Kasvun näkökulmasta kansainväliset yhteydet ja näkyvyyden kasvattaminen vahvistavat kaupungin toimintaedellytyksiä. Toiminnan kärkiä ovat: • Elämystalouden ja luovien alojen uudet avaukset (musiikkiala ja uudet teknologiat) • Kansainvälinen asemointi ja kv. näkyvyyden kasvattaminen (mediatyö, myyntikanavat, kärkihankkeet mm. Muumit ja saunat, turvallisuussektori) • Tampereen vetovoiman ja erottuvuuden vahvistaminen tapahtumakaupunkina (haut, uudet kumppanuusmuodot, ilmiöittäminen, näkyvyys kaupunkitilassa).
Korkeakouluyhteistyön tiivistäminen	Tampereen kaupungin ja Tampereen korkeakoulukonsernin välinen yhteistyö on olennainen osa alueen vetovoimaa, kilpailukykyä ja kansainvälistymistä. Yhteistyötä on kehitetty kumppanuussopimukseen perustuen vuodesta 2020 lähtien. Uusi strateginen kumppanuussopimus laaditaan vuoden 2026 alusta alkaen ja sen kesto laajennetaan valtuustokaudeksi. Toiminnan kärkiä ovat: • Tiedekaupunkina profiloituminen (kv. kongressiyhteistyö ja tutkimusperusteinen päätöksenteko) • Kansainvälisyys (kv. osaajien saatavuus ja pitovoima) • Opiskelijaystävällisyys (työllisyys ja tapahtumayhteistyö) ja tapahtumayhteistyö.

Painopiste 4: Yhdessä.

Toimenpidekokonaisuus	Kuvaus ja kärjet
Talouden tasapainottaminen	Talouden tasapainottamista edistetään konsernihallinnon osalta erityisesti seuraavilla toiminnallisilla kärjillä: 1) prosessien tehostaminen ja toiminnan sujuvoittaminen, 2) konsernina toimimisen ja kilpailukyvyn vahvistaminen ja 3) hankintojen kokonaistaloudellisuuden vahvistaminen. Prosessien tehostaminen ja toiminnan sujuvoittaminen: Digikehittämisen hyötyperusteisella priorisoinnilla kehittämisen painopistettä ohjataan kohti tehokkaampia ja tuottavampia projekteja. Taloushallintojärjestelmä uudistetaan talouden prosessien kehittämisen mahdollistamiseksi. Hallinnon keskeisimpiä päätös- ja asiakirjarakenteita yhtenäistetään ja virtaviivaistetaan kaupunkitasoisesti. Tavoitteena on tehostaa hallinnollisia prosesseja, tiedonkulkua ja lisätä saavutettavuutta. Lisäksi tarkastellaan keskeisimpien tukipalvelutoimintojen vaihtoehtoisia organisointimalleja. Varmistetaan konsernin sidosyksikköyhtiöiden talousarviotavoitteiden ja ostopalvelusopimusten kehitystavoitteiden tiivis yhteensovittaminen sekä sisällöllisesti että aikataulullisesti. Konsernina toimimisen ja kilpailukyvyn vahvistaminen: Konsernin markkinaehtoisten yhtiöiden omistaja-arvon kasvun tukeminen mm. rakenteellisin keinoin sekä kasvavan osinkotulon varmistaminen. Konsernin sidosyksikköyhtiöiden kilpailukyvyn selvittäminen, mahdollisten rakenteellisten toimenpiteiden toteutus ja kustannustehokkuuden parantaminen. Hankintojen kokonaistaloudellisuuden vahvistaminen: Hankintojen strategista ohjausta parannetaan tukemalla hankintojen tietopohjaista päätöksentekoa sekä hankintojen tavoitteellisuutta. Taloudellisiin hyötyihin ja uudistumiseen tähtäävää yhteistyötä sidosryhmien ja toimittajien kanssa lisätään hankinnoissa. Hankintaprosessia tehostetaan.
Työhyvinvoinnin ja uudistumiskyvyn tukeminen	Työn merkityksellisyys ja työhyvinvointiin panostaminen korostuu tulevaisuudessa. Työn tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen ja seuranta sekä työssä onnistuminen on oleellista. Tämä edellyttää johtamista, henkilöstön oppimis- ja uudistumiskykyä sekä arjen sujuvia toimintatapoja. Avoin ja keskusteva työyhteisö sekä esihenkilön läsnäolo ja tuki vahvistaa työhyvinvointia ja luo psykologista turvallisuutta. Oman työn ja osaamisen kehittäminen sekä vastuu tuloksellisuudesta kuuluu kaikille. Toiminnan kärkiä ovat: • Kyvykkyysskompassin käyttöönotto • Työkykyjohtamisen prosessin uudistaminen.

Digitalisaatio ja tekoälyn hyödyntäminen	Digitaaliset palvelut ja työvälineet ovat jo nyt keskeinen osa kaupungin ja kaupunkilaisten arkea. Tulevaisuudessa olennaista on kyetä kehittämään niitä siten, että järjestelmäratkaisuilla parannamme työn sujuvuutta ja tuottavuutta, mutta samalla myös asiakas- ja työntekijäkokemusta. Tekoälyllä on keskeinen rooli näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Toiminnan kärkiä ovat: • Tekoälyn hyödyntäminen työn tuottavuuden lisäämiseksi • Digipalvelujen asiakaskokemuksen seuranta ja kehittäminen • ICT-projektien hyötypotentialin johtaminen.
Hyvinvointijohtamisen vahvistaminen	Hyvinvointijohtamisen rakenteita, kuten hyvinvointityöryhmä, uudistetaan vastaamaan hyvinvointisuunnitelman toimeenpanoa ja ihmislähtöistä näkökulmaa. Hyvinvoinnin raportoinnissa kehitetään vaikuttavuuden mittaamista ja seuranta sekä hyvinvointitiedon hyödyntämistä. Toiminnan kärkiä ovat: • Hyvinvointisuunnitelman 2026–2029 toimeenpanon ohjaus ja tuki • Hyvinvointijohtamisen rakenteiden uudistaminen • Hyvinvointialueyhteistyön kehittäminen.
Asiakaskokemuksen johtaminen	Asiakaskokemuksen systemaattinen johtaminen vahvistaa organisaatiomme asiakaslähtöisyyttä ja siten palveluidemme vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Asiakaskokemuksen johtaminen rakentuu asiakaslähtöisestä toimintakulttuurista käsin: asiakaskokemukselle on selkeät tavoitteet, palveluita kehitetään asiakasymmärryksen pohjalta ja päätökset tehdään asiakaskokemustietoon perustuen. Konsernihallinto tukee asiakaskokemuksen johtamista asiakasymmärryksen vahvistamiseksi. Toiminnan kärkiä ovat: • Asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistaminen ja asiakaslähtöisen kehittämisen tukeminen. • Asiakaskokemuksen kaupunkitasoinen mittaamisen ja seurannan tukeminen. • Asiakasymmärrystä vahvistavan tiedon keräämisen ja hyödyntämisen tukeminen.
Turvallisuuden ja varautumisen vahvistaminen	Turvallisuus, hyvinvointi ja yhteisöllisyys kulkevat käsi kädessä. Panostamalla juurisyihin ehkäistään turvallisuuteen liittyviä ongelmia pitkäjänteisesti. Kaupunkilaisten turvallisuutta ja turvallisuuden tunnetta vahvistetaan arjen turvallisuustyöllä. Strategian turvallisuustavoitteita sekä keskustan turvallisuuden kehittämisryhmän työn tuloksia viedään eteenpäin ja konkretisoidaan kaupungin turvallisuussuunnitelmassa. Turvallisuussuunnittelua ja varautumista tehdään yli organisaatorajojen ja suunnitteluun osallistuvat kaupungin toimijoiden lisäksi hyvinvointialue, muut viranomaiset ja alueen järjestöt. Varautumisen tasoa nostetaan edelleen koko konsernina erityisesti väestönsuojeluun ja poikkeusoloihin liittyen. Epävarma maailmantilanne vaatii kaupungilta entistä vahvempaa kriisinsietokykyä. Toiminnan kärkiä ovat: • Kaupunkiturvallisuuden suunnitelmallinen edistäminen • Varautumisen kehittäminen koko kaupunkikonsernissa • Eri toimijoiden vastuiden ja roolien selkiyttäminen • Eri toimijoiden turvallisuuden tilannekuvan yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi, joka mahdollistaa paremman ennakkoinnin ja tietojohtoisuuden • Kaupungin henkilöstön turvallisuus- ja varautumisosaaamisen kehittäminen.

Konsernihallinnon strategiset riskit ja epävarmuudet

Strategiset riskit ovat epävarmuuksia, jotka voivat pidemmällä aikavälillä vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi otetaan usein riskejä, joihin liittyy sekä positiivinen mahdollisuus että negatiivinen uhka. Alla olevassa taulukossa esitetään konsernihallinnon tavoitteiden ja toimenpidekokonaisuuksien toteuttamiseen liittyvät keskeiset riskit. Taulukon riskien pohjalta nostetut keskeiset riskienhallinnan toimenpiteet esitetään konsernihallinnon vuosisuunnitelmassa 2026.

Riskialue	Riskin / riskien kuvaus	Vastuutaho
Talouden tasapaino ja pitkän aikavälin kestävyys	Riski, että kuntatalous heikkenisi olennaisesti ja talouden tasapainotuksessa sekä pitkän aikavälin kestävyudessa epäonnistutaan.	Talousjohtaja
Omistajaohjaus ja rahoitus	Riski, että markkinoilla toimivien yhtiöiden omistaja-arvo ei kehity positiivisesti. Kaupungin velkamäärä ja sitä myötä korkokustannukset kasvavat hallitsemattomasti.	Liiketoiminta- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja
Hyvinvointijohtaminen	Hyvinvointisuunnitelma ei toteudu odotetusti ja vaikutukset asukkaiden hyvinvointiin jäävät vähäiseksi. Hyvinvointialueyhteistyön tunnistettuja haasteita ei saada ratkaistua.	Hyvinvointijohtaja
Henkilöstöriskit	Organisaation toiminnalle asetettuja tavoitteita ei saavuteta, koska toiminta ei ole riittävän tuloksellista. - Riski, että henkilöstön osaaminen ei vastaisi toiminnan tavoitteita eikä osaamistarpeita. - Riski, että työhyvinvointiriskit heikentäisivät työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia sekä koko organisaation tuottavuutta. - Riski, että johtamiskäytäntöjen ja esihenkilötoiminnan vaihteleva laatu eri yksiköissä tai tiimeissä heikentäisi työntekijöiden onnistumisen edellytyksiä ja työhyvinvointia.	Henkilöstöjohtaja
Muuttuva turvallisuusympäristö ja varautuminen	Hybridivaikuttamisen ja globaalien kriisien negatiiviset vaikutukset kaupunkiin. Riskin seurauksena esimerkiksi varautumisen haasteet ja kustannukset kasvavat.	Riskienhallinta- ja turvallisuusjohtaja
Tietoturva- ja tietosuojariskit	Tietoturvariskit, joiden seurauksena organisaation suoritus- ja palvelukyky heikkenisi hetkellisesti tai pidemmäksi aikaa. Tietosuojariskit, jotka liittyvät virheelliseen henkilötietojen käsittelyyn tai lain-säädännön rikkomiseen. Riskin seurauksena ovat mm. mahdolliset hallinnolliset seuraamusmaksut.	Johtaja, Digitalisatio ja tietohallinto
Kaupungin veto-voima ja kansainvälistyminen	Riski, että kaupungin positiivinen maine heikkenisi, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti kaupungin kykyyn houkutella uusia asukkaita, yrityksiä, investointeja, matkailijoita ja osaajia. Riski, että kaupungin kansainvälinen veto-voima heikkenisi ja menetettäisiin kansainvälisiä osaajia, yrityksiä ja kumppanuuksia.	Johtaja, Veto-voima ja edunvalvonta
Strateginen ennakointi	Riskinä puutteellinen ennakointitieto ja ennakkoinnin toimintamalli, minkä seurauksena ei kyetä riittävän nopeasti reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja kehittämään palveluita muuttuvia tarpeita vastaaviksi.	Strategiapäällikkö

HANKINTALINJAUKSET

Hankintalinjauksilla määritellään ulkoisten hankintojen roolia toiminnassa, palvelujen järjestämisessä ja kehittämisessä sekä ohjataan kaupunginhallituksen alaista hankintatoimintaa ja tavoiteltavia tuloksia. Hankintalinjaukset täsmentävät, miten hankintatoiminnassa toteutetaan kaupungin hankinnan strategisia painopisteitä.

Strateginen ohjaus ja konsernipalvelut sekä johdon tuki

Talousyksikön hankintapalvelut -tiimi tuottaa kaupungin keskitetyt hankintapalvelut. Kaupunki näkee hankintatoiminnan strategisena ydintoimintana ja panostaa hankintaosaamisen ja kyvykkyyksien vahvistamiseen.

Sisäistä tarkastusta hankitaan ostopalveluna. 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.

Muissa yksiköissä ulkoiset hankinnat perustuvat pääosin yhteishankintasopimuksiin tai ovat pienhankintoja. 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. In house -yhtiöille siirretyn toiminnan ja kaupungin oman toiminnan työnjakoa arvioidaan aktiivisesti ja tehdään myös vertailuja markkinoilla toimiviin yhtiöihin. Kaikkiaan hankintoihin liittyvää tuotantotapojen analysointikykyä ja ostamisen johtamisosaamista vahvistetaan.

Riskienhallinta-, turvallisuus- ja varautuminen –tiimi 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.

Vetovoima ja edunvalvonta

Vetovoima- ja edunvalvonta -ryhmän ulkoiset hankinnat koostuvat pääosin kansallisen kynnysarvon alittavista pienhankinnoista tai perustuvat yhteishankintasopimuksiin.

Merkittävä hankintakokonaisuus ovat asiantuntijapalvelut liittyen mm. kaupungin viestintään, markkinointiin ja digitaalisiin palveluihin sekä niiden mittaamiseen. Lisäksi hankitaan erilaisia tapahtumapalveluita, tapahtumien tukipalveluita ja tapahtumatuotantoja yksittäisten tapahtumien ja tapahtumakokonaisuuksien laadukkaaksi ja kustannustehokkaaksi kehittämiseksi ja tuottamiseksi. Vieraanvaraisuustoimintaan kohdistuvista hankinnoista keskeisimpiä ovat ravintolapalvelut. Lisäksi vieraanvaraisuustoimintaan hankitaan muun muassa aulapalveluita sekä erilaisia tapahtumapalveluita.

Vetovoima- ja edunvalvontapalveluihin kohdistuvista hankinnoista keskeisempiä ovat Visit Tampere Oy:n palvelusopimus sekä Business Tampere Oy:n Film Tampereen ja EU-toimiston erillistilauksia koskevat sopimukset.

Hankinnoilla edistetään myös elämystalouden, matkailuliiketoiminnan ja digitaalisten palveluiden kehittämistä sekä korkeakouluyhteistyön tavoitteiden toteuttamista. Kansainvälisen näkyvyyden edistämiseen liittyvät tavoitteet edellyttävät yhteistyötä paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

Toimintaympäristön muutokset liittyvät mm. matkailun ja tapahtumien digitalisoitumiseen, kestävän kehityksen vaatimukseen, kansainvälisen toimintaympäristön ja asiakaskokemuksen korostumiseen. Näihin vastataan kehittämällä kumppanuuksia, hyödyntämällä innovatiivisia palveluratkaisuja sekä varmistamalla hankintojen kustannustehokkuus ja laatu.

Digitalisaatio ja tietohallinto

Kaupungin ICT-hankinnat tehdään digitalisaatio ja tietohallinto -ryhmän 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 Digitalisaatio ja tietohallinto -ryhmän vastuulla olevien palveluiden, kuten työasemaleasing, kommunikaatiopalvelut ja esitystekniikan investoinnit laskutetaan suoraan kaupungin yksiköiltä. Nämä huomioiden ulkoisten menojen osuus on noin 85 % kokonaisuudesta.

Tampereen digivisio kuvaa digitalisaation kehityssuunnan, joita digitiekartan digikehittämisen teemoilla ja konkreettisilla kehittämistoimenpiteillä edistetään. ICT-hankinnat toteutetaan pääsääntöisesti ICT-kehittämiseen varatulla määrärahalla projekteissa, pienkehittämisessä, kokeiluissa ja ohjelmissa. ICT-hankintojen keskeiset toimintatavat ja linjaukset kuvataan ICT-hankintaohjeessa.

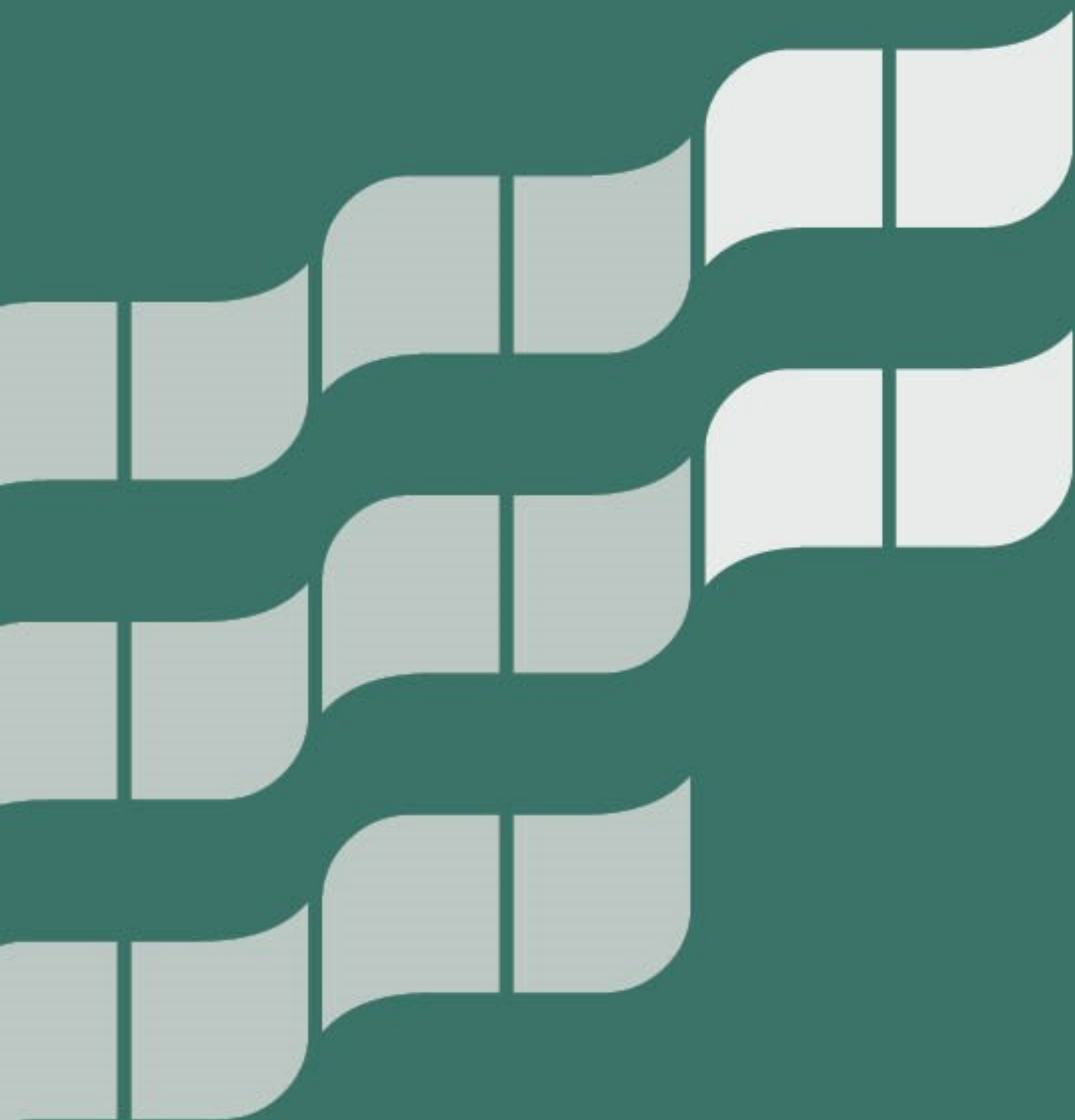
Merkittävimmät tulevien vuosien hankinnat ovat taloushallintojärjestelmä, esitystekniikan palvelut, tulospalvelut, ICT-asiantuntijapalveluiden sekä asiakaslähtöisen kehittämisen puitesopimukset.

Digitalisaatio ja tietohallinto -ryhmä tekee ICT-hankinnat lähtökohtaisesti markkinoilla toimivilta yrityksiltä. Yhteishankintayksiköitä hyödynnetään erityisesti volyymihankinnoissa. Lisäksi osallistutaan kuntien kesken tehtävien tuotteiden kehittämishankkeisiin. 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, sosiaalinen vastuullisuus sekä kestävän kehityksen mukainen toiminta. Tilaaosaamisen ja hankintojen ennakkoinnin 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.

Digitalisaatio ja tietohallinto -ryhmä toimii verkostomaisessa ympäristössä ja monituottajamallissa, jossa toimittaja- ja palveluhallinnalla on korostuneen tärkeä rooli. Palveluntuottajien ohjaamisesta on koke-
musta 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 ket-
terä kehittäminen tuovat hallintaan ja ohjaamiseen aivan uusia haasteita ja ratkaistavia asioita. Prosesseja ja menetelmiä kehitetään, jotta ICT-toimintaympäristön palvelevuus, toimintavarmuus ja kustannustehok-
kuus saadaan pidettyä jatkossakin korkealla tasolla samalla, kun toimintamalleja uudistamalla vastataan vaatimuksiin.



TAMPERE