

TAMPERE.  
FINLAND

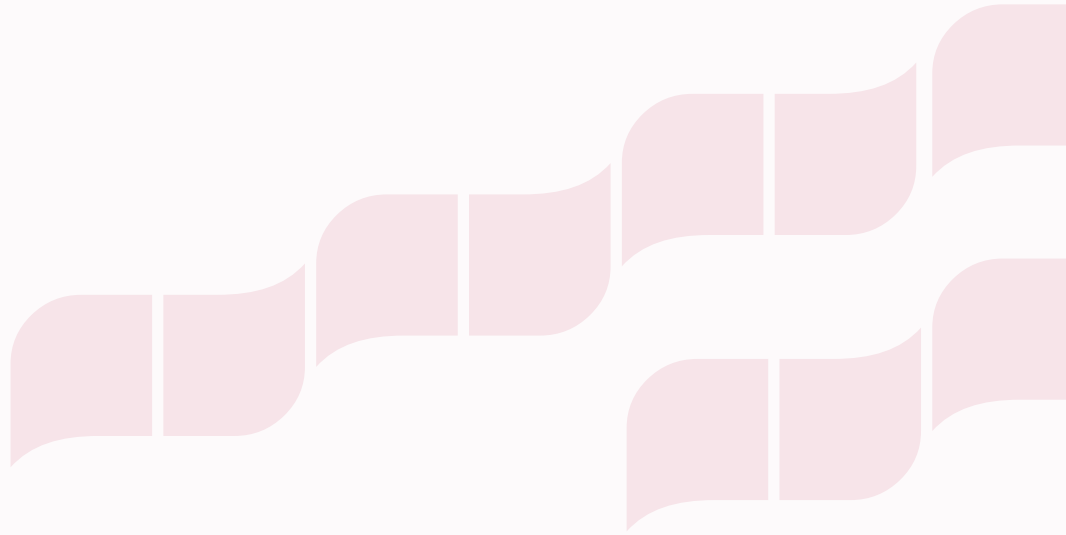
# 2025

## ARVIOINTIKERTOMUS

Tampereen kaupungin  
tarkastuslautakunta



TAMPERE



Tampereen kaupungin tarkastustoimi  
PL 487, 33101 Tampere  
[www.tampere.fi/tarkastustoimi](http://www.tampere.fi/tarkastustoimi)

Taitto: i2 – we design stories Tampere  
Kannen suunnittelu: Tampereen kaupunki,  
Veli-Matti Lahdenniemi  
Kannen kuva: Emese Maczko

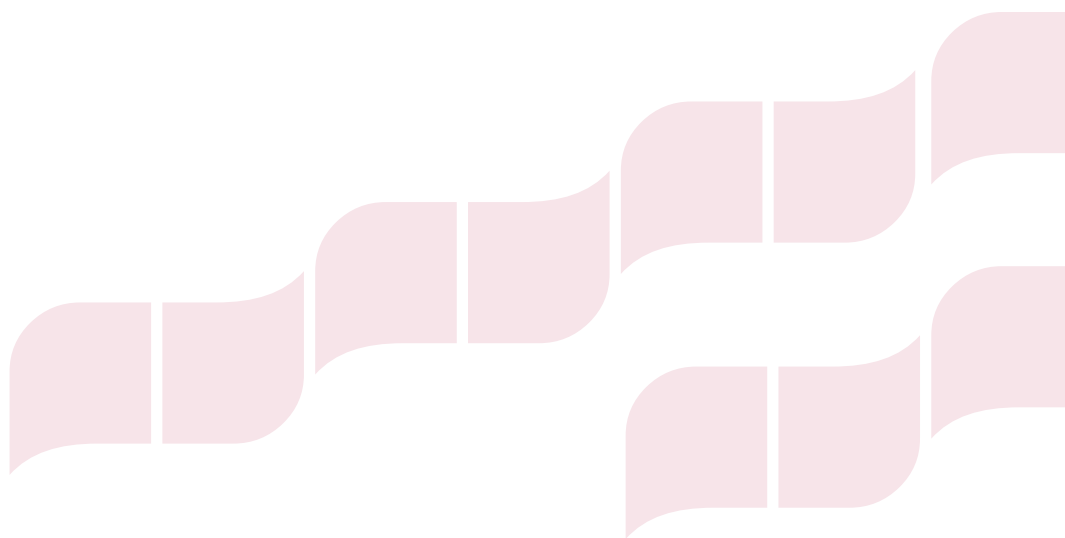
Julkaisu on saatavissa sähköisesti osoitteessa:  
[www.tampere.fi/arviointikertomus](http://www.tampere.fi/arviointikertomus)

Kuvat: Laura Happo, Marko Kallio,  
Laura Vanzo, Mikko Vares, Heidi Sohrab,  
Laura Paronen, Atacan Ergin, Opa Latvala,  
Tampereen Kaupunkiliikenne Oy,  
Valokuvaamo Luova

Hyväksytty tarkastuslautakunnan  
kokouksessa 4.5.2026

# SISÄLLYSLUETTELO

1. Puheenjohtajan katsaus .....	4
2. Tarkastuslautakunnan toiminta.....	6
3. Kaupungin ja konsernin talous .....	9
4. Valtuuston asettamien vuoden 2025 tavoitteiden toteutuminen.....	18
5. Tekemisen kaupunki 2030 -strategian toteutuminen .....	29
6. Tytäryhtiöiden tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus .....	43
7. Asemakaavoituksen asiakaslähtöisyys .....	53
8. Tampereen kansainvälinen saavutettavuus.....	60
9. Hyvinvoinnin kehitysohjelma .....	70
10. Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n vuositavoitteiden toteutuminen .....	79
11. Tredu-Kiinteistöt Oy:n vuositavoitteiden toteutuminen.....	85
12. Vuoden 2024 arviointikertomuksen havaintojen seuranta .....	92



1

**PUHEENJOHTAJAN  
KATSAUS**



Tarkastuslautakunta valittiin valtuustokauden ensimmäisessä kaupunginvaltuuston kokouksessa ja tämä on työnsä aloittaneen lautakunnan ensimmäinen arviointikertomus. Lautakunnassa on sekä aiemmin lautakunnassa toimineita, kokeneita jäseniä että uusia jäseniä, joilla ei ole aiempaa kokemusta tarkastuslautakunnasta. Kuluneen puolen vuoden aikana tämä kokoonpano on osoittautunut toimivaksi. Lautakunta on keskustelevalta, aktiivinen ja asioihin perehtyvä. Puheenjohtajana kiitän lautakunnan jäseniä ja viranhaltijoita tehdystä työstä. Uskon, että lautakunta tulee jatkamaan sitä arvokasta työtä, jota aiemmat lautakunnat ovat tehneet. Kiitos viime kauden tarkastuslautakunnalle ja sen puheenjohtajina toimineille Ilkka Porttikivelle ja Petri Rajalalle.

Tarkastuslautakunnan työ perustuu kuntalakiin ja Tampereen kaupungin hallintosääntöön. Merkittävän osan lautakunnan työstä muodostaa valtuuston kaupungin organisaatiolle asettamien tavoitteiden toteutumisen arviointi. Lautakunnan työn konkreettisin tulos on tämä, vuosittain valtuustolle valmisteltava arviointikertomus.

Helmikuun kokouksessaan kaupunginvaltuusto merkitsi tiedoksi tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelman strategiakaudeksi 2026–2029. Tässä suunnitelmassa kuvataan lautakunnan arviointitehtävää ja linjataan työskentelystä strategiakaudesta. Huomiota tullaan kiinnittämään Tekemisen kaupunki 2035-strategian neljään painopisteeseen ja kaupungin kolmeen palvelualueeseen. Arvioinnin kohteina tulevat olemaan myös valtuuston asettamien tavoitteiden toteutuminen, tytäryhtiöille asetettujen tavoitteiden toteutuminen, kehitysohjelmat ja talous.

Kuluvan valtuustokauden aikana tarkastuslautakunta on arvioinut muun muassa tytäryhtiöiden tavoitteiden toteutumista, Tampereen kansainvälistä saavutettavuutta, hyvinvoinnin kehitysohjelmaa ja kaupungin sekä kaupunkikonsernin talouden tilannetta. Kaupunginvaltuusto merkitsi tiedoksi kokouksessaan 13.10.2025 tarkastuslautakunnan arviointiraportin Tampereen kaupungin talouden ja toiminnan toteutumisesta, jossa kuvataan lautakunnan arviointityön tuloksia vuoden ensimmäisen kahden kolmanneksen osalta. Lautakunta on omissa keskusteluissaan kiinnittänyt huomiota asetettujen tavoitteiden täsmällisyyteen ja mitattavuuteen. Saatavilla olevan tiedon pohjalta ei ole aina yksiselitteistä arvioida onko asetettu tavoite toteutunut.

Alkaneella valtuustokaudella erityisen huomion kohteena on kaupungin ja kaupunkikonsernin talous. Tilanne on vaikea ja talouden tilanne tulee vaikuttamaan koko kaupungin ja konsernin toimintaan. Hankala työllisyystilanne vähentää sekä kaupungin tuloja että kasvattaa menoja eikä kaupungilla ole nopeita keinoja tilanteen muuttamiseksi. Talouden tasapainottamiseen tähtäviä toimia on jatkettava mutta samalla on huomioitava valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumisen mahdollistaminen.



**Mikko Aaltonen**

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja



**2**

**TARKASTUS-  
LAUTAKUNNAN  
TOIMINTA**

## Tarkastuslautakunnan kokoonpano

<b>Jäsen</b> .....	<b>Varajäsen</b>
Aaltonen Mikko, puheenjohtaja .....	Keränen Jyri
Machaal Mahmoud, varapuheenjohtaja.....	Stenbäck Mark
Dündar-Järvinen Aila.....	Abdali Reza
Hänninen Sari.....	Niinivaara Mirva
Joutsio Saira .....	Kojo Katriina
Kirveskari Sauli-Matti .....	Honkanen Tero
Lahtinen Markku .....	Hukkanen Eetu
Liuska Johannes .....	Piirla Aliisa, 25.8.2025 asti
	Roivas Marjo, 26.8.2025 alkaen
Lohiniemi Susanna .....	Siltala Sanna
Majuri Katriina.....	Riitakorpi Janne
Raevaara Arne .....	Salomäki Ville
Väisänen Eevastiina .....	Vuorela Merja

Valtuusto asettaa tarkastuslautakunnan. Toimikaudella 2025–2029 lautakunnassa on 12 jäsentä ja jokaisella on henkilökohtainen varajäsen.

Kuntalain mukaan tarkastuslautakunnan tulee arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kaupungissa ja kaupunkikonsernissa toteutuneet. Lautakunta arvioi myös kaupungin toiminnan tuloksellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Tarkastuslautakunta valmistelee valtuustossa päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat. Lautakunnan lakisäätöihin tehtäviin kuuluu myös kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittaminen, sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamisen valvonta ja sidonnaisuusrekisterin ylläpito.

## Tarkastuslautakunnan arvioinnit

Tarkastuslautakunta hyväksyy arviointityöskentelyään varten strategiakauden mittaisen arviointisuunnitelman ja vuosittaisen työohjelman. Vuoden 2025 arviointikertomus pohjautuu vuosille 2022–2025 laadittuun arviointisuunnitelmaan. Lautakunta tuottaa kaupunginvaltuustolle objektiivista arviointitietoa toiminnan ja talouden ohjausta, kehittämistä ja päätöksentekoa varten.

Arvioinnit kohdennetaan kaupunkistrategian, valtuuston asettamien tavoitteiden ja kaupungin asukkaiden kannalta olennaisiin toimintoihin tai palveluihin. Vuosittain arvioidaan myös valtuuston asettamien sitovien toiminnan tavoitteiden toteutumista ja kaupungin taloutta.

Arvioinnit perustuvat arviointikohteilta saatuihin tietoihin, haastatteluihin, kyselytuloksiin, valtakunnallisiin vertailutietoihin ja muihin arvioitavaa toimintaa kuvaaviin asiakirjoihin. Lisäksi arvioitavasta toiminnasta vastaava johto kutsutaan tarkastuslautakunnan kokoukseen esittelemään arviointikohteena olevaa toimintaa. Arviointikertomuksen tekstit on toimitettu arviointikohteille luettaviksi ennen niiden julkaisemista. Vuoden 2025 arviointien tulokset esitetään tässä arviointikertomuksessa ja syksyllä 2025 julkaistussa arviointiraportissa.

## **Palautekysely**

Tarkastuslautakunta toteutti syksyllä 2025 valtuutetuille suunnatun palautekyselyn, johon saatiin 13 vastausta. Vastausprosentti oli vain 19, joten sen perusteella ei voida tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä tarkastuslautakunnan arviointeihin kohdistuvista odotuksista ja kokemuksista. Kyselyssä vuoden 2024 arviointikertomus sai arvosanan 3,8 asteikolla 1–5, jossa 5 oli paras arvo. Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten mukaan tarkastuslautakunnan arviointikertomukset ja arviointiraportit olivat vastanneet niihin kohdistuneita odotuksia hyvin. Vastaajilta saatiin muutamia kehittämissuhteita ja ideoita arviointien aiheiksi. Tarkastuslautakunta huomioi saamansa palautteen tulevien vuosien arviointien suunnittelussa.

## **Ulkoisen tarkastus**

Kuntalain mukaan valtuusto valitsee hallinnon ja talouden tarkastamista varten tilintarkastusyhteisön, jonka on määrättävä vastuunalaiseksi tilintarkastajaksi JHT-tilintarkastaja. Tampereen kaupungin konserniohjeen mukaan kaupungilla ja sen tytäryhtiöllä on sama tilintarkastusyhtiö. Vuonna 2025 kaupungin ja konserniyhteisöjen tilintarkastusyhteisönä toimi BDO Auditor Oy ja kaupungin vastuunalaisena tilintarkastajana JHT, KHT Eeva Koivula.

Kaupungin muusta organisaatiosta ja johdosta riippumattomaan ulkoiseen tarkastukseen kuuluu tarkastuslautakunnan ja JHT-tilintarkastajan lisäksi tarkastustoimi. Tarkastuslautakunnassa käsiteltävät asiat valmistellaan tarkastustoimessa, jossa työskentelevät kaupunginreviisori Heli Nikander, reviisori Sanna Keinonen ja revisiosihteri Terhi Kokkonen.



3

**KAUPUNGIN JA  
KONSERNIN TALOUS**



Vuosi 2025 oli lähes koko kuntakentällä taloudellisesti vaativa. Kuntien toimintaympäristöä leimasi epävarmuus, talouden liikkumavara oli useissa kunnissa rajallinen ja menojen kasvu ylitti tulojen kehityksen. Erityisesti suurissa kaupungeissa talouden ohjauksen merkitys korostui kasvavien palvelutarpeiden ja mittavien investointien vuoksi.

Koko kuntasektorilla huomio kohdistui entistä enemmän talouden tasapainon säilymiseen myös pidemmällä aikavälillä, eikä ainoastaan yksittäisen talousarviovuoden näkökulmasta. Tampereella valtuuston asettama tavoite on talouden tasapainottaminen vuosien 2026–2029 suunnittelukaudella, ja tavoitteeseen on sitouduttu myös pormestariohjelmassa. Kaupungin taloutta tasapainotettiin muun muassa koko henkilöstöä koskevilla yhteistoimintaneuvotteluilla. Ne käynnistettiin osana talousohjelmaa huomattavan alijäämäisen taloustilanteen vuoksi. Talouden tasapaino merkitsee käytännössä sitä, että kaupungin tulot ja menot ovat pitkällä aikavälillä tasapainossa ja että aiemmin syntyneet alijäämät kyetään kattamaan suunnitelmallisesti.

Tampereen kaupungin johto on talousarviovalmistelun yhteydessä arvioinut suunnittelu-kauden tasapainotustarpeen olevan noin 60 miljoonaa euroa. Toimenpiteistä huolimatta vuoden 2026 talousarvio on noin 41 miljoonaa euroa alijäämäinen, ja myös tulevien vuosien talousnäköymät ovat vaikeat. Tilikauden 2025 ja suunnittelukauden alijäämistä huolimatta kaupungin aikaisemmilta tilikausilta kertynyt ylijäämä mahdollistaa kuntalain tasapainovaatimuksen täyttymisen. Kaupungin taloustilanne ei siis tällä hetkellä täytä kriisikuntamittareita.

Vuoden 2024 tilintarkastuskertomuksessa esiin nostettu ehdollinen vastuuvapauslauseke negatiivisten talousarviopoikkeamien osalta on huomioitu tilinpäätöksessä 2025 ja kaupunginvaltuusto on kesäkuussa 2025 hyväksynyt negatiiviset talousarviopoikkeamat. Näin ollen vastuuvapauden edellytykset täyttyivät.

## Kaupungin tunnuslukuja

Tilikauden tulos on 32,5 miljoonaa euroa alijäämäinen. Toimintakate toteutui 37,3 milj. euroa muutettua talousarviota parempana. Toimintatuotot ylittyivät 5,5 milj. eurolla ja toimintakulut alittuivat 31,8 milj. eurolla.

Verorahoituksen kertymä oli yhteensä 766,8 miljoonaa euroa. Verorahoitus toteutui 3,4 miljoonaa euroa budjetoitua heikompana erityisesti kunnallisverotulojen vaikutuksesta.

*Vuosikate* kuvaa varsinaisen toiminnan ja rahoituksen tulosta ennen poistoja ja kertoo, kuinka paljon tulorahoitusta kunnalle jää investointien ja velkojen hoitoon. Vuosikate oli 106 miljoonaa euroa. Vuosikate heikkeni 2,8 miljoonaa euroa vertailuvuodesta ja oli 403 euroa asukasta kohden. Vuosikate kattoi poistot 77 prosenttisesti.

Kassavarojen riittävyys oli vuoden lopussa 26 päivää, viime vuoden lopussa 17 päivää ja vuoden 2023 lopussa se oli 26 päivää. *Kassavarojen riittävyys* mittaa, kuinka hyvin kunnan käteisvarat riittävät kattamaan lyhyen aikavälin veloitteet ja kulut. Kassavarojen riittävyys parani edellisvuodesta, mutta 26 päivän taso on edelleen niukka ja edellyttää maksuvalmiuden seuranta.



### **Investoinnit kasvattavat velkaa**

Nettoinvestointien toteuma oli 225,9 miljoonaa euroa. Ne toteutuivat 12 miljoonaa euroa budjetoitua pienempinä johtuen pääasiassa hankkeiden toteutumisesta tilikausien välillä toisin kuin oli alun perin suunniteltu. Suurimmat poikkeamat ovat yhdyskuntalautakunnan sekä asunto- ja kiinteistölautekunnan kehitysohjelmien investoinneissa.

Taseen tunnuslukuista omavaraisuusaste laski hieman vuonna 2025 ja oli 53 prosenttia. Vuotta aiemmin vastaava tunnusluku oli 56 prosenttia. *Omavaraisuusaste* mittaa kunnan vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä ja sen kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Omavaraisuusaste kertoo, kuinka riippuvainen kunta on velasta ja miten se pystyy kestämään taloudellisia haasteita. Alle 50 %:n omavaraisuusaste kertoo suuresta velkarasituksesta. Tunusluku suhteellinen velkaantuneisuus oli 108 %, kun se edellisvuonna oli 107 % ja vuonna 2023 se oli 97 %. Suhteellinen velkaantuneisuus kertoo, onko kaupungilla paljon vai vähän velkaa suhteessa sen tuloihin.

Valtionosuuksia kertyi yhteensä 125,7 miljoonaa euroa. Valtionosuudet kasvoivat edellisestä vuodesta 42,5 miljoonaa euroa, mihin vaikutti Tampereen seudun työllisyysalueen toiminnan aloittaminen. Peruspalvelujen valtionosuudet olivat 11,6 miljoonaa euroa ja ne toteutuivat 50,4 miljoonaa euroa edellistä tilikautta suurempina. Tilikaudella 2024 peruspalveluiden valtionosuus oli 40 miljoonaa euroa negatiivinen.

Kaupungin henkilöstömäärä 31.12.2025 oli 8 609 henkilöä, josta vakinaista henkilöstöä oli 6 953 ja määräaikaista henkilöstöä 1 656. Henkilöstöstä osa-aikaisia oli 1 019 henkilöä. Henkilöstömäärä sisältää myös työ- ja virkavapaalla olevat henkilöt. Vuoden 2024 lopussa henkilöstömäärä oli 8 809, eli henkilöstömäärä väheni 200 henkilöllä edelliseen vuoteen nähden.

Kunta	Tulos 2025 milj. euroa	Tulos euroa / asukas	Kaupungin lainat euroa / asukas	Konsernilainat euroa / asukas
Espoo	110,8	340	2 630	11 227
Helsinki	146,3	210	1 643	12 675
Oulu	-18,1	-83	3 427	4 792
Tampere	-32,5	-123	3 871	10 281
Turku	-8,9	-42	5 342	10 045
Vantaa	-77,7	-307	4 183	9 246

- *Suurten kaupunkien vuoden 2025 tulos- ja lainavertailu. Helsingin luvut koskevat Kunta-Helsinkiä. Helsingin luvuista on poistettu sosiaali- terveys- ja pelastustoimen osuus vertailukelpoisuuden vuoksi.*

Vuoden 2025 tilinpäätösvertailussa Tampereen tulos on alijäämäinen (-32,5 milj. euroa, -123 euroa asukasta kohden), mutta ei verrokkikaupunkien heikoin. Kaupungin ja konsernin velkatasot asukaskohtaiset lainamäärät sijoittuvat suurten kaupunkien keskitasolle.

## Tilikauden tulos

Talousarviossa asetettu tavoite oli, että vuoden tulos olisi korkeintaan 68,1 miljoonaa euroa alijäämäinen – eli menot ylittäisivät tulot enintään tuolla summalla. Alkuperäinen tavoite oli 39,6 miljoonaa euroa alijäämäinen. Tilikauden tulos on 32,5 miljoonaa euroa alijäämäinen, mikä on 35,6 miljoonaa euroa muutettua talousarviota parempi. Tavoite toteutui.

**Talouden  
tasapainotus  
edellyttää  
määrätietoisuutta**



## Investointien tulorahoitusprosentti

Talousarviossa asetettu tavoite oli, että investoinneista 30 prosenttia pystyttäisiin kattaamaan omalla tulorahoituksella, eli esimerkiksi verotuloilla ja valtionosuuksilla. Alkuperäinen talousarviotavoite oli 42 prosenttia. Vuosikate on 106,2 miljoonaa euroa, mikä on 35,0 miljoonaa euroa muutettua talousarviota parempi. Nettoinvestointien toteuma on 225,9 miljoonaa euroa, mikä on 12,1 miljoonaa euroa budjetoitua pienempi. Investointien tulorahoitusprosentiksi muodostuu 47 prosenttia. Tavoite toteutui.

## Konsernin tunnuslukuja

Konsernin tilikauden tulos oli -18,2 miljoonaa euroa. Se heikkeni edellisvuoteen verrattuna 66,1 miljoonaa euroa. Konsernin tilikauden tulos oli erittäin huono verrattuna aiempiin vuosiin. Konsernin tulos heijastaa kaupungin tulosta, mutta siihen vaikuttivat myös Tavase Oy:n tilinpäätökseen tehdyt pysyvien vastaavien alaskirjaukset, jotka lisäsivät arvonalentumisia 8 miljoonaa euroa. Yhteensä arvonalentumiset kasvoivat edellisestä tilikaudesta 15,0 miljoonaa euroa.

Vuosikate heikkeni 34,7 miljoonaa euroa edellisvuodesta, vuosikate kattoi poistoista ja arvonalentumisista 93,3 prosenttia. Konsernin vuosikatteen heikkeneminen tarkoittaa, että koko kaupunkikonsernin toiminnasta jäi aiempaa vähemmän rahaa investointien rahoittamiseen.

Konsernin rahoituslaskelman tunnusluku toiminnan ja investointien rahavirta oli -189,1 miljoonaa euroa. Negatiivinen tunnusluku kuvaa, että menoja jouduttiin kattamaan rahoitustoiminnalla joko kassavaroja vähentämällä tai ottamalla lisää lainaa. Investoinneista rahoitettiin tulorahoituksella 52,2 prosenttia.

Konsernin omavaraisuusasteeksi muodostui 35 prosenttia, vuonna 2024 se oli 37 prosenttia. Omavaraisuusaste mittaa vakavaraisuutta ja kykyä selvitä sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Tunnusluvun hyvä tavoitetaso kaupunkikonsernissa on 50 prosenttia. 35 %:n omavaraisuusaste tarkoittaa merkittävän suurta velkarasitusta. Tunnusluku suhteellinen velkaantuneisuus oli 176 %, vuonna 2023 vastaava luku oli 166 %. Vuoden käyttötulot tarvittaisiin yli 1,5-kertaisina, jotta vieras pääoma voitaisiin maksaa pois. Konsernin lainat asukasta kohti olivat 10 281 euroa (edellinen vuosi 9 559 euroa) euroa ja lainat ja vastuut asukasta kohti olivat 12 606 euroa (edellinen vuosi 11 994).

## Työ- ja elinkeinouudistus

Valtakunnallinen työ- ja elinkeinouudistus (jatkossa TE-uudistus) on vuoden 2025 alussa toteutettu muutos, jossa julkiset työvoimapalvelut siirtyivät valtiolta kunnille ja kuntien muodostamille työllisyysalueille. Tampereen seudun työllisyysalue muodostuu 16 kunnasta. Tampere toimii työllisyysalueen vastuukuntana. TE-uudistuksen rahoitus kohdennettiin kunnille osana peruspalvelujen valtionosuutta. Valtionosuus kattaa ainoastaan ne palvelut, jotka siirtyivät kunnille lain nojalla. Työllisyysalueen tehtäviin ja talousarvioon kuuluu näiden siirrettyjen TEtehtävien lisäksi työvoiman ulkopuolisille suunnatut kotoutumispalvelut.

Vuonna 2025 Tampereen seudun työllisyysalueen nettokustannukset jäivät noin 14,7 miljoonaa euroa talousarviota pienemmiksi. Alitus johtui uuden alueen organisoitumisesta ja kaupunkitasoisista yt-prosesseista. Vapautuvia tehtäviä ei voitu täyttää ja henkilöstökulut jäivät selvästi suunniteltua pienemmiksi. Lisäksi merkittävä määrä valtiolta siirtyneitä määräaikaista virkasuhteita päättyi kesällä.

Työllisyyspalvelujen resursseja kohdistettiin muun muassa valtiolta kaupungille siirtyneen palveluvelan käsittelemiseen vuoden 2025 kesään asti. Siirtynyt palveluvelka koski pääasiassa asiakkaille maksettavia tukia ja etuuksia, joista osa perustui jopa yli vuoden vanhoihin hakemuksiin. Valtio maksoi kunnille palveluvelkaa koskevan korvauksen, mikä vahvisti työllisyysalueen tuloja. Palveluvelan käsitteleminen vei paljon työllisyyspalvelujen resursseja ja ostopalvelujen käynnistäminen kesti suunniteltua kauemmin. Osa ostopalvelujen kustannuksista lykkääntyi seuraavalle vuodelle, minkä vuoksi vuoden 2025 kulut alittivat budjetin. Käynnissä olleiden palveluiden katkeamattomuus pystyttiin kuitenkin turvaamaan.

Tämänhetkisiä haasteita ovat muun muassa työttömyysturvamenojen riittämätön rahoitus, rahoituksen kahden vuoden viive ja laskutusjärjestelmien puutteet. Käytössä on valtakunnalliset järjestelmät, joihin yksittäiset alueet eivät voi vaikuttaa. Kuntakohtainen seuranta ei ole riittävällä tasolla tällä hetkellä.

Työttömyysturvamenot eivät kuulu työllisyysalueen talousarvioon, vaan kukin kunta vastaa niistä itse. Vuodesta 2025 alkaen kunnan rahoitusvastuu laajeni työmarkkinatuen lisäksi peruspäivärahan ja ansiopäivärahan perusosaan, ja samalla käyttöön otettu kannustemalli kasvattaa kunnan osuutta portaittain 100 työttömyyspäivän jälkeen. Kaupungin työttömyysturvamenot olivat vuonna 2025 yhteensä 49,8 miljoonaa euroa, mikä ylitti budjetin 10,1 miljoonalla eurolla ja valtionosuuden määrän 7,3 miljoonalla eurolla.

Valtaosa työttömyysturvan kustannuksista aiheutuu yli 400 ja yli 700 päivää työttömänä olleisiin henkilöihin. Koska työttömyysturvamenot eivät kohdistu työllisyysalueelle, ne eivät suoraan vaikuta sen palvelurahoituksen riittävyyteen. Pitkäaikaistyöttömien tilannetta on heikentänyt se, että kuntouttava työtoiminta on Pirkanmaalla käytännössä lopetettu ja kuntien oma palkkatukityöllistäminen ei ole lakimuutosten takia nykyisin mahdollista. Lisäksi työllisyyspoliittisen avustuksen päättyminen on vähentänyt kolmannen sektorin mahdollisuuksia tarjota työllistymispaikkoja.

Tampereen talouden tasapainotusohjelma vaikuttaa merkittävästi työllisyyden edistämiseen. Säästöillä on väistämättä vaikutuksia palveluihin erityisesti heikossa työmarkkinatilanteessa, kun palveluja tarvitsevia asiakkaita on paljon. Kaupungin huhtikuun 2026 näkemyksen mukaan lakisääteiset työnantaja- ja työnhakijapalvelut pystytään turvaamaan. Työllisyysalueen yhteistoimintasopimuksen mukaan alue järjestää vain lakisääteiset palvelut, ja riittävän rahoitustason määrittely riippuu kuntien muusta palvelutarjonnasta.



## Hyvinvointialueelle vuokratut kiinteistöt

Kunnilla on velvollisuus yhtiöittää hyvinvointialueille vuokrattujen sosiaali ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen kiinteistöjen vuokraustoiminta siirtymäkauden päätyttyä, jos vuokraustoimintaa jatketaan. Yhtiöittämisen jälkeen vuokraustoimintaa harjoitetaan markkinaehtoisessa kilpailutilanteessa.

Siirtymäkauden vuokrasopimukset päättyivät lähtökohtaisesti vuoden 2025 lopussa, mutta hyvinvointialueilla oli mahdollisuus halutessaan jatkaa vuokrausta optiokaudella vuoden 2026 loppuun saakka. Pirkanmaan hyvinvointialue otti optiovuoden käyttöön. Näin ollen Tampereen kaupungin kyseinen vuokraustoiminta on yhtiötettävä tai lopetettava viimeistään 1.1.2027.

Kuntaliiton mukaan hyvinvointialueiden palveluverkon supistuminen tulee jättämään kuntien omistamia sotekiinteistöjä tyhjilleen useita miljoonia neliötä. Samalla hyvinvointialueet pyrkivät vähentämään kiinteistöistä aiheutuvia kuluja ja laskemaan vuokratasoja. Arvioiden perusteella suuri tyhjentyvä kiinteistömassa ja vuokratuottojen heikkeneminen lisäävät kuntien taloudellisia riskejä erityisesti silloin, jos kiinteistöille ei löydy vaihtoehtoista käyttöä ja niiden ylläpito tai purkaminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia.

Tampereen kaupungilla on edelleen omistuksessaan kolme merkittävää sosiaali ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen käytössä ollutta kiinteistöä: Keskuspaloasema, Hatanpään sairaala ja Koukkuniemi. Keskuspaloaseman ja Koukkuniemen kiinteistöjen myyntiprosessit etenevät arviointihetkellä huhtikuussa suunnitellusti, mutta Hatanpään sairaalaa koskevat neuvottelut ovat edelleen kesken.

Vaihtoehtoina on joko jatkaa vuokraustoimintaa tai luopua kiinteistöstä. Vuokraustoiminnan jatkaminen edellyttää yhtiöittämistä, kun taas myyminen tai vuokraustoiminnasta luopuminen vapauttaa yhtiöittämisvelvoitteesta. Päätökset on tehtävä riittävän ajoissa, jotta kaupungin toiminta täyttää lain vaatimukset ja taloudellisen kestävyuden edellytykset. Kaupungin on tehtävä päätökset näiden kiinteistöjen osalta siten, että joko myynti tai yhtiöittäminen on tapahtunut viimeistään 1.1.2027 mennessä.

Hatanpään sairaala-alueen osalta on tunnistettu myös kehityspotentiaalia muuhun kuin sairaalakäyttöön esimerkiksi asumiseen. Ensisijaisesti alue soveltuisi hyvin nykyiseen käyttötarkoitukseensa. Kaupunki on laatinut vuonna 2018 voimaan tulleen asemakaavan siten, että aluetta voidaan kehittää sosiaali- ja terveystalouden käyttöön myös tulevaisuudessa kaupungin edelleen kasvaessa.



**Hatanpään  
sairaala vielä  
myymättä**

## Tarkastuslautakunnan arviointi kaupungin ja konsernin taloudesta

Kaupungin talouden tulevaisuuden näkymät ovat haastavat. Talous on edelleen rakenteellisesti alijäämäinen, ja tasapainon saavuttaminen edellyttää usean vuoden ajan toteutettavia toimenpiteitä. Kaupungin investointitarpeet ovat suuret, mikä kasvattaa rahoituspainetta ja velkaantumisen riskiä. Tampereen kaupungin suhteellinen velkaantuneisuus vuonna 2025 oli 108 prosenttia ja koko kaupunkikonsernin 176 prosenttia, mikä osoittaa velkatason olevan korkea ja rajoittavan talouden liikkumavaraa. Velkaantuneisuuden korkea taso merkitsee huomattavaa taloudellista riskiä ja korostaa tarvetta sopeuttaa investointitaso ja tulo-rahoitus kestäväälle tasolle.

Samaan aikaan kaupungin tulopohjan kasvu on rajallista. Verorahoituksen kehitys on maltillista, mihin vaikuttavat heikko työllisyystilanne ja yleinen talouskehitys. Tämä tarkoittaa, ettei menoja ja investointeja voida rahoittaa tulojen kasvulla niin kuin aiempina vuosina.

Valtuuston asettamat taloudelliset tavoitteet toteutuivat vuonna 2025. Tarkastuslautakunta toteaa kuitenkin, että tavoitteiden saavuttaminen perustuu osin vuoden aikana hyväksytyihin talousarviomuutoksiin, eikä kaupungin edelleen haastava taloustilanne poista tarvetta jatkaa määrätietoista talouden tasapainottamista. Tulevina vuosina keskeinen kysymys on, miten kaupungin investointitaso ja velkakehitys sovitetaan yhteen siten, että talous saadaan tasapainoon vuoteen 2029 mennessä ilman, että kaupungin pitkän aikavälin kehitys vaarantuu.

Hyvinvointialueelle vuokrattujen kiinteistöjen tilanne vaikuttaa arviointihetkellä huhtikuussa kokonaisuutena hyvältä. Kolmen merkittävän sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen käytössä olevan kiinteistön myyntiprosessit etenevät suunnitellusti. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että myös Hatanpään sairaalan kiinteistöä koskevat neuvottelut etenevät sujuvasti. Näin kaupunki pystyy tekemään kiinteistöä koskevat ratkaisut ennen siirtymäkauden päättymistä ja varmistamaan, että omistuksen ja vuokraustoiminnan järjestelyt voidaan toteuttaa oikea-aikaisesti ja hallitusti.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota työttömyysturvamenojen voimakkaaseen kasvuun sekä kuntien lisääntyneeseen rahoitusvastuuseen tilanteessa, jossa työllistämiskeinojen käyttö on olennaisesti rajoittunut. Rahoitusjärjestelmän kahden vuoden viive sekä puutteet kuntakohtaisessa seurannassa vaikeuttavat lisäksi talouden ohjausta ja kokonaiskuvan muodostamista.

4

**VALTUUSTON  
ASETTAMIEN VUODEN  
2025 TAVOITTEIDEN  
TOTEUTUMINEN**



Kaupunginvaltuusto asetti vuoden 2025 talousarviossa 51 strategiasta johdettua sitovaa toiminnan tavoitetta, jotka koskevat palvelualueita ja konsernihallintoa. Tytäryhtiöille asetettiin 66 yhtiökohtaista tavoitetta ja kolme useimpia yhtiöitä koskevaa vastuullisuustavoitetta.

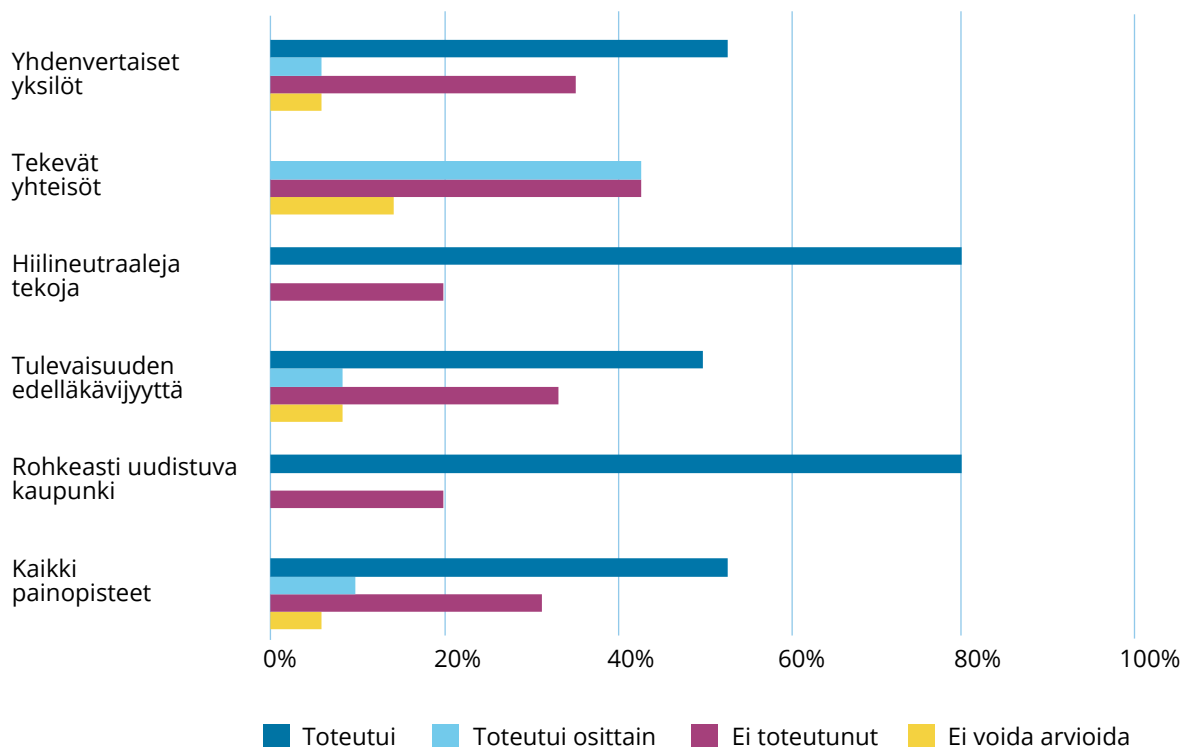
### Arviointikysymys: toteutuivatko valtuuston asettamat vuoden 2025 tavoitteet?

Kaupunki on raportoinut tavoitekohtaiset toteutumien tilinpäätöksessä. Tässä arvioinnissa käsitellään erikseen vain sellaiset tavoitteet, joista tarkastuslautakunta haluaa kertoa näkemyksensä, antaa lisätiedon tai joiden arviointi poikkeaa tilinpäätösraportoinnista.

## Strategian painopisteet

Vuosi 2025 oli viimeinen Tekemisen kaupunki 2030 -strategian toteutusvuosi. Strategia jakautui neljään painopisteeseen ja rohkeasti uudistuva kaupunki -linjauksiin, joita käsitellään tässä arvioinnissa samaan tapaan kuin painopisteitä. Jokaiseen painopisteeseen liitettiin useita vuositavoitteita.

Strategian painopisteitä toteuttaneista 51 vuositavoitteesta 53 % toteutui, 10 % toteutui osittain, 31 % jäi toteutumatta ja 6 %:n toteutumista ei voitu arvioida.



### ● Strategian painopisteitä toteuttavien vuositavoitteiden toteutuminen

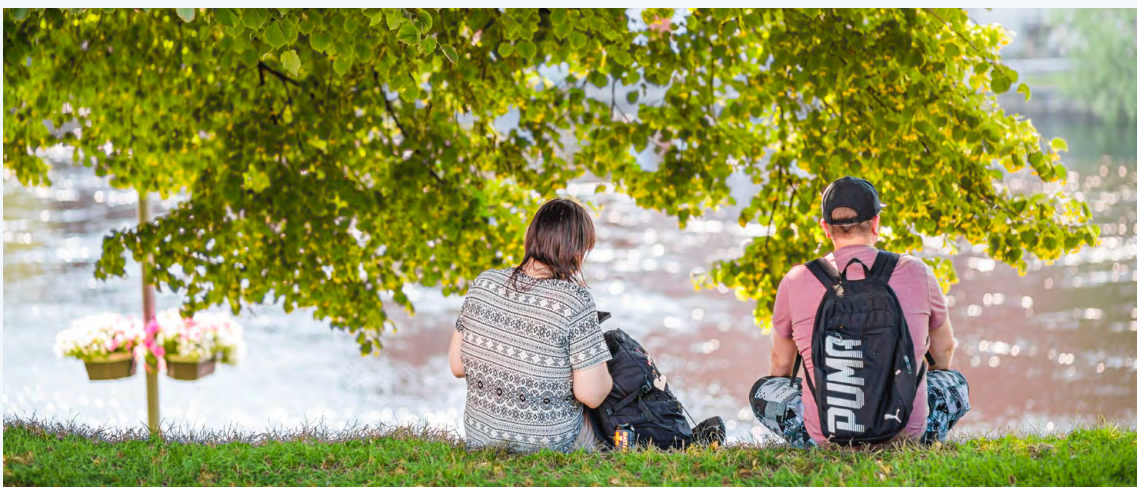
Toteutuneiden tavoitteiden osuus oli suurin (80 %) hiilineutraaleja tekoja -painopisteessä ja rohkeasti uudistuva kaupunki -painopisteessä. Rohkeasti uudistuva kaupunki -painopisteen toteutuneet tavoitteet liittyivät muun muassa esihenkilötyöhön, asiakaskokemukseen, digitaaliseen asiointiin ja hankintoihin. Näiden tavoitteiden toteutuminen on tärkeää, koska ne vahvistavat kaupungin toiminnan perusedellytyksiä. Toimiva perusta tukee koko strategian onnistumista ja edistää myös muiden painopisteiden tavoitteiden toteutumista. Kaksi painopisteen tavoitetta jäi toteutumatta. Niistä toinen liittyi työhyvinvointiin ja toinen kaupungin houkuttelevuuteen työnantajana.

Hiilineutraaleja tekoja -painopisteen toteutuneet tavoitteet liittyivät kestäviin liikkumismuotoihin ja luonnon monimuotoisuuteen. Asemakaavoitusta koskeva tavoite jäi toteutumatta vuonna 2025. Kaupungin raportoinnin mukaan tavoite toteutuu kuitenkin asemakaavoitusohjelman viisivuotiskaudella.

Tekevät yhteisöt -painopisteen toteutuma oli heikoin, sillä mikään tavoite ei toteutunut kokonaan. Osittain toteutui kolme tavoitetta, jotka liittyivät yksinäisyyden kokemukseen sekä kulttuurikohteiden, kongressien ja yritystapahtumien kävijämääriin. Toteutumatta jääneet kolme tavoitetta liittyivät osallisuuteen, elämystalouteen ja startup-yrityksiin. Näillä mittareilla tarkasteltuna painopisteen pyrkimys hyvinvointia, luovuutta ja innovatiivisuutta ruokkiviin yhteisöihin ja yrityksiin ei täysin toteutunut.

Tulevaisuuden edelläkävijyyttä -painopisteessä oli 12 tavoitetta, joista kuusi toteutui ja neljä jäi toteutumatta. Molemmat teollisuuden uudistumista koskevat tavoitteet toteutuivat. Tämä on merkittävää varsinkin taloudellisesti vaikeina aikoina, koska se vahvistaa yritysten kansainvälistä kilpailukykyä. Koulutusta, keskustan saavutettavuutta ja työvoiman saataavuutta koskevista tavoitteista osa toteutui ja osa jäi toteutumatta. Kansainvälisten osaajien määrään liittyvä tavoite ei toteutunut.

Yhdenvertaiset yksilöt -painopisteessä oli 17 tavoitetta, joista yhdeksän toteutui ja kuusi jäi toteutumatta. Toteutuneet ja toteutumatta jääneet tavoitteet hajautuivat painopisteen teemoihin melko tasaisesti.



## Kaupungin tavoitteet

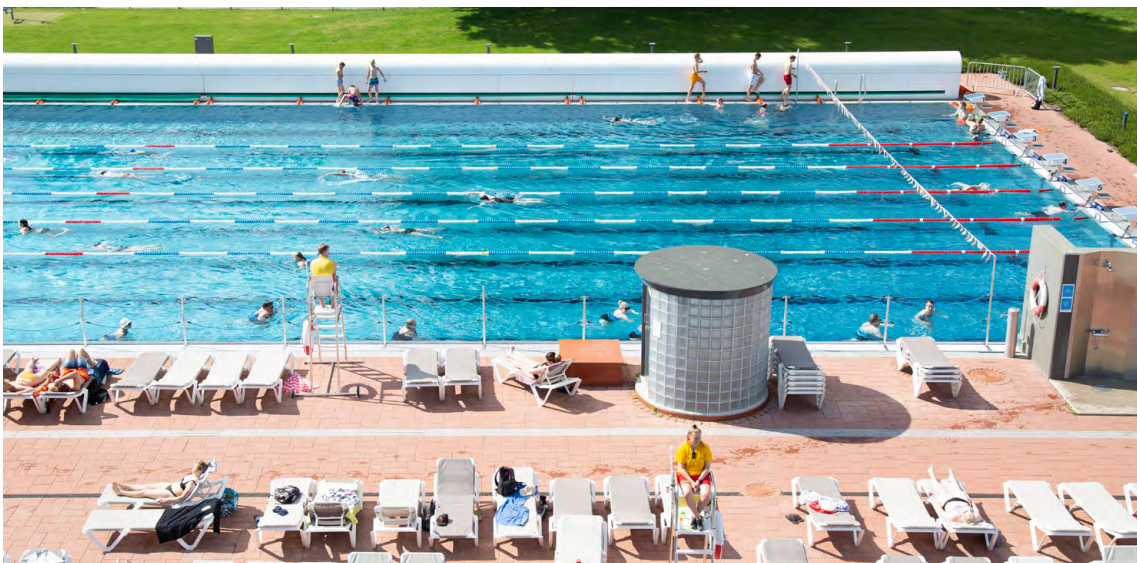
*Tavoitteilla oli  
selvä yhteys  
strategiaan*

Tarkastuslautakunnan toukokuussa 2025 hyväksymien arviointiperiaatteiden mukaan tavoitteen arvioitavuuden edellytys on, että tavoite ja siihen liittyvät mittarit ovat valtuuston hyväksymiä. Viime vuosina osa kaupungin tavoitteista on ilmaistu talousarviossa yleisellä tasolla. Strategiayksikkö on määritellyt tavoitteita tarkentavia kriteereitä raportoijille annetussa ohjeistuksessa. Tarkastuslautakunta huomioi vielä vuoden 2025 tavoitteiden arvioinnissa tällaiset tarkennukset. Seuraavissa kappaleissa mainitut tavoitteiden numerot viittaavat talousarvion tavoitenumeroihin.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön vahvistumista koskeva tavoite kolme toteutui. Strategiayksikön mukaan tavoitteella tarkoitettiin hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä kuvaavan kertoimen paranemista. Kerrointa käytetään yhtenä lähtötietona kuntien valtionosuuden laskemisessa. Tarkastuslautakunnan mielestä on hyvä, että tavoite toteutui, sillä ihmisten hyvinvoinnin lisäksi asialla on myös taloudellista merkitystä.

Tamperelaisten liikkumisen ja harrastamisen kasvua koskevan tavoitteen viisi toteutumista ei voitu arvioida, koska yhden kohderyhmän tulokset puuttuivat. Tilinpäätöksen mukaan tavoite toteutui osittain.

Tavoite kymmenen oli kiusaamisen väheneminen. Tavoite ei toteutunut, koska kiusaaminen väheni vain kahdessa kohderyhmässä kuudesta. Tilinpäätöksen mukaan tavoite toteutui osittain. Kiusaamista kokeneiden alakoululaisten osuus oli tarkastuslautakunnan mielestä suuri, sillä kouluterveyskyselyssä reilu neljännes kertoi tullessa kiusatuksi kouluvuoden aikana. Perusopetuksen mukaan osuus on pysynyt suunnilleen samalla tasolla viimeiset viisi vuotta. Kiusaamista kokeneiden oppilaiden osuus laskee vastaajien iän noustessa. Perusopetuksessa on tehty useita toimenpiteitä ja päivittäistä työtä kiusaamisen ehkäisemiseksi.



Tavoite 16 oli mahdollistaa asemakaavoituksella ja tontinluovutuksella vuosittain keskimäärin 150 pientalon rakentaminen. Tavoite ei toteutunut. Joiltakin kaavoitetuilta alueilta puuttui kunnallistekniikka, minkä vuoksi tontinluovutus ei ollut vielä mahdollista. Tilinpäätöksen mukaan tavoite toteutui osittain.



## **Kongressien määrä kasvoi**

Tavoite 21 oli yritystapahtumien ja kongressien määrän kasvu. Tavoite toteutui osittain, sillä kongressien määrä kasvoi, mutta yritystapahtumien määrää ei ole mitattu kaupungista riippumattomista syistä. Myös kongressien kävijämäärä kasvoi selvästi, mikä vahvistaa kaupungin elämystaloutta. Toisaalta Tamperetta tapahtumia ja kulttuuria edistävänä kaupunkina kuvaavan yleisarvosanan paranemistavoite numero 22 ei toteutunut. Pirkanmaan tapahtuma- ja kulttuuribarometrikyselystä poimittu yleisarvosana oli 5,5 asteikolla 0–10.

Kaikki kestävän liikkumisen tavoitteet 26–28 toteutuivat, mikä on tärkeää ilmastopäästöjen vähentämisen kannalta. Kestävän liikkumisen kasvun lisäksi on tärkeää vähentää autoilua.

Yritys- ja työnantajapalvelujen rakentumista koskeva tavoite 32 toteutui. Strategiayksikön määrittämän kriteerin mukaan kaikissa työllisyys- ja kasvupalvelujen yksiköissä tuli olla tarjolla työnantajapalveluja vuoden päättyessä. Työllisyys- ja kasvupalvelujen yksiköt olivat vuoden 2025 päättyessä työnvälitys- ja työnantajapalvelut, yritys- ja elinkeinopalvelut, kansainvälisen osaamisen palvelut, monialaiset työllisyyspalvelut, seudun palvelut ja tukipalvelut. Näissä yksiköissä työnantajille tarjottavia palveluita olivat esimerkiksi työnvälitys, yrityskäynnit, neuvontapalvelut, koulutukset, tapahtumat ja tilaisuudet.

Keskustan kävijämäärän kasvua koskevan tavoitteen 34 toteutumista ei voitu vielä arvioida, koska tulokset valmistuvat myöhemmin kuin arviointikertomus. **Tarkastuslautakunta kysyy, toteutuiko tavoite 34.**

Tavoite 36 oli varmistaa keskustan infrainvestointien toteutuksenaikainen arjen sujuvuus laatimalla viestintäsuunnitelma. Tavoite toteutui. Infrainvestoinneilla tarkoitettiin esimerkiksi raitiotien rakentamista, henkilöratapihan uudistusta, muutamien siltojen kunnostusta ja Puutarhakadun saneerausta. Viestintä liittyy hankkeiden sisältöön, etenemiseen ja vaikutuksiin. Tarkastuslautakunnan mielestä on tärkeää, että esimerkiksi taloyhtiöt, oppilaitokset ja yritykset tietävät, miten työmaat vaikuttavat niiden arkeen.

Tavoite 48 oli avointen tehtävien hakijamäärien kasvu. Tavoite ei toteutunut, sillä vuonna 2025 saatiin edellisvuotta vähemmän työhakemuksia. Tehtäväkohtainen hakijamäärä kuitenkin kasvoi. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan varsinkin tehtäväkohtaisen hakijamäärän kasvu on tärkeää, sillä se kuvaa kaupungin vetovoimaisuutta työnantajana paremmin kuin vuoden aikana saatujen hakemusten kokonaismäärä.



Kaupunginosaohjelman valmistelua koskeva tavoite kaksi ei toteutunut. Tilinpäätöksen mukaan tavoite toteutui. Asiaa käsiteltiin vuoden 2025 arviointiraportin sivulla yhdeksän. Tavoitteen 37 mukaan Tampereen tuli olla Suomen suositteluin opiskelukaupunki. Tavoite ei toteutunut, sillä Tampere oli toiseksi suositteluin. Tilinpäätöksen mukaan tavoite toteutui osittain. Tavoitetta käsiteltiin tarkemmin syksyn 2025 arviointiraportin sivulla 10.

### ***Tavoite 31, työ- ja elinkeinopalveluiden uudistus***

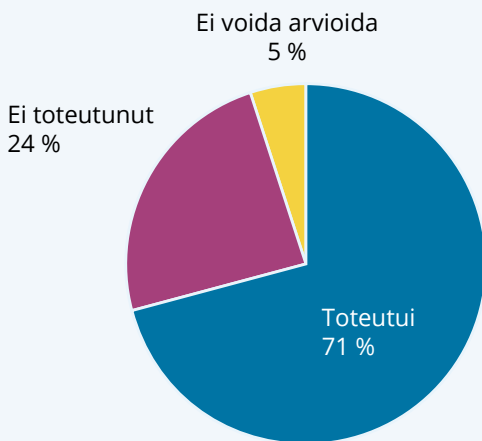
Tavoite toteuttaa työ- ja elinkeinopalveluiden uudistus toteutui. Tähän erittäin laajaan tavoitteeseen liittyi useita tarkennuksia, joiden vuoksi kokonaisuus oli vaikeaselkoinen. Tarkastuslautakunta suosittelee jatkossa harkitsemaan näin laajojen tavoitteiden jakamista pienempiin osiin. Talousarvion alaviitteessä tavoitteen tarkennettiin koskevan palveluketjujen katkeamattomuutta ja palveluiden saatavuuden turvaamista. Lisäksi strategia-yksikkö asetti tavoitteelle kaksi kriteeriä.

Ensimmäinen kriteeri oli työvoimapalvelujen siirtoa ja organisointia koskevan projektin hyötytavoitteiden toteutuminen ja lakisääteisten kotoutumispalvelujen käynnistyminen. Projektilla oli neljä hyötytavoitetta, jotka liittyivät aikataulussa pysymiseen, kaupungin johdolle annettavan tilannekuvan selkeyteen sekä palvelujen asiakaslähtöisyyteen, vaikuttavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Projektin loppuraportin mukaan hyötytavoitteet toteutuivat. Kotoutumispalvelujen käynnistymisellä taas tarkoitettiin sitä, että vuoden 2025 alusta lähtien kunnilla on ollut kokonaisvastuu maahan muuttaneiden henkilöiden kotoutumisen edistämisestä. Palvelut käynnistyivät suunnitellusti.

Tavoitteen toinen kriteeri oli palveluiden saatavuuden toteutuminen TE-palvelustrategian ja talousarvion mukaisesti. Palveluiden saatavuudella viitattiin lakisääteisiin henkilö- ja työnantajapalveluihin, tukiin, avustuksiin ja ostopalveluihin. TE-palvelustrategia on hyvin laaja asiakirja, eikä siitä ilmene yksiselitteisesti, missä olosuhteissa palveluiden saatavuus toteutuu kriteerin tarkoittamalla tavalla. Tarkastuslautakunta suosittelee kiinnittämään huomiota kriteerien selkeyteen. Työllisyys- ja kasvupalvelujen mukaan palvelustrategian pohjalta tuli laatia Työ- ja elinkeinoministeriön edellyttämä järjestämissuunnitelma ja Tampereen seudun työllisyysalueen kuntia sitova yhteistoimintasopimus. Niillä turvattiin palveluketjujen katkeamattomuus ja palvelujen saatavuus uudistuksen astuessa voimaan.

## Tytäryhtiöiden tavoitteet

Talousarviossa asetettiin 66 yhtiökohtaista tavoitetta, jotka kohdistuivat 16 tytäryhtiöön. Näistä tavoitteista 71 % toteutui, 24 % jäi toteutumatta ja 5 %:n toteutumista ei voida arvioida. Lisäksi asetettiin kolme vastuullisuustavoitetta, jotka koskivat suurinta osaa tytäryhtiöistä.



- *Yhtiökohtaisten vuositavoitteiden toteutuminen (ilman yhtiöiden yhteisiä vastuullisuustavoitteita)*

Tampere-talo Oy, Tampereen Raitiotie Oy ja Finnpark Oy onnistuivat toteuttamaan kaikki tavoitteensa. Myös Tredu-Kiinteistöt Oy:n ja Tampereen Energia Oy:n arvioitavissa olevat tavoitteet toteutuivat, mutta kummallakin yhtiöllä oli yksi epäselvän tavoitteenasettelun vuoksi arvioimatta jätetty tavoite. Muiden yhtiöiden toteutumat olivat hyviä tai melko hyviä, sillä kaikissa yhtiöissä toteutui vähintään puolet tavoitteista.

Tampereen Infra Oy:n tavoite oli järjestää työmaille jätteiden erilliskeräys jätelajeittain ja näin välttää sekalaisen rakennusjätteen syntymistä. Tavoite toteutui. Aikaisemmin jätteet kerättiin sekajätelavoille ja jätehuolto-yhtiö lajiteli jätteet noudon jälkeen. Vuonna 2025 jätteiden lajittelua alettiin tehdä suunnitelmallisesti jo työmailla. Tarkastuslautakunnan mielestä jätteiden lajittelu niiden syntypaikalla on tärkeää, sillä se vähentää poltettavaksi päätyvän jätteen määrää.

Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n ilmastotavoite oli "vähentää yhtiön oman toiminnan scope 1 ja 2 -päästöjä (pois lukien kaatopaikkojen päästöt)". Tavoite toteutui. Scope 1 ja 2 ovat maailmanlaajuisessa käytössä olevan, kasvihuonekaasupäästöjä mittaavan Greengouse Gas Protocol -standardin termejä. Scope 1 -päästöt syntyvät yrityksen omasta toiminnasta. Scope 2 -päästöt taas syntyvät yhtiön ostaman energian tuotannosta.



## **Tampereen Infra Oy tehosti jätteiden lajittelua**

Tampereen Vesi Oy:n tavoite oli positiivinen nettotulos. Tavoite ei toteutunut, sillä nettotulos oli noin kahdeksan miljoonaa euroa tappiollinen. Tilinpäätöksessä tavoite raportoitiin osittain toteutuneeksi, sillä yhtiön *operatiivisen toiminnan* nettotulos oli positiivinen. Tarkastuslautakunta suosittelee kirjaamaan tavoitteet talousarvioon täsmällisesti.

Pirkan Opiskelija-asunnot Oy:n tavoite oli kasvattaa asuntokantaa. Vuodelle 2025 suunniteltu asuntotuotannon määrä ilmaistiin talousarviossa ulkopuoliselle lukijalle epäselvällä tavalla "60 + 60". Omistajaohjausyksikön mukaan tämä tarkoittaa sitä, että edellisvuodelle suunniteltujen 60 asunnon valmistuminen lykkääntyi vuoden 2025 puolelle. Yhteismäärä 120 asuntoa oli valmistelussa sattuneen sekaannuksen vuoksi kuitenkin kolmen asunnon verran liian suuri. Asuntoja valmistui 117 kappaletta, mikä oli vuodelle 2025 tarkoitettu määrä. Tavoite toteutui.



## **Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n ilmastopäästöt vähenevät**

Tullinkulman Työterveys Oy:n osinkoa koskeva tavoite ei toteutunut, sillä konsernin tytäryhtiö ei jakanut emoyhtiölle osinkoa. Sen sijaan tytäryhtiö jakoi varojaan emoyhtiölle konserniavustuksena. Tarkastuslautakunta suosittelee kirjaamaan tavoitteet talousarvioon täsmällisesti. Tilinpäätöksen mukaan tavoite toteutui.

Finnpark Oy:n, Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n ja Tampereen Palvelukiinteistöt Oy:n osinkoa koskevan tavoitteen asettelu oli epäselvä. Osingon vähimmäismäärä ilmoitettiin erilaisena tavoitteessa ja sen mittarissa. Koska kaikki ilmoitetut tavoitetasot saavutettiin kaikissa kolmessa yhtiössä, tarkastuslautakunta arvioi tavoitteet toteutuneiksi. Tarkastuslautakunta suosittelee kirjaamaan tavoitteet talousarvioon selvästi.

Tarkastuslautakunta ei arvioi Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n allianssimallia eikä Tredu-Kiinteistöt Oy:n kilpailukykyisyyttä koskevan tavoitteen toteutumista. Näiden tavoitteiden asetteluun liittyvistä epäselvyyksistä kerrotaan kyseisiä yhtiöitä käsittelevissä luvuissa tässä arviointikertomuksessa. Tampereen Energia Oy:n hiilidioksidin talteenottoa ja hyödyntämistä koskeva tavoite oli sama kuin edellisvuonna. Tarkastuslautakunta ei tänäkään vuonna arvioi tavoitteen toteutumista, koska sen mittari "tehdyt toimenpiteet" on epäselvä.

## Vähintään kolmea tytäryhtiötä koskevat tavoitteet

Alla olevasta taulukosta nähdään vähintään kolmelle tytäryhtiölle asetettujen tavoitteiden toteutumata (pois lukien tytäryhtiöiden yhteiset vastuullisuustavoitteet). Näiden tavoitteiden toteutuma oli erittäin hyvä, sillä 76 % tavoitteista toteutui ja 20 % jäi toteutumatta.

Yhtiö / tavoite	Asiakaskokemus tavoite 1	Asiakaskokemus tavoite 2	Ilmasto, ympäristö, luonto, kiertotalous tavoite 1"	Ilmasto, ympäristö, luonto, kiertotalous tavoite 2	Tulos	Osinko	Hinta tavoite 1	Hinta tavoite 2	Omistaja-arvo
Finnpark Oy									
Pirkanmaan Jätehuolto Oy									
Pirkanmaan Voimia Oy									
Tampereen Energia Oy									
Tampereen Infra Oy									
Tampereen Kaupunkiliikenne Oy									
Tampereen Palvelukiinteistöt Oy									
Tampereen Raitiotie Oy									
Tampereen Särkänniemi Oy									
Tampereen Tilapalvelut Oy									
Tampereen Vesi Oy									
Tampereen Vuokra-asunnot Oy									
Tampere-talo Oy									
Tredu-Kiinteistöt Oy									
Tullinkulman Työterveys Oy									
<b>Yhteensä: tavoite toteutui (76 %)</b>	<b>10</b>		<b>8</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
<b>Yhteensä: tavoite ei toteutunut (20 %)</b>	<b>2</b>		<b>1</b>		<b>4</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
<b>Yhteensä: tavoitteen toteutumista ei voitu arvioida (4 %)</b>			<b>1</b>				<b>1</b>		

- Useita tytäryhtiöitä koskevien tavoitteiden toteutuminen (ilman yhteisiä vastuullisuustavoitteita).

Osinkotavoitteen toteutuma oli erittäin hyvä, sillä se toteutui kuudessa yhtiössä seitsemästä. Osinkotavoite ei toteutunut Tullinkulman Työterveys Oy:ssä, mutta yhtiö antoi emoyhtiölleen konserniavustusta tavoitteen suuruisen määrän. Osinkotavoitteen toteutuminen on merkittävää, sillä kaupungin osinkotuotot olivat yhteensä 30 miljoonaa euroa, josta 20 miljoonaa euroa saatiin Tampereen Energia Oy:ltä. Asiakaskokemusta koskevia tavoitteita oli 12 kappaletta ja niistä kymmenen toteutui. Näiden tavoitteiden näkökulmasta katsoen tytäryhtiöiden palvelut ovat vastanneet asiakkaiden odotuksia hyvin. Heikoin toteutuma oli yhtiön tulosta koskevalla tavoitteella, sillä se toteutui vain neljässä yhtiössä kahdeksasta. Pirkanmaan Voimia Oy:ssä tavoite tosin jäi toteutumatta siksi, että nettotulos oli tavoitetasoa suurempi.

## Vastuullisuustavoitteet

Talousarviossa tytäryhtiöille asetettiin kolme yhteistä vastuullisuustavoitetta. Tavoitteet koskivat vain niitä yhtiöitä, jotka eivät olleet talousarvion valmistuessa yritysten kestävyysraportointia koskevan Euroopan unionin direktiivin piirissä.

Ensimmäinen yhteinen tavoite oli lähes sama kuin edellisvuoden tavoite, joka oli asettaa yhtiölle Yhdistyneiden kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteiston mukaiset tavoitteet, mittarit ja tavoitetasot. Vuoden 2025 tavoite oli niiden ”edelleen tarkentaminen”.

Tavoitteesta ei ilmene, mitä toimenpiteitä edelleen tarkentaminen edellyttää. Tarkastuslautakunta ei arvioi tavoitteen toteutumista niissä yhtiöissä, joissa se toteutui jo viime vuonna. Tarkastuslautakunnan vuoden 2024 arvioinnin mukaan tavoite jäi toteutumatta kokonaan tai osittain seitsemässä yhtiössä. Niistä vain neljä oli edelleen raportoinnin piirissä vuonna 2025 ja lisäksi tavoite tuli uutena kahdelle yhtiölle. Vuonna 2025 tavoite toteutui neljässä yhtiössä ja jäi toteutumatta kahdessa yhtiössä.

Tarkastuslautakunta ei arvioi hiilineutraalisuutta koskevan tavoitteen toteutumista. Tavoiteasetantaan liittyi samat epäselvyydet kuin edellisvuonna. Asia on kuvattu tarkemmin vuoden 2024 arviointikertomuksen sivulla 22.

**Suurin osinko  
saatiin Tampereen  
Energia Oy:ltä**

Kolmas yhteinen tavoite oli viedä yhtiön toimenpiteet kaupungin Luonnon monimuotoisuusohjelmaan. Kaupunki tiedotti yhtiöitä aktiivisesti ohjelman valmistelusta, mutta tavoitteen olemassaoloa koskeva viestintä oli vähäistä. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että vain puolet tavoitteen kohteena olevista yhtiöistä toteutti tavoitteen. Ohjelmaan saatiin toimenpiteet 12 yritykseltä, kun taas 11 yritystä ei ilmoittanut toimenpiteitä.





## Tarkastuslautakunnan arviointi valtuuston asettamien vuoden 2025 tavoitteiden toteutumisesta

Kaupungin tavoitteiden toteutuma oli melko hyvä, sillä reilu puolet painopisteiden tavoitteista toteutui ja noin kolmannes jäi toteutumatta. Tytäryhtiöille asetetut yhtiökohtaiset tavoitteet toteutuivat erittäin hyvin, sillä toteutuneiden osuus oli 71 prosenttia. Yhteensä tarkasteltuna kaupungin ja yhtiöiden tavoitteista toteutui 63 prosenttia, jäi toteutumatta 27 prosenttia, osittain toteutui 4 prosenttia ja 5 prosentin toteutumista ei voitu arvioida.

Painopisteiden tavoitteista ja yhtiökohtaisista tavoitteista yhteensä kuusi jouduttiin jättämään arvioimatta epäselvän tavoitteenasettelun tai puuttuvan tuloksen takia. Myös useita tytäryhtiöitä koskevien vastuullisuustavoitteiden asetteluun ja tiedotukseen liittyi ongelmia. Tavoitteiden arvioitavuuden kannalta on tärkeää ilmaista tavoitteet talousarviossa selvästi.

Kaupungin tavoitteiden yhteys strategiaan oli selkeä. Tytäryhtiöiden tavoitteet liittyivät kaupungin omistuksen kannalta keskeisiin asioihin.

**5**

**TEKEMISEN KAUPUNKI  
2030 -STRATEGIAN  
TOTEUTUMINEN**



Kaupungin toimintaympäristö muuttui merkittävästi strategiakauden 2022–2025 aikana. Koronapandemia, Venäjän hyökkäys Ukrainaan sekä hyökkäystä seuranneet maailmanpoliittiset jännitteet ja energiakriisi kehittyivät äkillisesti. Ennalta tiedettyjä suuria muutoksia aiheutui hyvinvointialue- ja työllisyysalueuudistuksista. Tekemisen kaupunki 2030 -strategian teemat säilyivät ajankohtaisina läpi valtuustokauden suurista toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Strategiaa päivitettiin kauden puolivälissä.

Strategian tehtävä on määrittää kaupungin toiminnalle suunta ja tavoitteet. Hyvä strategia määrittelee, minkälaiseen kehittämistyöhön kaupungin resursseja kohdennetaan ja minkälaisia muutoksia kaupungissa halutaan saada aikaan. Strategian toteutumisen arvioinnin kannalta on tärkeää, että siihen liitetään selkeitä tavoitteita.

**Arviointikysymykset:** Vastasiko Tekemisen kaupunki 2030 -strategia tarkoitustaan kaupungin kehittämisen suunnannäyttäjänä? Toteutuivatko talousarvioissa asetetut vuositavoitteet strategiakaudella 2022–2025?

Arvioinnin aineisto koostui muun muassa Tekemisen Kaupunki 2030 -strategiasta, vuosien 2022–2025 talousarvioissa ja tilinpäätöksissä asetetuista vuositavoitteista ja niiden toteutumisen raportoinneista, tarkastuslautakunnan vuosien 2022–2025 arvioinneista ja kaupungin strategiayksikön henkilöiden haastatteluista.

## Strategia, valtuustokauden tavoitteet ja vuositavoitteet



Tekemisen kaupunki 2030 -strategiaa toteutettiin vuosina 2022–2025. Talousarvion mukaan strategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja, joka luo perustan kaupungin johtamiselle ja kehittämiselle. Käytännössä tämä toteutui muun muassa niin, että kaupungin palvelusuunnitelmien, vuosisuunnitelmien, kehitysohjelmien ja strategisten erillisohjelmien lähtökohta oli strategian toteuttaminen.

Strategia jakautui neljään painopisteeseen ja rohkeasti uudistuva kaupunki linjauksiin, joita käsitellään tässä arvioinnissa samaan tapaan kuin painopisteitä. Painopisteisiin liittyvissä linjauksissa kuvattiin, miten kaupunki toteuttaa strategiaansa. Kaupunki raportoi strategian toteutumisen valtuustolle jo helmikuussa 2025 järjestetyssä seminaarissa, vaikka strategian toteutus jatkui vuoden loppuun asti. Raportoinnin ajankohta johtui siitä, että kaupunki halusi antaa raportoinnin ennen kuntavaaleja ja valtuuston vaihtumista.

Strategiassa asetettiin myös painopistekohtaiset valtuustokauden tavoitteet. Ne kuvasivat laajasti vaikutuksia, jotka kaupunki halusi saavuttaa strategiakauden aikana. Kaupunki raportoi valtuustokauden tavoitteiden toteutumisesta verkkosivuillaan julkaistussa raportissa. Raportoinnin viimeinen kattava päivitys tehtiin ennen edellä mainittua helmikuun 2025 strategiaseminaaria. Verkossa julkaistu mennen strategiakauden raportti korvattiin uuden strategian toteutumista kuvaavalla raportilla keväällä 2026.

Kaupungin talousarvioissa asetettiin vuositavoitteet, jotka johdettiin valtuustokauden tavoitteista. Neljään valtuustokauden tavoitteeseen ei liitetty vuositavoitteita. Nämä poikkeukset liittyivät ilmastopäästöihin, energiankulutukseen, kaupungin pitovoimaan ja väkilukuun. Strategiayksikön mukaan nämä valtuustokauden tavoitteet oli tärkeää tuoda esiin strategiassa, mutta niille ei asetettu vuositavoitteita, koska tulokset valmistuvat pitkällä viiveellä. Kaupunki on raportoinut vuositavoitteiden toteutumisen tilinpäätöksissään. Tarkastuslautakunta puolestaan on arvioinut vuositavoitteiden toteutumisen arviointikertomuksissaan ja arviointiraporteissaan.

## Tekemisen kaupunki 2030 -strategian tasot

### Strategiassa määriteltiin painopisteet, niiden tavoitetilat ja linjaukset

- Yhdenvertaiset yksilöt
- Tekevät yhteisöt
- Hiilineutraaleja tekoja
- Tulevaisuuden edelläkävijyyttä
- Rohkeasti uudistuva kaupunki

**Valtuustokauden 2022–2025 tavoitteet toteuttivat strategian painopisteitä. Valtuustokauden tavoitteet asetettiin strategiassa.**

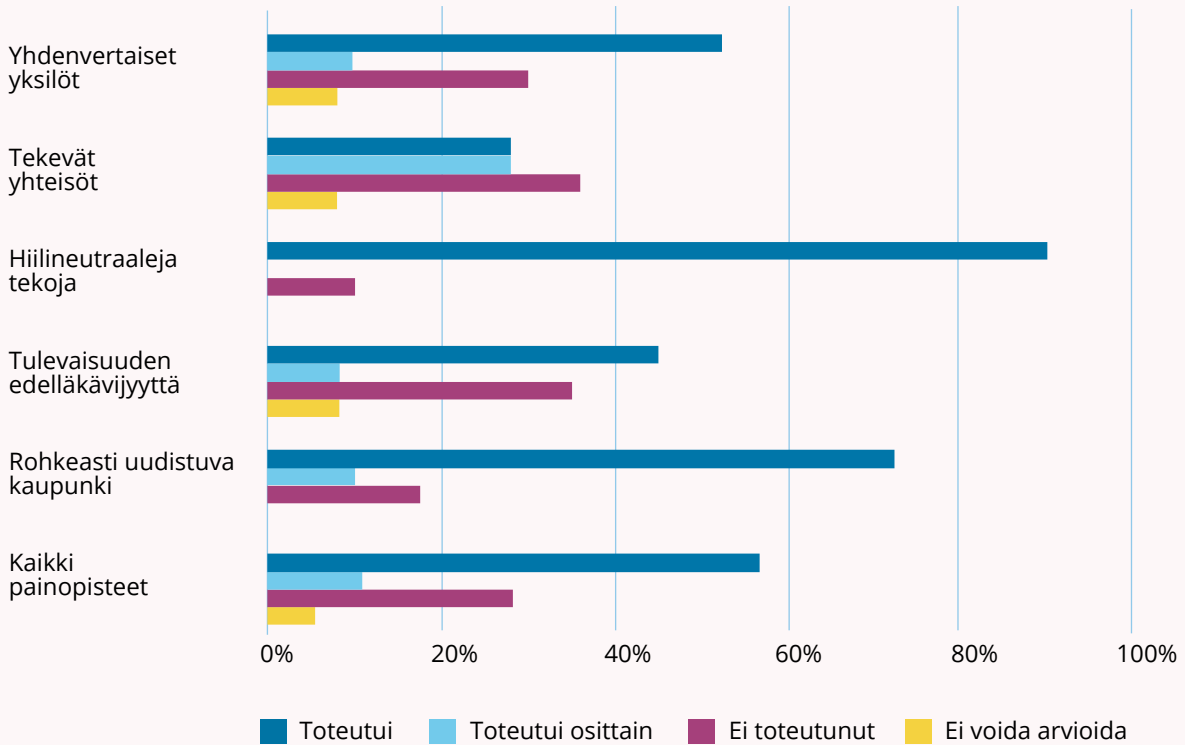
**Vuositavoitteet johdettiin valtuustokauden tavoitteista. Ne asetettiin talousarviossa jokaiselle vuodelle erikseen.**

## Tavoitteiden toteutumisen arvioinnit strategiakaudella

Strategiakaudella kaupungille asetettiin kaikkiaan 185 vuositavoitetta ja niiden toteutuma oli hyvä. Tarkastuslautakunnan arviointien mukaan 57 % tavoitteista toteutui, 11 % toteutui osittain, toteutumatta jäi 27 % ja arvioimatta jouduttiin jättämään 5 % tavoitteista.

Hiilineutraaleja tekoja -painopisteessä oli selvästi suurin toteutuneiden tavoitteiden osuus. Heikoin toteutuma oli Tekevät yhteisöt -painopisteessä, jossa oli vähiten toteutuneita ja eniten toteutumattomia tavoitteita.

Strategiakaudella toteutuneiden vuositavoitteiden osuus 57 % oli sama kuin edellisellä strategiakaudella 2018–2021. Yksittäisten vuosien 2022–2025 toteutumien olivat suurin piirtein samalla tasolla kuin kaikkien neljän vuoden keskiarvo. Eniten keskiarvosta poikkesi vuosi 2023, jolloin toteutuneiden tavoitteiden osuus kohosi 65 %:iin.



● *Vuositavoitteiden toteutuminen vuosina 2022–2025*

Tarkastuslautakunta on käsitellyt strategiaan ja valtuustokauden tavoitteisiin liittyviä teemoja erillisissä arvioinneissa, joiden aiheet ovat vaihtuneet vuosittain. Nämä arvioinnit on koottu seuraavien kappaleiden kuviin painopisteittäin. Arviointien jako painopisteisiin on joiltain osin suuntaa antava, sillä osa arvioinneista on liittynyt samanaikaisesti useisiin painopisteisiin.

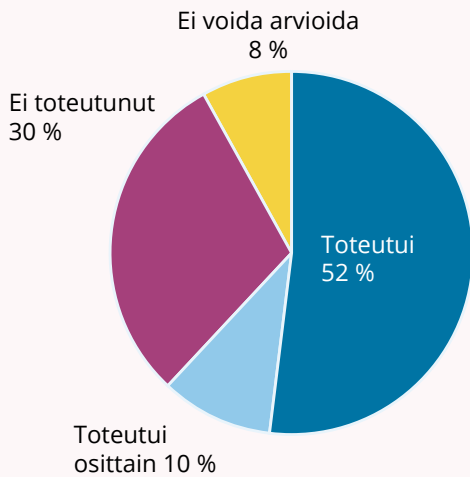
Tytäryhtiöiden vuositavoitteet toteuttivat osaltaan kaupungin strategiaa, vaikka niitä ei kytkettykään suoraan strategian painopisteisiin. Tarkastuslautakunta on kohdistanut strategiakaudella erillisen arvioinnin yhdeksään tytäryhtiöön, mutta nämä arvioinnit eivät näy seuraavissa painopisteiden arviointeja koskevissa kuvissa.

# Yhdenvertaiset yksilöt

Painopisteen valtuustokauden tavoitteet liittyivät muun muassa hyvinvointiin, hyvinvointieroihin, yhdenvertaisuuteen, turvallisuuteen, työttömyyteen, asuntotuotantoon sekä kaupungin ja hyvinvointialueen yhteistyöhön. Kaupungin raportoinnin mukaan valtaosa näihin osa-alueisiin liittyneistä valtuustokauden tavoitteista toteutui osittain. Tarkastuslautakunta laati 11 painopisteeseen liittyvää arviointia.

Yhdenvertaiset yksilöt -painopisteeseen liittyneet tarkastuslautakunnan arvioinnit vuosina 2022–2025		
	ARVIOINTIKERTOMUS 2025 <b>Hyvinvoinnin kehitysohjelma</b>	ARVIOINTIRAPORTTI 2025 <b>Kohtuuhintaisten asuntojen tuotanto</b>
	ARVIOINTIKERTOMUS 2024 <b>Nuorten mielen hyvinvointi</b>	
	ARVIOINTIKERTOMUS 2023 <b>Maahanmuuttajataustaisten oppilaiden tukeminen perusopetuksessa</b> <b>Kaupungin ja hyvinvointialueen työllisyydenhoidon yhdyspinnat</b>	ARVIOINTIRAPORTTI 2023 <b>Hyvinvointi-indikaattori</b> <b>Kyberturvallisuus</b>
	ARVIOINTIKERTOMUS 2022 <b>Köyhyysohjelma</b> <b>Normaaliolojen häiriö-tilanteisiin varautuminen</b> <b>Varhaiskasvatuksen tuloksellisuus</b>	ARVIOINTIRAPORTTI 2022 <b>Vertailutiedot Tampereen sosiaali- ja terveystaloudesta</b>

Painopisteeseen liitettiin strategiakaudella kaikkiaan 63 vuositavoitetta, mikä oli selvästi enemmän kuin muissa painopisteissä. Näistä tavoitteista 52 % toteutui ja 30 % jäi toteutumatta. Kaupunkilaisten hyvinvointia mitanneet vuositavoitteet liittyivät muun muassa opiskeluun, liikkumiseen, harrastuksiin, lasten tukemiseen päiväkodeissa ja koulussa hyväksi olonsa tuntevien lasten ja nuorten osuuteen. Nämä tavoitteet toteutuivat melko hyvin, sillä niistä 65 % toteutui ja 20 % jäi toteutumatta. Työllisyyteen ja asuntotuotantoon liittyvien vuositavoitteiden toteutuma oli tyydyttävä, sillä puolet tavoitteista toteutui. Sen sijaan turvallisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä viidestä vuositavoitteesta mikään ei toteutunut.



- *Yhdenvertaiset yksilöt -painopisteen vuositavoitteiden toteutuminen 2022–2025*



## Tekevät yhteisöt

Painopisteen valtuustokauden tavoitteet liittyivät yhteisölliseen toimintaan, yksinäisyyteen, osallisuuteen, elämystalouteen, luoviin aloihin ja yritysten toimintaedellytyksiin. Kaupungin raportoinnin mukaan yrityksiä, elämystaloutta ja luovia aloja koskevat valtuustokauden tavoitteet toteutuivat. Sen sijaan asukkaiden yhteisöllisyyteen ja osallisuuteen liittyneet tavoitteet toteutuivat vain osittain. Tarkastuslautakunta laati neljä painopisteeseen liittyvää arviointia.

### Tekevät yhteisöt -painopisteeseen liittyneet tarkastuslautakunnan arvioinnit vuosina 2022-2025



ARVIOINTIKERTOMUS 2023

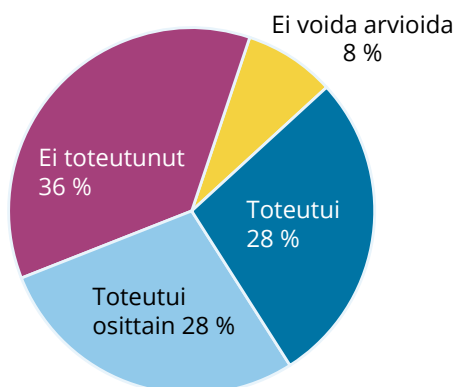
#### Järjestöjen ja yhdistysten toimintaedellytysten vahvistaminen Elämystalouden kehitysohjelma



ARVIOINTIKERTOMUS 2022

#### Tampere Filharmonia Ikäihmisten yhteisöllinen asuminen

Tekevät yhteisöt -painopisteessä oli suurin toteutumatta jääneiden vuositavoitteiden osuus, 36 % vuosien 2022–2025 tavoitteista. Painopisteen vuositavoitteiden toteutumassa oli paljon hajontaa, sillä toteutuneita, toteutumatta jääneitä ja osittain toteutuneita tavoitteita oli suunnilleen sama määrä, ja ne hajautuivat painopisteen teemoihin tasaisesti.



- *Tekevät yhteisöt -painopisteen vuositavoitteiden toteutuminen 2022–2025*

## Hiilineutraaleja tekoja

Painopisteen valtuustokauden tavoitteet liittyivät ilmastopäästöihin, kaavoitukseen, kestäviin liikkumismuotoihin, luonnon monimuotoisuuteen ja energian kulutukseen. Kaupungin raportoinnin mukaan kestäviä liikkumismuotoja ja energiankulutusta koskevat valtuustokauden tavoitteet toteutuivat. Luonnon monimuotoisuuteen ja kaavoitukseen liittyvät valtuustokauden tavoitteet toteutuivat osittain. Ilmastopäästöjä koskevan tavoitteen ennakoitiin jäävän toteutumatta. Tarkastuslautakunta laati neljä painopisteeseen liittyvää arviointia.

**Hiilineutraaleja tekoja -painopisteeseen liittyneet tarkastuslautakunnan arvioinnit vuosina 2022–2025**



ARVIOINTIKERTOMUS 2024

**Ilmastopäästöjen vähentäminen**  
**Vesistöjen tila**  
**Hulevesitulviin varautuminen**

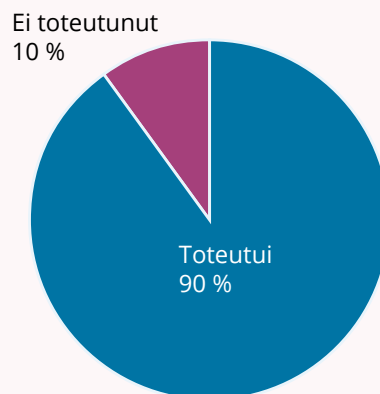


ARVIOINTIKERTOMUS 2022

**Liikenteen ilmastotavoitteet**

Painopisteessä oli selvästi suurin toteutuneiden vuositavoitteiden osuus, sillä 90 % vuosien 2022–2025 tavoitteista toteutui. Toteutumatta jäi vain kaksi tavoitetta, jotka liittyivät asema-kaavoitetun asuinkerrosalan sijoittumiseen joukkoliikenneväyhykkeille ja asutuskeskuksiin vuosina 2022 ja 2025. Kaupungin raportoinnin mukaan tavoite kuitenkin toteutui viisivuotisen asemakaavaohjelman aikana. Läpi strategiakauden toteutuneet vuositavoitteet liittyivät kestävien liikkumistapojen kulkutapaosuuteen ja luonnon monimuotoisuuteen. Kestävillä kulkutavoilla liikkuminen kasvoi vuosittain ja raitiotien laajennus eteni suunnitellussa aikataulussa. Luonnon monimuotoisuusohjelma käynnistyi strategiakauden aikana. Myös luontotyypin kartoitus ja luonnon monimuotoisuuden seurantaindikaattorit valmistuivat.

- *Hiilineutraaleja tekoja -painopisteen vuositavoitteiden toteutuminen 2022–2025*

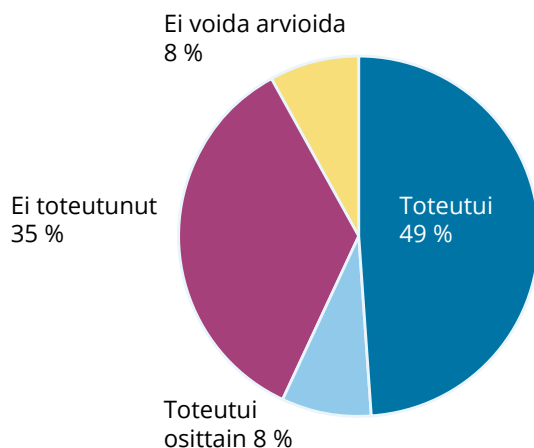


## Tulevaisuuden edelläkävijyyttä

Painopisteen valtuustokauden tavoitteet liittyivät kansainvälisiin osajiin, työvoiman saata- vuuteen, kaupungin pitovoimaan, väkiluvun kasvuun, keskustan saavutettavuuteen, vih- reään siirtymään sekä Tampereen asemaan koulutus- ja opiskelukaupunkina. Kaupungin raportoinnin mukaan koulutusta ja väkiluvun kasvua koskevat valtuustokauden tavoitteet toteutuivat, mutta keskustaa koskevat tavoitteet eivät toteutuneet. Muut valtuustokauden tavoitteet toteutuivat osittain. Tarkastuslautakunta laati neljä painopisteeseen liittyvää arviointia.



Painopisteen vuositavoitteiden toteutuma oli tyydyttävä, sillä 49 % tavoitteista toteutui ja 35 % jäi toteutumatta. Toteutuneet ja toteutumatta jääneet vuositavoitteet hajautuivat painopisteen teemoihin tasaisesti lukuun ottamatta alueen vihreään siirtymään ja teolli- suuden uudistumiseen liittyneitä kolmea tavoitetta, jotka kaikki toteutuivat.



- *Tulevaisuuden edelläkävijyyttä -painopisteen vuositavoitteiden toteutuminen 2022–2025*

# Rohkeasti uudistuvaa kaupunki

Painopisteen valtuustokauden tavoitteet liittyivät talouteen, henkilöstön työhyvinvointiin, Tampereen houkuttelevuuteen työnantajana, asiakaskokemukseen, digitaaliseen asiointiin ja hankintoihin. Kaupungin raportoinnin mukaan taloutta ja kaupungin houkuttelevuutta työnantajana koskevat tavoitteet toteutuivat osittain ja muut tavoitteet kokonaan. Tarkastuslautakunta laati strategiakauden aikana 24 painopisteeseen liittyvää arviointia, joista 16 oli kaksi kertaa vuodessa toistuvia talouden ja tavoitteiden toteutumisen arviointeja.



**Asiakaskokemuksen  
mittaamista vahvistettiin**

## Rohkeasti uudistuva kaupunki -painopisteeseen liittyneet tarkastuslautakunnan arvioinnit vuosina 2022–2025



ARVIOINTIKERTOMUS 2025

**Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous**

**Vuositavoitteiden toteutuminen**

**Asemakaavoituksen asiakaslähtöisyys**

**Tytär yhteisöjen tavoitteiden tarkoituksenmukaisuus**

ARVIOINTIRAPORTTI 2025

**Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous**

**Vuositavoitteiden toteutuminen**



ARVIOINTIKERTOMUS 2024

**Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous**

**Vuositavoitteiden toteutuminen**

**Kaupunkiympäristön rakennuttaminen ja ylläpito -palveluryhmän tuloksellisuus**

ARVIOINTIRAPORTTI 2024

**Hankintojen tuloksellisuusmittari**

**Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous**

**Vuositavoitteiden toteutuminen**





ARVIKERTOMUS 2023

### Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous

### Vuositavoitteiden toteutuminen

### Tammelan Stadion -allianssihanke

### Tampere-konsernin omistajaohjaus

ARVIKERTOMUS 2023

### Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous

### Vuositavoitteiden toteutuminen



ARVIKERTOMUS 2022

### Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous

### Vuositavoitteiden toteutuminen

### Henkilöstön mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot

### Kaupunkikonserniin kuuluvien säätiöiden ohjaus

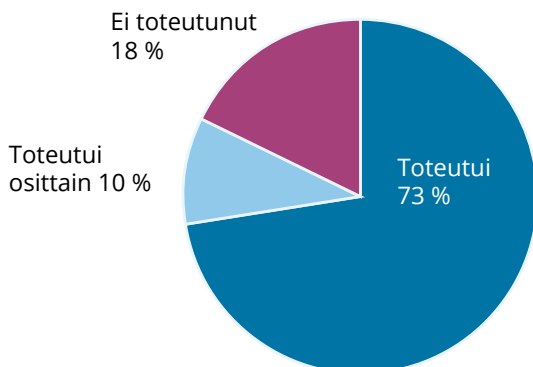
ARVIKERTOMUS 2022

### Kaupungin ja kaupunkikonsernin talous

### Vuositavoitteiden toteutuminen



Rohkeasti uudistuva kaupunki -painopisteessä oli erittäin hyvä toteutuneiden vuositavoitteiden osuus, eli 73 % kaikkiaan 40 tavoitteesta. Valtaosa esihenkilötyöhön, työhyvinvointiin, asiakaskokemukseen, digitaalisiin palveluihin ja hankintoihin liittyvistä vuositavoitteista toteutui. Myös talouteen liittyvien vuositavoitteiden toteutuma oli hyvä, vaikka toteutuma ei kuvastakaan kaupungin talouden tämän hetken kokonaistilannetta.



- Rohkeasti uudistuva kaupunki -painopisteen vuositavoitteiden toteutuminen 2022–2025



## **Odotukset ylittävä asiakaskokemus**

Strategiaan sisältyi painopisteiden lisäksi odotukset ylittävän asiakaskokemuksen teema. Sillä tuotiin esiin pyrkimys vahvistaa palvelujen sujuvuutta, luotettavuutta ja inhimillisyyttä.

Strategiapäällikön mukaan asiakaskokemuksen nostaminen strategiaan suuntasi kaupungin huomiota entistä enemmän asiakaskokemuksen seurannan merkitykseen. Strategiakaudella yhtenäistettiin asiakaskokemuksen mittaamista, uudistettiin mittausvälineitä ja laadittiin mittaamista koskevaa ohjeistusta. Asiakaskokemusta mittaavien toimintayksiköiden määrä kasvoi ja kyselyjen rakenne yhtenäistyi. Tarkastuslautakunnan mielestä asiakaskokemuksen nostaminen strategiaan oli hyvä ratkaisu, koska sillä vahvistettiin kaupungin veto- ja pitovoiman kannalta tärkeiden kehitystoimenpiteiden läpiviemistä.

## **Tarkastuslautakunnan nostot strategian toteutumisesta**

Arvioidessaan Tekemisen kaupunki 2030 -strategian toteutumista tarkastuslautakunnan jäsenet kokivat monet Yhdenvertaiset yksilöt -painopisteen teemat merkityksellisiksi. Nämä teemat ovat keskeisiä myös uudessa Tekemisen kaupunki 2035 -strategiassa.

Strategiassa tavoiteltiin työttömyyden laskua ja riittävää kohtuuhintaisten asuntojen tuotantoa. Nämä tavoitteet ovat keskeisiä, koska kaupungin pitovoima ja elinvoima riippuvat siitä, onko ihmisillä töitä ja asuntoja. Kohtuuhintaisten vuokra-asuntojen tuotantoa koskeva tavoite toteutui strategiakauden aikana. Kaupungin työttömyysaste oli strategiakauden alussa kuuden suurimman kaupungin vertailussa keskimääräistä matalampi, mutta se nousi kauden lopussa vertailujoukon korkeimmaksi.

Strategialla haluttiin vahvistaa pitovoimaa myös niin, että yhä useampi opiskelija jäisi valmistuttuaan Tampereelle. Vuoden kuluttua valmistumisesta Pirkanmaalle sijoittuneiden henkilöiden määrää kuvaavat tilastot valmistuvat muutaman vuoden viiveellä.



Tilasto ei kata Pirkanmaalla pysyneiden henkilöiden työllisyystilannetta. Kaupungin raportoinnin mukaan vuosina 2020–2022 valtaosa valmistuneista pysyi Pirkanmaalla, sillä heidän osuutensa oli keskimäärin 73 prosenttia. Ammatillisen perustutkinnon suorittaneet jäivät Pirkanmaalle kaikkein todennäköisimmin, sillä alueella pysyneiden osuus oli 90 prosenttia. Sen sijaan yliopiston maisteritutkinnon suorittaneista vajaa puolet muutti pois ja 58 prosenttia pysyi Pirkanmaalla.

Strategiassa tavoiteltiin myös Tampereen asemaa vetovoimaisena opiskelukaupunkina. Tavoite toteutui sille asetettujen mittarien perusteella hyvin. Tampereen korkeakouluihin ensisijaisesti hakeneiden määrä oli vuonna 2023 suurempi kuin vuosina 2021 ja 2022. Lisäksi Tampere menestyi erinomaisesti Taloustutkimuksen toteuttamassa Opiskelija-kaupunkien suositteluhaluukkuus tutkimuksessa.

Vuoden 2026 alussa Tampereella oli noin 2 760 ulkomaalaista työtöntä työnhakijaa. Määrä on kasvanut selvästi vuodesta 2024, jolloin ulkomaalaisia työttömiä työnhakijoita oli noin 800 henkeä vähemmän. Strategian mukaan kaupungin tuli tarjota laadukkaimmat ja joustavimmat mahdollisuudet työllistymiseen johtavaan koulutukseen. Lisäksi kaupungin tuli tukea tamperelaisten työkykyä, työllisyyttä ja joustavia mahdollisuuksia osallistua työelämään. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota suomen kielen osaamisen merkitykseen maahanmuuttajien työllistymisessä. Varsinkin nuorten on vaikea työllistyä ilman työkokemusta, jonka kerryttäminen puolestaan edellyttää yleensä suomen kielen osaamista. Riittävään kielen opetukseen panostaminen on tarkastuslautakunnan mielestä erittäin tärkeää työllistymisen ja kotoutumisen kannalta.

Strategian mukaan kaupungin tuli vähentää eriarvoisuutta ja köyhyyttä niin, että hyvinvointi jakautuisi tasaisesti alueille ja väestöryhmille. Tarkastuslautakunta kiinnitti huomiota myös yksilöiden väliseen hyvinvoinnin jakautumiseen, sillä hyvinvointi tai pahoinvointi kasautuvat monesti ihmisen kaikille elämänalueille. Kaupungin vuositavoitteilla seurattiin eriarvoistumiseen liittyviä ilmiöitä, kuten asunnottomuutta, yksinäisyyden kokemusta, syrjintää, vaikuttamismahdollisuuksien kokemusta, kiusaamista ja liikunnan harrastamista. Nämä tavoitteet toteutuivat vain osittain. Eriarvoisuuden vähentäminen vaatii jatkuvaa työtä ja siksi on hyvä, että teema sisältyy myös kaupungin uuteen strategiaan.

Turvallisuuden ja turvallisuuden tunteen paraneminen olivat tärkeitä strategian tavoitteita. Tarkastuslautakunnan jäsenet ovat huomanneet yhteiskunnassa merkkejä asenteiden kovenemisesta sekä aggression ja levottomuuden lisääntymisestä. Kaupungin seurannan mukaan koulukiusaamisen, asuinalueen turvallisuuden ja väkivallan tai uhkailun kohteeksi joutumisen kokemuksissa ei tapahtunut suuria muutoksia strategiakaudella. Sen sijaan katuturvallisuus heikkeni.

Strategiassa tavoiteltiin kaupungin digitaalisten palvelujen määrän kasvua. Tavoite toteutui, sillä verkkoasiointimahdollisuuden tarjoavien palveluiden osuus kasvoi strategiakaudella selvästi. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä myös henkilökohtaisten palvelujen riittävää ja oikea-aikaista saatavuutta.

## **Tarkastuslautakunnan arviointi Tekemisen kaupunki 2030 -strategian toteutumisesta**

Tekemisen Kaupunki 2030 -Strategia täytti erittäin hyvin tehtävänsä määrittää kaupungin kehittämiselle suunnan ja tavoitteet. Painopisteet käsittelivät kaupungin toimintaa monipuolisesti ja ymmärrettävästi. Tavoitteet tekivät strategiasta konkreettisen määrittelemällä, mitä muutoksia kaupungissa haluttiin saada aikaan. Strategiassa asetettuja tavoitteita toteutettiin suunnitelmallisesti.

Strategian, valtuustokauden tavoitteiden ja vuositavoitteiden ketju oli johdonmukainen ja helposti ymmärrettävä. Ketju jatkuu uudessa Tekemisen Kaupunki 2035 -strategiassa, joka sisältää useita samoja teemoja kuin menneen kauden strategia.

Vuosien 2022–2025 tavoitteiden toteutuma oli hyvä, sillä niistä toteutui 57 prosenttia. Tavoitteista 11 prosenttia toteutui osittain, toteutumatta jäi 27 prosenttia ja arvioimatta jouduttiin jättämään 5 prosenttia tavoitteista. Varsinkin Hiilineutraaleja tekoja ja Rohkeasti uudistuva kaupunki -painopisteiden vuositavoitteiden toteutumukset olivat hyvät. Heikoin toteutuma oli painopisteessä Tekevät yhteisöt.

6

**TYTÄRYHTIÖIDEN  
TAVOITTEIDEN  
TARKOITUKSEN-  
MUKAISUUS**



Osakeyhtiö kuuluu kaupunkikonserniin silloin, kun kaupungin omistusosuus yhtiön osakkeiden tuottamasta äänivallasta on vähintään puolet. Konserniin kuuluvaa yhtiötä kutsutaan tytäryhtiöksi. Valtuusto asettaa kaupungin talousarviossa tytäryhtiöille vuosittaiset toiminnan ja talouden tavoitteet (jatkoksa vuositavoitteet tai tavoitteet). Nämä tavoitteet ovat yksi merkittävimmistä kaupungin omistajaohjauksen keinoista.

**Arviointikysymykset:** Minkälaisia rajoitteita ja odotuksia tytäryhtiöille asetettaviin vuositavoitteisiin kohdistuu? Ovatko tavoitteet olleet tarkoituksenmukaisia?

Arvioinnin aineosto koostui muun muassa omistajaohjausyksikön, strategiayksikön, ilmasto- ja ympäristöpolitiikan yksikön sekä lakiasianyksikön henkilöiden haastatteluista; kaupungin asiakirjoista; tytäryhtiöiden toimitusjohtajille suunnatusta kyselystä ja palvelualueille suunnatusta tiedustelusta.

## Omistajaohjaus

Kuntalain mukaan kunta myötävaikuttaa tytäryhtiönsä hallintoon ja toimintaan omistajaohjauksella. Sen toimenpiteet liittyvät esimerkiksi yhtiöjärjestykseen, sopimuksiin ja henkilövalintoihin. Kuntalakia koskevan hallituksen esityksen mukaan omistajaohjauksen tavoite on varmistaa, että yhtiö huomioi toiminnassaan omistajan tahdon ja tavoitteet.

Kaupungin hallintosäännön mukaan tytäryhtiöiden omistajaohjaus kuuluu kaupungin hallituksen konsernijaoston tehtäviin. Jaosto päättää muun muassa yhtiöiden omistajastrategioista ja vuositavoitteiden valmistelusta. Omistajaohjausyksikkö valmistelee konsernijaostossa päätettävät asiat, kuten tytäryhtiöiden vuositavoitteet. Konserniohjeen mukaan myös palvelualueiden ja konserniyksikköjen johtajat osallistuvat tavoitteiden valmisteluun. Osallistuminen on kuitenkin rajattu koskemaan vain niitä tytäryhtiöitä, joiden toiminta liittyy johtajan vastuualueeseen kaupungissa.

Kaupungin ei lähtökohtaisesti tule puuttua tytäryhtiöidensä operatiiviseen toimintaan suorilla määräyksillä. Omistaja käyttää päätösvaltaansa vain yhtiökokouksessa, jossa osakkeenomistajat valitsevat yhtiölle hallituksen. Hallitus puolestaan määrittelee yhtiölle strategian, jolla se pyrkii toteuttamaan kaupungin asettamia tavoitteita.


Tavoitteet ovat strategisen tason ohjauskeino, joka ei sido yhtiöitä yhtiöoikeudellisesti. Yhtiön ja kaupungin välisiä kaupallisia suhteita koskevat ehdot taas sisältyvät kumpaakin osapuolta sitoviin sopimuksiin. Omistajaohjausyksikkö painottaa olevansa kaupungin asialla nimenomaisesti yhtiön omistajana.

# Kaupunkikonserni

## Tytäryhtiöt ja -yhteisöt

Infra ja energia	Osuus äänivallasta, %
Tampereen Energia -konserni	100,00
Finnpark-konserni	100,00
Pirkanmaan Jätehuolto Oy	65,33
Tampereen Seudun Keskuspuhdistamo Oy	71,20
Tampereen Raitiotie Oy	99,85
Tavase Oy	79,56
Tampereen Infra Oy	98,00
Tampereen Vesi Oy	100,00
Tampereen Kaupunkiliikenne Oy	100,00

Kehitys ja palvelu	Osuus äänivallasta, %
Pirkanmaan Voimia Oy	82,00
Ekokumppanit Oy	62,50
Tampereen Sarka Oy	100,00
Hiedanrannan Kehitys-konserni	100,00
Tullinkulman Työterveys-konserni	75,19
Tammenlehväsäätiö	

 = konserniin kuuluva in-house yhtiö

 = Konserniin kuuluva säätiö

Kiinteistöt	Osuus äänivallasta, %
Tampereen Tilapalvelut Oy	98,00
Tampereen Palvelukiinteistöt Oy	100,00
Tredu-kiinteistöt Oy	66,46
Tampereen Messu- ja Urheilukeskus Oy	66,00
KKOy Tampereen Virastotalo	100,00
Nurmi Resort Oy	100,00

Asunnot	Osuus äänivallasta, %
Tampereen Vuokra-asunnot Oy	100,00
Pirkan Opiskelija-asunnot Oy	100,00
Vilusen Rinne Vuokra-asunnot Oy	100,00
Tampereen Vuokratalosäätiö	

Matkailu ja elinkeinotoiminnot	Osuus äänivallasta, %
Tampereen Särkänniemi-konserni	100,00
Tampere-talo -konserni	100,00
Business Tampere Oy	60,47
Visit Tampere Oy	100,00
Oy Runoilijan Tie	72,58
Suomen Hopealinja Oy	100,00

- Kaupunkikonserniin kuuluvat tytäryhteisöt 31.12.2025. Lähde: omistajaohjausyksikkö

Kaupunkikonserniin kuului vuoden 2025 päättyessä 31 tytäryhteisöä. Niistä 16 oli hankintalain mukaisessa sidosyksikköasemassa, eli ne olivat niin sanottuja sidosyksiköitä, joita kutsutaan myös in-house-yhtiöiksi. Sidosyksikön omistavilla julkisilla toimijoilla on määräysvalta yhtiössä ja yhtiö tuottaa valtaosan palveluista omistajilleen. Merkittävää on se, että kaupunki voi hankkia sidosyksiköltä palveluja ilman julkista kilpailutusta.

Hallitus antoi eduskunnalle vuoden 2026 alussa hankintalain uudistamista koskevan esityksen. Sen mukaan kilpailutuksen voi jättää tekemättä vain, jos kaupungin osuus yhtiön äänivallasta on vähintään kymmenen prosenttia. Jos eduskunta hyväksyy lakimuutoksen, kaupungin konsernirakenteeseen tehdään todennäköisesti joitain muutoksia. Lakimuutos vaikuttanee konsernirakennetta enemmän useiden kuntien yhteisomistuksessa olevien yhtiöiden omistajamääriin. Omistajia saatetaan joutua vähentämään niin, että jäljelle jäävillä omistajilla on vähintään kymmenen prosentin osuus äänivallasta.

## Kuntalaki ja osakeyhtiölaki

Kaupungin tulee kuntalain mukaan asettaa konsernille vuositavoitteet, mutta tavoitteita ei mainita osakeyhtiölaissa. Näin ollen ne eivät sido tytäryhtiöitä yhtiöoikeudellisesti. Osakeyhtiölaissa määrätty yhtiöjärjestys ja sopimusoikeudellinen osakassopimus kuuluvat tavoitteiden ohella keskeisiin omistajaohjauskeinoihin. Omistajan tulee huolehtia siitä, että vuositavoitteet sopivat yhteen yhtiöjärjestyksen ja mahdollisen osakassopimuksen kanssa.

Kuntalain mukaan omistajaohjauksen tulee huolehtia siitä, että tytäryhteisön toiminnassa huomioidaan *kuntakonsernin kokonaisuus*. Osakeyhtiölaki puolestaan velvoittaa yhtiön johdon edistämään *yhtiön etua*. Tytäryhtiön hallitus ei saa asettaa kaupunkikonsernin kokonaisuutta yhtiön edun edelle esimerkiksi vuositavoitteiden toteutuksessa. Vuositavoitteiden valmistelussa tulee huomioida nämä lakien väliset erot niin, että molempien lakien tarkoituksenmukainen soveltaminen on mahdollista.

Osakeyhtiölain mukaan yhtiön osakkeenomistajia pitää kohdella yhdenvertaisesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tytäryhtiön vuositavoite ei saa ohjata yhden omistajakunnan suosimiseen muiden omistajien kustannuksella. Tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida edellä mainittujen lakien lisäksi muun muassa hankintalaki, kilpailulaki, kaupungin hyvä hallinto- ja johtamistapaohje sekä omistajaohjauksen periaatteet ohje.

## Vuositavoitteita koskevat reunaehdot

Omistajaohjausyksikön mukaan hyvä vuositavoite on realistinen, konkreettinen ja mitattava. Tavoitteiden tulee olla linjassa kaupunkikonsernin strategian ja yhtiön toiminta-edellytysten kanssa.

Ruohosen ja muiden kirjoittajien kirja ”Kuntayhtiöiden tarkastuksen ja arvioinnin organisointi ja läpinäkyvyys” julkaistiin vuonna 2024. Sen mukaan tavoitteiden tulisi perustua omistajakunnan yhtiöön kohdistamiin odotuksiin. Tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida yhtiön tarkoituksesta, toimialasta, liikevaihdosta ja omistusrakenteesta seuraavat erityispiirteet. Kirjoittajien mukaan yhtiöiden tavoitteiksi soveltuvat tunnusluvut ja kunnan strategiasta johdetut tavoitteet. Lisäksi yhtiöille voidaan asettaa omistajakuntaa ja yhteiskuntaa yleisesti hyödyttäviä tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi hiilineutraalisuuteen. Tampereella tavoitteistoon on sisällynyt paljon edellä mainitun kaltaisia tavoitteita. Niitä ovat kaupungin omistuksen kannalta keskeiset talouden tunnusluvut sekä strategian kannalta merkittävät asiat kuten asiakastyytyväisyys ja vastuullisuus.

Ruohonen ja muut kirjoittajat painottavat, ettei omistajakunnan kuulu tavoitteissaan määrittää yksityiskohtaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. Jos tavoite on esimerkiksi liikevaihdon kasvu, sen toteuttamiseen liittyvät yksityiskohtaiset liiketoiminnalliset päätökset kuuluvat yhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle.



### **Markkinayhtiöt, sidosyksiköt ja säätiöt**

Kilpailluilla markkinoilla toimivia yhtiöitä kutsutaan kaupungin konserniohjeessa *markkinayhtiöiksi*. Ohjeen mukaan kaupungin omistus ei saa aiheuttaa markkinayhtiöille kilpailuetua eikä -haittaa. Omistajaohjausyksikön mukaan markkinayhtiöiden tavoitteet on tarkoituksenmukaista kohdistaa liiketaloudellisiin päämääriin, kuten osinkoon tai tulokseen. Ruohosen ja muiden kirjoittajien mukaan voiton tuottamiseen liittyvät tavoitteet ovat merkityksellisiä, sillä osinkotuotot ovat monissa kunnissa olennaisia ydintoimintojen rahoituskeinoja.

Edellä mainitun kirjan mukaan voittoa tavoittelemattomien yhtiöiden tarkoitus on usein tietyn toiminnan tai asian edistäminen kunnassa. Tällaisten yhtiöiden tavoitteiden tulee perustua yhtiön toiminnan tarkoitukseen. Tavoite voi olla esimerkiksi kilpailukykyinen kustannustaso. Kaupungin konserniohjeen mukaan *sidosyksiköt* eivät toimi markkinoilla kilpailutilanteessa. Ne tavoittelevat ainoastaan toiminnan kehittämisen ja investoinnit mahdollistavaa voittoa. Omistajaohjausyksikön mukaan palvelua koskevat tavoitteet soveltuvat yleensä sidosyksiköille paremmin kuin taloudelliset tavoitteet.

Kaupungin konserniin kuului vuoden 2025 päättyessä kaksi säätiötä. Säätiön hallinto on riippumaton sen perustajista ja muista lahjoittajista. Toisin kuin osakeyhtiöllä, säätiöllä ei ole omistajia, eikä sen tarkoitus ole liiketoiminta tai voiton tuottaminen. Säätiön varat

kuuluvat vain säätiölle. Säätiön hallitus saa toteuttaa ainoastaan säätiön sääntöjen mukaista toimintaa. Jos sääntöjä muutetaan, kaupungilla on lausunto-oikeus perustamien säätiöiden sääntömuutoksiin. Säätiölaki korostaa säätiöiden itsenäisyyttä ja se kieltää muun muassa taloudellisen edun tuottamisen säätiön lähipiirille. Omistajaohjausyksikön mukaan kaupunki ei näistä syistä aseta säätiöille vuositavoitteita.

## Vuositavoitteiden valmistelu

Omistajaohjausyksikkö valmistelee tytäryhtiöiden vuositavoitteet. Se kerää työnsä tueksi tavoitteita koskevia näkemyksiä yhtiöiden toimitusjohtajilta, palvelualueiden johtoryhmiltä, strategiayksiköltä sekä ilmasto- ja ympäristöpolitiikan yksiköltä. Konsernijaosto hyväksyy lopulliset tavoitteet, jotka viedään valtuuston päätettäväksi kaupungin talousarviossa.

Arviointia varten tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että vuositavoitteisiin kohdistuu ajoittain ristiriitaisia odotuksia, joita omistajaohjausyksikkö ei voi kaikilta osin huomioida tavoitteiden valmistelussa. Sen vuoksi tavoiteluonnoksia kommentoineille henkilöille saattaa syntyä vaikutelma, ettei heidän näkemyksiään ole kuultu. Odotuskuilua aiheutuu muun muassa siitä, että palvelualueiden nopeasti muuttuvat tarpeet eroavat välillä omistajaohjauksen pitkäjänteisistä kehittämistavoitteista. Yhtiön omistajastrategian tulee kuitenkin olla samassa linjassa vuositavoitteiden kanssa. Omistajastrategiat eivät ole julkisia, joten tavoiteluonnoksia kommentoineet henkilöt eivät tunne niiden sisältöä. Ongelmallista on myös se, jos poliittiset linjaukset ohjaavat tavoitteita niin, etteivät tavoitteet perustu yhtiöiden todelliseen taloustilanteeseen tai toimintaan.

### **Tavoitteet asetetaan kaupungin talousarviossa**

Tarkastuslautakunta toteutti syksyllä 2025 tytäryhtiöiden toimitusjohtajille suunnatun kyselyn, jolla kerättiin näkemyksiä vuositavoitteista. Kysely lähetettiin 16 toimitusjohtajalle ja vastauksia saatiin 13. Kymmenen toimitusjohtajaa vastasi myönteisesti kysymykseen siitä, olivatko he saaneet vaikuttaa yhtiönsä tavoitteiden sisältöön.

Kaksi toimitusjohtajaa kertoi saaneensa vaikuttaa tavoitteisiin, mutta tarkensi vastaustaan. Heistä toinen totesi saaneensa vaikuttaa tavoitteisiin ”joskus enemmän ja joskus vähemmän”. Toinen vastaaja totesi, että osinkotavoite tuli annettuna, mutta muista tavoitteista oli keskusteltu omistajaohjausyksikön kanssa. Yhdellä vastaajalla ei ollut vielä kokemusta tavoitteiden valmisteluprosessista. Vastauksista syntyi vaikutelma, että toimitusjohtajat arvostavat mahdollisuutta keskustella tulevista tavoitteista omistajaohjausyksikön kanssa.

## Vuositavoitteet ja palvelusopimukset

Sidosyksikköasemassa olevan tytäryhtiön ja kaupungin välinen liiketoiminta määritellään usein palvelusopimuksessa. Näillä sopimuksilla määritellään esimerkiksi osapuolten välisiä velvollisuuksia, palvelujen sisältöä, hinnoitteluperusteita sekä palvelujen laatua koskevia tavoitteita ja mittareita. Sopimus sitoo molempia osapuolia.

Arviointia varten tehtyjen haastattelujen ja kyselyjen perusteella kaupungin organisaatiossa ei ole täysin selvää, miten vuositavoitteilla ja palvelusopimuksilla ohjaaminen eroavat toisistaan. Omistajaohjausyksikkö ja palvelualueet ovat jo tehneet yhteistyötä asian selvittämiseksi. Yhteistyön jatkamiselle nähtiin selvä tarve.

Palvelualueet toivovat ajoittain, että vuositavoitteilla tuettaisiin palvelusopimuksen toteutumista. Omistajaohjausyksikkö taas näkee ensisijaiseksi tehtäväkseen asettaa kaupungin omistusta tukevia tavoitteita. Esimerkki omistukseen kohdistuvasta tavoitteesta on osingon määrä. Omistajaohjausyksikön mukaan palvelun yksityiskohtia koskevat tavoitteet kuuluvat palvelusopimukseen. Esimerkki tällaisesta yksityiskohdasta voisi olla kouluaterian ravitsemuskriteerit.

Vaikka palvelusopimus ja vuositavoitteet ovat erilliset kokonaisuudet, ne liittyvät usein samaan asiaan eli siihen, minkälaista palvelua kaupunki saa tytäryhtiöltään. Siksi on tärkeää huolehtia yhtiöihin kohdistuvan tavoite- ja sopimusohjauksen johdonmukaisuudesta. Ristiriitaa kuvaisi esimerkkitalanne, jossa omistaja odottaisi yhtiön parantavan tulostaan samalla, kun palvelualue neuvottelisi hinnan alennuksista. Haastatteluissa kuultujen näkemysten mukaan omistajaohjausyksikön ja palvelualueiden vuorovaikutus on avainasemassa ohjauskeinojen yhdenmukaisuuden varmistamisessa. Palvelualueilta saatujen kahden kyselyvastauksen mukaan palvelusopimusten ja vuositavoitteiden välillä ei nähty ristiriitoja. Sen sijaan toimitusjohtajat olivat havainneet muutamia ristiriitoja.



- *Vuositavoitteilla ja palvelusopimuksella ohjaamisen ajoittainen ristiriitaisuus ilmeni muutamien toimitusjohtajien vastauksista.*

## Toimitusjohtajien odotukset

Tytäryhtiöiden toimitusjohtajat kuvailivat vuositavoitteisiin kohdistuvia odotuksia kyselyvastauksissaan. Monet odottivat tavoitteiden olevan selkeitä, ristiriidattomia, mitattavia, ennakoitavia ja pitkäjänteisiä. Tavoitteiden odotettiin olevan realistisia, jotta yhtiö voi aidosti vaikuttaa niiden toteutumiseen. Lisäksi tavoitteiden toivottiin olevan samassa linjassa yhtiön strategian ja operatiivisen toiminnan kanssa. Kysyttäessä odotusten toteutumisesta seitsemän toimitusjohtajaa vastasi odotustensa toteutuneen hyvin ja neljä melko hyvin. Kaksi toimitusjohtajaa ei vastannut kysymykseen.

Osa toimitusjohtajista oli havainnut vuositavoitteiden välisiä ristiriitoja. Esimerkki ristiriitatilanteesta oli tavoite kehittää yhtiön toimintaa ja kasvattaa voitonjakoa samanaikaisesti. Vastauksista syntyi vaikutelma, että tavoitteiden välisiä ristiriitoja voitaisiin välttää toimitusjohtajan ja omistajaohjausyksikön nykyistä tiiviimmällä vuorovaikutuksella. Kaksi vastaajaa toivoi, että myös yhtiön hallitus osallistuisi tavoitekeskusteluihin.



- *Poimintoja toimitusjohtajien kyselyvastauksista*



## Tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet

Tampereen tarkastuslautakunta on määritellyt arviointejaan varten vuositavoitteiden arviointiperiaatteet. Niiden mukaan tavoitteesta tulee käydä selvästi ilmi, mitä sen saavuttaminen edellyttää. Tavoitteen ja mahdollisen mittarin tulee liittyä samaan asiaan. Valtaosa tytäryhtiöiden vuositavoitteista on täyttänyt nämä arvioitavuuden edellytykset. Kuitenkin joukossa on ollut useita epäselvästi muotoiltuja tavoitteita, joiden toteutumista tarkastuslautakunta ei ole voinut arvioida. Tällaiset tavoitteet on käsitelty arviointikertomuksissa. Osa epäselvyyksistä olisi ollut vältettävissä kirjaamalla tavoite talousarvioon selvemmin. Osa ongelmista johtunee tässä arvioinnissa esiin tuoduista lukuisista odotuksista ja rajoitteista, joita on hankala huomioida samanaikaisesti.

## Vastuullisuustavoitteet

Vuosien 2024 ja 2025 talousarvioissa asetettiin kaikkia tytäryhtiöitä koskevat kestäväan kehitykseen ja hiilineutraalisuuteen liittyvät tavoitteet. Vuonna 2025 asetettiin lisäksi kaikkia yhtiöitä koskeva luonnon monimuotoisuustavoite. Näitä vastuullisuustavoitteita ei ole enää vuoden 2026 talousarviossa. Omistajaohjauksyksikön mukaan kaupungin konserniohje edellyttää tytäryhtiöiltä vastuullisuutta myös tulevina vuosina. Jatkossa vastuullisuustyön raportointi keskitetään sitä koskeviin kaupungin asiakirjoihin, jotka ovat Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartta, ilmastobudjetti ja Luonnon monimuotoisuusohjelma.

Kaupunki on sitoutunut strategiassaan ja useissa sopimuksissa vastuullisuuden edistämiseen. Ilmastotavoitteiden sekä luonnon monimuotoisuustavoitteiden toteuttamista koordinoi ilmasto- ja ympäristöpolitiikan yksikkö. Kestävän kehityksen tavoitteiden toteuttamista koordinoi strategiayksikkö. Molemmat yksiköt pitävät vastuullisuutta erittäin keskeisenä strategian kokonaisuutena. Yksiköt haluaisivat, että vastuullisuus näkyisi pysyvästi koko kaupunkikonsernin tavoitteissa ja raportoinnissa, eli myös tytäryhtiöissä.

Tarkastuslautakunta näkee kaikkia yhtiöitä saman muotoisina koskevat tavoitteet arvioinnin kannalta ongelmallisina. Tavoitteet joudutaan ilmaisemaan niin ympärilyöreästi, että on vaikea tulkita, mitä kunkin yhtiön tulisi tarkalleen ottaen tehdä. Tästä syystä tarkastuslautakunta ei arvioinut kaikkien vastuullisuustavoitteiden toteutumista vuosina 2024 ja 2025. Yhtiökohtaiset vastuullisuustavoitteet täyttäsivät tavoitteen arvioitavuuden edellytykset todennäköisemmin kuin kaikkia yhtiöitä saman muotoisena koskevat tavoitteet.

## Tarkastuslautakunnan arviointi tytäryhteisöjen vuositavoitteiden tarkoituksenmukaisuudesta

Tytäryhtiöiden vuositavoitteisiin kohdistuu monenkirjava joukko odotuksia ja rajoitteita, jotka ovat ajoittain ristiriidassa keskenään. Tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettaminen on haasteellista, mutta silti tärkeää. Tytäryhtiöiden tavoitteet ovat olleet pääosin tarkoituksenmukaisia ja niiden valmistelussa on yleensä huomioitu useista lähteistä tulevat rajoitteet. Tarkastuslautakunta kysyy omistajaohjauksyksiköltä, miten hyvin kaupungissa ja tytäryhtiöissä ymmärretään tavoitteisiin kohdistuvat rajoitteet. Miten ymmärrystä voidaan vahvistaa tai ylläpitää?

Kaupungin organisaatiossa ei ole täysin selvää, miten vuositavoitteilla tapahtuva omistajaohjaus ja sopimusohjaus eroavat toisistaan. Tarkastuslautakunnan näkemyksen mukaan omistajaohjauksen tulee asettaa vuositavoitteet kaupungin omistuksen näkökulmasta. Palvelualueiden taas tulee vaikuttaa sopimusten sisältöön palvelujen ostamisen näkökulmasta. Omistajaohjauksen ja palvelusopimusohjauksen tulee olla samansuuntaista ja sen varmistaminen vaatii vuorovaikutusta. Tarkastuslautakunta suosittelee jatkamaan omistajaohjauksyksikön ja palvelualueiden yhteistyötä omistajaohjauksen ja sopimusohjauksen välisten erojen selventämiseksi ja yhdenmukaisen suunnan varmistamiseksi.

Tarkastuslautakunta on vuosittain joutunut jättämään osan tavoitteista arvioimatta, koska niiden muotoilu on ollut epäselvä. Tavoitteet tulee kirjata talousarvioon niin, ettei tavoiteasetanta aiheuta ylimääräistä epäselvyyttä.

Kaikkia yhtiöitä samanlaisena koskevat vastuullisuustavoitteet olivat arvioitavuuden näkökulmasta liian väljästi määriteltyjä. Yhtiökohtaiset tavoitteet sen sijaan on mahdollista asettaa yhtiöiden todellisista lähtökohdista. Kaupungin tytäryhtiöissä tehdään paljon vastuullisuuteen liittyvää hyvää työtä. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että tämä strategiaa toteuttava työ tehdään selvästi näkyväksi.

7

**ASEMAKAAVOITUKSEN  
ASIAKASLÄHTÖISYYS**



Kaupunki määrittelee asemakaavoituksella, miten tontteja ja alueita saa käyttää ja rakentaa. Asemakaavoitus muodostaa perustan kaupunkiympäristön kehittämiseksi. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, saako asiakas tilanteeseensa sopivat kaavoituspalvelut sujuvasti ja miten asiakastyytyväisyyttä seurataan. Arvioinnissa tarkasteltiin asemakaavoitusta yritysten tarpeiden näkökulmasta.

### **Arviointiskysymys:** onko asemakaavoitus asiakaslähtöistä ja vuorovaikutteista?

Arviointia varten haastateltiin kaupungin asemakaavapäällikköä, tonttipäällikköä, elinkeino- ja innovaatiojohtajaa, kaupunkitietopäällikköä ja kaavoitusarkkitehtiä. Lisäksi arviointia varten haastateltiin Tampereen Kauppakamarin toimitusjohtajaa ja kansainvälisten asioiden johtajaa. Arvioinnissa hyödynnettiin myös asemakaavoituksen vuonna 2025 tekemien yrityshaastattelujen koontia. Lisäksi arviointi perustuu kaupungin asiakirjoihin.

Kaupungin *yleiskaava* on pitkän aikavälin maankäytön suunnitelma, joka ohjaa Tampereen kehitystä kokonaisuutena. Se määrittelee suurpiirteisesti, miten eri alueet varataan asumiseen, työpaikoille, palveluille, liikenteelle sekä viher- ja virkistysalueille. Yleiskaava ei osoita tonttikohtaisia ratkaisuja, vaan se linjaa, miten yksityiskohtaisempi asemakaavoitus tehdään. Kaupungin yleiskaava toimii siten asemakaavoituksen ja muun kaupunkisuunnittelun strategisena lähtökohtana ja ohjauksena. Yleiskaava voi olla joko oikeudellisesti sitova tai ohjeellinen. Oikeusvaikutteisen yleiskaavan toteutumisesta ei saa viranomaisvoimin vaikeuttaa, ja asemakaavoituksessa yleiskaava on otettava huomioon siten, että kaavaratkaisut tukevat sen tavoitteita.

### **Asiakaslähtöisyys on kehittynyt, mutta lisätoimia tarvitaan**

*Asemakaavoitus* on kaupungin tekemää yksityiskohtaista maankäytön suunnittelua ja se perustuu yleiskaavaan. Sen avulla määritellään, miten tiettyä aluetta voidaan käyttää ja millaista rakentamista alueelle voidaan sijoittaa. Kaavassa osoitetaan rakennuspaikat, katu- ja viheralueet sekä rakennusten käyttötarkoitukset ja

lisäksi annetaan rakentamista ja ympäristön laatua koskevia määräyksiä. Asemakaava on oikeudellisesti sitova asiakirja, jonka perusteella kaupunki myöntää rakennusluvat ja ohjaa alueen kehittämistä. Asemakaavoitus on kaupungin viranhaltijoiden vastuulla oleva suunnitteluprosessi. Se sijoittuu Tampereella kaupunkiympäristön palvelualueelle kaupunkiympäristön suunnitteluun.

Alueidenkäyttölain mukaan asemakaavoituksessa on huolehdittava kaavoittajan ja osallisten välisestä *vuorovaikutuksesta*. Kaavahankkeesta ja sen vaikutuksista on annettava tietoa niille osallisille, joiden oloihin tai etuihin kaava saattaa vaikuttaa huomattavasti. Lain mukaan osallisilla tulee olla mahdollisuus osallistua kaavan valmisteluun, arvioida kaavoituksen vaikutuksia ja lausua mielipiteensä asiasta.



## Asemakaavoitusprosessi

Alueidenkäytön suunnittelua ohjaavat alueidenkäyttölaki, maankäyttö – ja rakennusasetus sekä valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet. Kaavoituksen tulee perustua merkittävien vaikutusten arviointiin ja tätä varten laadittaviin selvityksiin, ja prosessin on oltava vuorovaikutteinen.

Asemakaavaprosessi alkaa osallistumis- ja arviointisuunnitelman laadinnalla. Siinä kerrotaan muun muassa, miten vuorovaikutus on suunniteltu kyseisen asemakaavaprosessin aikana järjestää. Prosessin alkuvaiheessa laaditaan myös muita suunnitelmia ja selvityksiä, joita voivat olla muun muassa kaavaluonnokset, viherkerroinlaskelma, hulevesiselvitys ja kunnallistekninen suunnitelma.

Kaavoitusprosessissa palautetta voidaan antaa useissa eri vaiheissa, ja vuorovaikutus etenee alueidenkäyttölain mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäinen palautemahdollisuus avautuu kaavan vireilletulossa, kun osallistumis- ja arviointisuunnitelma asetetaan nähtäville. Valmisteluvaiheessa osalliset voivat esittää mielipiteitä asemakaavaluonnoksesta, ja ehdotusvaiheessa kaavaehdotus asetetaan julkisesti nähtäville muistutuksia ja lausuntoja varten. Kunkin kuulemisen jälkeen suunnitteluratkaisuja voidaan tarkentaa saadun palautteen perusteella. Kaikkiin palautteisiin laaditaan kirjalliset vastineet, ja kaavaselostuksessa esitetään, miten palaute on otettu huomioon ennen hyväksymiskäsittelyä.

Muistutusten lisäksi osallisilla on mahdollisuus tehdä valitus, jolla haetaan muutosta kaavan hyväksymispäätökseen hallinto-oikeudelta. Muutoksenhaku kohdistuu tyypillisesti vaikutusten arviointiin, kaavan sisältöön tai prosessin kulkuun. Valitusmäärät vaihtelevat kaavakohtaisesti, mutta valitusten syitä ja toistuvuutta ei seurata järjestelmällisesti. Asemakaavoituksen mukaan valitusten syyt ovat hyvin tapauskohtaisia. Prosessin kehittäminen entistä osallistavammaksi ei todennäköisesti poistaisi valituksia. Tampereella valitukset eivät ole johtaneet asemakaavojen kumoutumiseen, mikä kertoo prosessien lainmukaisuudesta. Tyypillisin valituksen syy liittyy lähiympäristön muutoksiin asemakaavan toteutuessa.

## Vuorovaikutus

Kaupungin kaavoitusprosessi mahdollistaa yritysten ja asukkaiden osallisuuden monessa eri vaiheessa. Vuorovaikutusmahdollisuudet tuodaan kaupungin viestinnässä näkyvästi esiin. Kaupunki järjestää myös yleisötilaisuuksia ja hyödyntää sähköisiä osallistumiskanavia sekä kyselyitä ja palautelomakkeita. Asemakaavoituksessa laaditaan myös erillisiä esittely-videoita suunnitelmien avaamiseksi ja asemakaavoituksen mukaan niistä saatu palaute on ollut positiivista. Lisäksi kaava-asioihin on saatavilla neuvontaa eri asiointikanavien kautta.

Lainsäädäntö edellyttää asemakaavoituksessa vähintään vireilletulosta ilmoittamista ja mahdollisuuden esittää mielipiteitä, mutta muut vuorovaikutuksen muodot ovat kunnan harkittavissa. Asemakaavoitus toteuttaa kuitenkin paljon lain minimin ylittävää vuorovaikutusta muun muassa työpajojen ja yritysyhteistyön avulla.



## Yritysten esiin nostamat kehittämistarpeet

Asemakaavaprosessin varsinaisten osallisten lisäksi asemakaavoituksesta pidetään säännöllisesti yhteyttä muun muassa kauppakamariin, lasten ja nuorten parlamentteihin, vanhus- ja vammaisneuvostoon sekä useisiin viranomaisiin. Arvioinnin yhteydessä koottiin näkemyksiä sekä kauppakamarin edustajien haastattelusta että asemakaavoituksen aiemmin tekemistä yrityshaastatteluista. Näissä tarkasteltiin yritysten kokemuksia ja kehittämistarpeita.

**Yritykset toivovat** yhdenvertaista ja johdonmukaista kohtelua sekä periaatteita, jotka ovat kaikille samat ja joiden perustelut löytyvät helposti. Ajoittain koettu epätasaisuus – kuten autoliikenteen rajoitusten vaikutukset yrityksiin – korostaa tarvetta selkeille ja johdonmukaisille linjauksille.

**Yhteydenottoihin** on tärkeää vastata nopeasti, edes kiittäusviesti, että asia on vastaanotettu.

Viestinnän tulisi olla aktiivista myös silloin, kun asia ei etene. Tieto siitä, missä vaiheessa mennään, on arvokasta.

**Yritykset hyötyisivät** konkreettisista esimerkeistä siitä, miten vastaavia hankkeita on hoidettu, millaista aineistoa tarvitaan ja kuinka kauan prosessit yleensä kestävät. Lain tulkinta koetaan ajoittain vaikeaksi, ja siksi selkeät esimerkit ja ohjeet olisivat hyödyllisiä.

**Yritykset toivoisivat** kaavoitukselta joustavampia ja taloudellisesti kevyempiä ratkaisuja. Nykyiset vaatimukset – kuten rakentamiseen liittymät vaatimukset, viherkerroinlaskelmat, viherkatot, esteettömyysveloitteet ja pysäköinti-paikkamäärät – koetaan usein raskaiksi ja kustannuksia nostaviksi. Lisäksi yritykset näkevät haasteita tilanteissa, joissa asutusta tuodaan liian lähelle yritystoimintaa.

Toive eri alojen erityistarpeiden huomioon-ottamiseen, erilaisiin tilatarpeisiin esim. laajentumiseen ja logistiikkaan aiempaa tehokkaammin ja nopeammin.

YHDEN-  
VERTAISUUS

VIESTINTÄ

ESIMERKIT

VAATIMUKSET

**Ennakoinnin** tulisi olla luonteva osa prosessia. Alussa olisi hyvä käydä läpi tarvittavat selvitykset, lupiin liittyvät lisäedellytykset sekä mahdolliset riskit ja viivästytekijät. Yritykset toivovat saavansa ajoissa tiedon tilanteista, joissa heidän omilla toimillaan voi olla vaikutusta hankkeen etenemiseen tai aikatauluun.

ENNAKOINTI

**Rehellinen tieto** prosessin kestosta ja pullonkauloista. Avoin keskustelu myös silloin, kun eteneminen viivästyy. Kaikki prosessin vaiheet ja mahdolliset viiveet (esim. kesäloimat, hallinnolliset tauot) tulisi kertoa avoimesti, jotta yllätyksiä ei synny.

AIKATAULU

VUORO-  
VAIKUTUS

PROSESSI-  
KVAUS

**Kaavoitusprosessin** ennakoitavuutta ja läpinäkyvyyttä tulisi lisätä. Yritykset toivovat ennakoitietoa esimerkiksi luontoarvoja, hulevesiä tai ympäristövaikutuksia koskevista selvityksistä, joita hankkeeseen voi liittyä. Yritykset toivovat, että asemakaavoitus osoittaisi koko prosessin ajaksi yhden yhteyshenkilön.

**Yritykset toivovat** ratkaisukeskeistä otetta. Avoimelle vuoropuhelulle nähdään tarvetta, ja yritykset toivovat matalan kynnyksen sparrausta jo ideavaiheessa sekä selkeyttä siihen, millaista palvelua ne voivat odottaa. Lisäksi yritykset korostavat omistajuuden ja läsnäolon tarvetta prosessin aikana ja kysyvät, olisiko kaavoituksen viikkopalaveriin mahdollista saada lisää ja avoimempaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa.

## Asiakslähtöisyys

Tekemisen kaupunki 2030 -strategian mukaan kaupungin palveluiden asiakaskokemuksen tuli olla odotukset ylittävää. Strategiassa kuvattiin kolme keskeistä periaatetta, joiden tulisi toteutua kaupungin palveluissa: sujuvuus, luotettavuus ja inhimillisuus.

Asemakaavoituksen asiakslähtöisyyttä on kehitetty paljon muun muassa palvelumuotoilun keinoin viime vuosina. Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelun suunnittelua asiakkaan näkökulmasta niin, että siitä tulee helppo, sujuva ja toimiva käyttäjälle. Tässä yhteydessä on tarkasteltu mahdollisuuksia laatia yritysten toimitila- ja sijoittumishankkeisiin liittyvä palvelupolku. Palvelupolku tarkoittaa sitä, miten asiakas etenee palvelussa alusta loppuun ja mitä vaiheita prosessiin kuuluu. Palvelupolun laatiminen on osoittautunut haastavaksi prosessien monimutkaisuuden ja hankkeiden vaihtelevuuden vuoksi, eikä sitä ole koettu tarkoituksenmukaiseksi laatia. Asemakaavoitus on lisäksi pitkälti lakisäateistä. Myöskään erilliselle asiakslupaukselle ei ole koettu tarvetta.

Yritysyhteistyössä toteutettu kehittämiskokeilu tuotti kuitenkin näkemyksiä, joiden pohjalta asiakslähtöisyyttä on voitu kehittää. Lisäksi vuonna 2025 on käynnistynyt Tampereen kauppakamarin kanssa toteutettava maankäytön prosessien yhteiskehittämissanke, joka kattaa asemakaavoituksen, rakennusvalvonnan ja kiinteistötoimen.

Asemakaavoituksen mukaan kaavoitus on enemmän kuin pelkkä lakisäateinen tehtävä. Asiakslähtöinen toiminta ja asiakkaiden aito huomioiminen koetaan tärkeäksi kehittämisskohteeksi. Asiakkaita pyritään opastamaan oikea-aikaisesti ja heille halutaan tarjota selkeää tietoa siitä, miten heidän asiansa etenee ja millä tavoin he voivat itse vaikuttaa prosessin kulkuun. Myös asiakkaiden yhteydenpitoon on kiinnitetty huomiota. Käytännön esimerkkinä tästä on asemakaavoituksen uusi linjaus, jonka mukaan sähköposteihin ja puheluihin pyritään vastaamaan kahden päivän kuluessa.


Kaavoituksessa on kuitenkin asioita, joita voidaan tarkastella vain tiettyinä vuodenaikoina, kuten harvinaisten eläinlajien esiintymistä koskevat selvitykset. Myös näistä pyritään nykyisin kertomaan asiakkaille mahdollisimman ennakoivasti.



Kaupungilla mitataan nykyään asiakaskokemusta keskeisistä palveluista palvelualueilla ja konsernihallinnossa. Jokainen palvelualue on määritellyt itse, mitkä palvelut kuuluvat alueen keskeisiin palveluihin. Asemakaavoitusta ei ole ainakaan toistaiseksi määritelty asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta palvelualueen keskeiseksi palveluksi, eikä se siksi ole mukana näissä asiakaskokemuksen mittauksissa.

Asemakaavoitus kerää tietoa asiakastyytyväisyydestä jokaisen kaavan valmistumisen jälkeen. Näissä kyselyissä vastausprosentti on yleensä pieni ja palaute painottuu usein tyytymättömien kokemuksiin.

Yksikössä on edistetty prosessin kehittämistä laajasti työpajojen avulla, ja monet yritysten esiin nostamista kehittämis-kohteista on jo ohjeistettu ja otettu käyttöön. Prosessia kehitetään siten useilla rinnakkaisilla toimenpiteillä mahdollisimman sujuvaksi ja asiakaslähtöiseksi.



***Aukkaat ja  
yritykset  
voivat kertoa  
näkemysään***

## **Tarkastuslautakunnan arviointi asemakaavoituksen asiakaslähtöisyydestä**

Asemakaavoituksen asiakaslähtöisyyttä on kehitetty merkittävästi viime vuosina. Tarkastuslautakunta pitää myönteisinä niitä toimenpiteitä, jotka asemakaavoitus on tähän mennessä toteuttanut asiakaslähtöisyyden vahvistamiseksi.

Kaupungin asemakaavoitusprosessiin sisältyy useita osallistumismahdollisuuksia, joiden lisäksi kaupunki tarjoaa asiakkaille tiedotusta ja neuvontaa. Kaupungin tarjoamat vuorovaikutuskanavat ylittävät laissa asetetut vuorovaikutuksen vähimmäisvaatimukset. Yritysten haastattelujen perusteella asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan aina yllä kaupungin prosessikuvauksen mukaiselle tasolle. Yritysten haastatteluissa nousi esiin useita konkreettisia kehittämistarpeita. Haastattelut toteutettiin vuonna 2025 ja asemakaavoituksen mukaan saadun palautteen pohjalta on jo tehty parannuksia.

Tarkastuslautakunta kysyy, mitkä yritysten haastatteluissa esiin nousseet asiat ovat kehitettävissä asemakaavoituksen omalla toimivallalla ja millaisia toimenpiteitä niiden edistämiseksi on suunniteltu tai jo toteutettu?

Kaupunki ei ole luokitellut asemakaavoitusta palveluksi, jonka asiakaskokemusta seurataan keskitetyillä kyselyillä. Asemakaavoitus kerää kuitenkin palautetta jokaisen kaavan valmistumisen jälkeen ja hyödyntää sitä kehittämistyössään. Lisäksi asemakaavoitus on kehittänyt asiakastyötään yritysten kanssa toteutetussa kehityshankkeessa. Tarkastuslautakunta pitää yrityksiltä saatujen kehittämisajatusten huomioimista tärkeänä.



8

**TAMPEREEN  
KANSAINVÄLINEN  
SAAVUTETTAVUUS**





Tekemisen kaupunki 2030 -strategian mukaan sujuvien yhteyksien Tampere on helposti saavutettavissa kotimaan lisäksi myös kansainvälisesti. Vuoden 2025 tavoite oli kasvattaa Tampere–Pirkkalan lentokentän (jatkossa Tampere–Pirkkala tai lentokenttä) matkustajalentojen määrää edellisvuodesta. Kaupunki toteuttaa edellä mainittuja tavoitteitaan osallistumalla Pirkanmaan kuntien saavutettavuusohjelmaan, jonka toteuttaja on kaupungin tytäryhtiö Business Tampere Oy.

**Arviointikysymykset:** Onko kaupungilla mahdollisuuksia vaikuttaa alueensa kansainväliseen saavutettavuuteen? Miten kaupunki kehittää lentoyhteyksiä?

Valtioneuvosto antoi eduskunnalle vuoden 2025 lopulla selonteon valtakunnallisesta liikennejärjestelmäsuunnitelmasta vuosille 2026–2037. Selonteossa kuvataan muun muassa Suomen lentoasemaverkoston merkitystä osana liikennejärjestelmää. Selonteon mukaan lentoasemaverkosto on ollut keskeinen Suomen viennin ja talouskasvun mahdollistaja. Verkoston merkitys maailmanlaajuisessa kilpailussa on kasvanut. Monipuolinen lentoasemaverkosto on selonteon mukaan välttämätön myös huoltovarmuuden ja sotilaallisen liikkuvuuden kannalta.

Arvioinnin aineisto koostui muun muassa lentoliikenteeseen liittyvien kyselyjen ja selvitysten raporteista sekä Pirkanmaan saavutettavuusohjelmaan liittyvistä asiakirjoista. Arviointia varten haastateltiin Business Tampere Oy:n toimitusjohtajaa, Business Tampere Oy:n lentoliikenteen erityisasiantuntijaa, kaupungin elinkeinojohtajaa, kaupungin kilpailukyky ja innovaatiot -ryhmän johtajaa, Tampereen Kauppakamarin toimitusjohtajaa, Tampereen Kauppakamarin kansainvälisten asioiden johtajaa ja Visit Tampere Oy:n toimitusjohtajaa.

## Tampere–Pirkkalan lentokentän käyttö ja lentoyhteydet

Tampere–Pirkkalan lentoliikenteestä vain noin 12 prosenttia oli kaupallista matkustajaliikennettä vuonna 2025. Huomattava osa kentän lentoliikenteestä liittyy maanpuolustukseen, sillä kenttä on puolustusvoimien Satakunnan lennoston päätoimipaikka. Myös Suomen Punainen Risti käyttää lentokenttää aktiivisesti. Järjestön logistiikkakeskus sijaitsee lentokentän läheisyydessä ja kentältä kuljetetaan avustusrahteja kriisialueille. Business Tampere Oy:n mukaan Tampere–Pirkkala on toiminta- ja huoltovarmuuden kannalta Suomen kakkoskenttä, jonka teknisistä rakenteista ja järjestelmistä on pidetty hyvää huolta. Näin ollen lentokentällä on valmius vastaanottaa nykyistä laajempaa matkustajaliikennettä.

Vuoden 2025 päättyessä Tampere–Pirkkalan lentoasemalta oli suorat reittilentoyhteydet Riikaan ja Malagaan. Riian kautta oli saatavilla verkostoyhteydet yli 70 Euroopan kohteeseen. *Verkostoyhteys* viittaa tietyn lentoyhtiön tai lentoaseman tarjontaan, jossa solmu kohtana toimivalta lentoasemalta on laaja valikoima jatkoyhteyksiä. *Vaihtoyhteys* taas tarkoittaa sitä, että matkustajan kaikki lennot sisältyvät samaan varaukseen. Tällöin matkustaja ja matkatavarat siirtyvät jatkolennot ilman maahan saapumista tai uutta lähtöselvitystä väliasemalla.

Tampere–Pirkkalan lentoyhteyksien määrä oli suurimmillaan vuonna 2008, jolloin vuoden aikana liikennöitiin noin 14 lentoreittiä. Reittien määrä alkoi supistua vuoden 2008 jälkeen ja siihen vaikuttivat muun muassa useat maailmanlaajuiset ongelmat, kuten euroalueen velkakriisi, Venäjän Krimille kohdistama miehitys, talouden taantumukset ja koronapandemia.

### **Reittikehitys lähtee yritysten tarpeista**

Pirkanmaan saavutettavuusohjelman työ tuotti erinomaisia tuloksia vuonna 2022, kun lentoyhtiö airBaltic avasi Tampere–Pirkkalaan kotikentän sijoittamalla asemalle pysyvästi lentokoneen. Business Tampere Oy:n mukaan kotikentän perustaminen on lentoyhtiöille merkittävä investointi, jota ei tehdä kokeilumielessä. Päätöksen merkittävydestä kertoo se, että

Tampere–Pirkkala on Suomen ensimmäinen kotikenttä, joka on avattu Helsinki–Vantaan ulkopuolelle. Tampere–Pirkkalan lentoyhteydet olivat erinomaiset vuonna 2023.

Lentokentältä oli silloin suorat yhteydet yhdeksään eurooppalaiseen kaupunkiin, joihin lennettiin kahdella ja ajoittain kolmella koneella.

Vuoden 2023 jälkeen kaupallisten matkustajalentojen markkinat kutistuivat jälleen. Korona-pandemian jälkeinen kysyntä palautui odotettua hitaammin. Markkinoiden heikkenemistä aiheuttivat myös muun muassa Venäjän aloittama sota Ukrainassa ja maailmanlaajuinen lentokonepula, joka liittyi suuren moottorivalmistajan tuotteessa ilmenneeseen vikaan. Tampere–Pirkkalan suorat lentoyhteydet vaihtuivat Riian kautta tapahtuvaksi verkosto-liikenteeksi. Toimialan toistuvat vastoinkäymiset näkyvät myös valtakunnan tasolla. Suomen lentomatkustajien määrä oli vuonna 2024 palautunut vain noin 75 prosenttiin vuoden 2019 tasosta. Business Tampere Oy:n mukaan Tampere–Pirkkalan kaupallisen lentoliikenteen kannattavuus ja täyttöasteet kuitenkin nousivat hyvälle tasolle vuonna 2025 verkostoyhteyksiin panostamisen ansiosta.

## **Pirkanmaan saavutettavuusohjelman tavoitteet**

Saavutettavuusohjelman toimenpiteillä vastataan elinkeinoelämän tarpeisiin, vaikka lento-reiteille tarvitaan kannattavuuden vuoksi myös vapaa-ajan matkustajia. Saavutettavuus-ohjelman vuoden 2025 tavoitteet olivat olemassa olevan reittiverkoston ylläpitäminen, uuden reittiavauksen saavuttaminen, matkaketjujen kehittäminen ja lentorahtitoiminnan lisääminen. Saavutettavuusohjelman raportoinnin mukaan olemassa olevaa reittiverkostoa koskeva tavoite toteutui. Uusi reittiavaus jäi saavuttamatta, mutta kesällä saatiin toinen päivittäinen verkostoyhteys Riikaan. Matkaketjuja ja lentorahtitoimintaa koskevat tavoitteet toteutuivat osittain.

Edellä mainittu rahtitoiminnan lisääminen tarkoittaa kaupallisesti operoitavien rahtilento-koneiden toiminnan mahdollistamista Tampere–Pirkkalassa. Pitkällä aikavälillä tämä edellyttää rahtiterminaalin rakentamista, mikä vaatii vuosien kehitystyötä. Terminaali loisi merkittäviä kasvumahdollisuuksia lentoaseman ympäristöön keskittyneille logistiikka- ja rahtialan yrityksille. Lentoasemalla on kuitenkin jo nykyisin aktiivista rahtitoimintaa, sillä esimerkiksi Puolustusvoimat ja Suomen Punainen Risti hyödyntävät lentokenttää kuljetus- ja logistiikkatarpeisiinsa. Lisäksi rahdin kuljettaminen matkustajalentokoneiden ruumassa on mahdollista jo nyt ilman suuria investointeja. Tämänhetkisen kehitystyön pääpaino onkin juuri ruumarahtiin liittyvässä kokonaisuudessa.

Edellä ohjelman tavoitteissa mainittu matkaketju tarkoittaa useiden liikennemuotojen kokonaisuutta, jota käyttämällä matkustaja pääsee lähtöpisteestä määränpäähän. Toimivassa matkaketjussa vaihdot onnistuvat nopeasti ja yksi matkalippu voi sisältää kaksi tai useampia matkan vaiheita. Ohjelmassa kehitetään lentoaseman saavutettavuutta henkilöauton, taksin, bussin ja junan muodostamilla ketjuilla. Kohdealueet ovat Pirkanmaa ja sitä ympäröivät maakunnat. Lentokentän ja Tampereen keskustan välinen matkaketju heikentyy elokuussa 2026. Kaupunki on päättänyt lakkauttaa lentokentän ja Tampereen keskustan välisen suoran bussilinjan 103 säästösyistä. Jatkossa lentokentän ja Tampereen keskustan välinen vaihtoyhteys kulkee Pirkkalan kautta.

Saavutettavuusohjelman vuoden 2025 rahoitus oli yhteensä noin 1,1 miljoonaa euroa. Ohjelman omistajakunnat (Tampere, Nokia, Ylöjärvi, Kangasala, Lempäälä, Pirkkala, Orivesi ja Vesilahti) rahoittivat ohjelmaa kolmella eurolla asukasta kohti. Tampereen osuus oli noin 765 000 euroa. Muut Pirkanmaan kunnat rahoittivat ohjelmaa noin 1,5 eurolla asukasta kohti. Osa vuoden 2025 rahoituksesta jäi käyttämättä, koska uusia lentoreittejä ei saatu avattua. Business Tampere Oy palautti käyttämättä jääneitä varoja kunnille yhteensä noin 300 000 euroa. Vuoden 2026 rahoitus on suunnilleen sama kuin edellisvuoden rahoitus palautuksen jälkeen, eli noin 1,1 miljoonaa euroa.



## Kaupungin tavoitteet

Strategian ja saavutettavuusohjelman tavoite oli parantaa Tampereen seudun saavutettavuutta, kun taas kaupungin vuoden 2025 tavoite oli pelkkä matkustajalentojen määrän kasvattaminen. Saavutettavuusnäkökulma on näistä laajempi, sillä se sisältää myös verkostoyhteyksien, logistiikan ja matkaketjujen kehittämisen.

Lentojen määrään kohdistuva tavoite ei huomioi verkostoyhteyksien merkitystä. Business Tampere Oy:n mukaan Tampereen kansainvälinen saavutettavuus paranee tehokkaimmin vahvistamalla niitä. Esimerkiksi Tampere–Pirkkalan lentoyhteys Riikaan mahdollistaa monipuoliset verkostoyhteydet muualle Eurooppaan. Ne lisäävät Tampereen saavutettavuutta huomattavasti enemmän kuin yksittäinen reittilento ilman verkostoyhteyksiä. Toinen tavoitteeseen liittyvä ongelma on se, että pelkkä lentojen määrän seuranta ei huomioi matkustajien määrää eikä lentokoneiden istumapaikkakapasiteettia.

Vuoden 2025 tavoite kasvattaa matkustajalentojen määrää edellisvuodesta ei toteutunut. Kaupallisten lentojen kokonaismäärä 1 980 lentoa oli 14 prosenttia pienempi kuin edellisvuonna. Lasku johtui muun muassa maailmanlaajuisesta lentokonepulasta ja vuonna 2024 tapahtuneesta suorien reittiyhteyksien vähenemisestä. Vuoden 2025 matkustajamäärä 141 000 oli 13 prosenttia pienempi kuin edellisvuonna.

Kaupungin uusi strategia Tekemisen kaupunki 2035 tuli voimaan vuoden 2026 alussa. Strategiayksikön mukaan kaupunki tavoittelee edelleen kansainvälisen saavutettavuuden kehittymistä, vaikka sen näkyvyys uudessa strategiassa ja sitä toteuttavassa tavoitteistossa keveni. Tämän vuoksi vuodelle 2026 ei ole asetettu lentoyhteyksien kehittämiseen liittyvää tavoitetta.

Kaupunki tavoittelee hiilineutraalisuutta vuoteen 2030 mennessä. Lentojen määrän kasvutavoite voidaan nähdä ristiriitaisena suhteessa hiilineutraalisuustavoitteeseen, sillä lentoliikenne aiheuttaa ilmastopäästöjä. Esimerkiksi tarkasteltaessa yksittäisen ihmisen hiilijalanjälkeä voi lentomatkailu muodostaa siitä merkittävän osan. Kaupungin hiilineutraalisuustavoitteen toteutuminen lasketaan Tampereen alueella syntyneiden päästöjen perusteella. Koska lentokenttä sijaitsee Pirkkalan puolella, sen päästöt eivät vaikuta Tampereen hiilineutraalisuustavoitteen toteutumiseen. Lentämisestä aiheutuvat päästöt arvioidaan kuitenkin mukaan kaupungin kulutusperusteisiin päästöihin, joiden määrää tulee vähentää siinä missä alueellisia päästöjäkin.

Business Tampere Oy:n arvion mukaan Tampere–Pirkkalassa toimiva lentoyhtiö käyttää kalustoa, jonka matkustajakohtaiset päästöt ovat matalat. Päästöttehokkuutta parantaa lentokoneiden korkea täyttöaste. Business Tampere Oy:n arvion mukaan Eurooppaan suuntautuvan lennon aloittaminen Tampere–Pirkkalasta voi olla matkustajakohtaisilta ilmastovaikutuksiltaan parempi vaihtoehto kuin siirtyminen maateitse Helsinki–Vantaalle ja lentäminen vasta sieltä eteenpäin.

## Reittikehitys



Business Tampere Oy käy uusien reittiyhteyksien avaamiseen tähtäväää vuoropuhelua lentoyhtiöiden kanssa. Prosessin alkuvaiheessa Business Tampere Oy toimittaa lentoyhtiölle tietoa muun muassa paikallisista matkustajavirroista, lentojen mahdollisesta kysynnästä ja yritysten matkustustarpeista. Lentoyhtiö arvioi reitin kannattavuutta saamiensa tietojen pohjalta. Tämä lämmittelyvaihe voi kestää useita vuosia. Varsinaisessa neuvotteluvaiheessa käsitellään esimerkiksi lentotiheyttä, aikatauluja ja markkinointia. Jos neuvottelut etenevät uuden reitin avaamiseen, Business Tampere Oy aloittaa markkinointi- ja viestintäyhteistyön lentoyhtiön kanssa.

Lentoliikenteen toimialalle on tyypillistä, että uusien reittiyhteyksien avaaminen edellyttää useita vuosia kestäväää luottamuksellista työtä. Business Tampere Oy:llä on käynnissä useita eri vaiheissa olevia reittikehitysprosesseja. Niitä koskevat tiedot eivät saa vuotaa etukäteen julkisuuteen lentoyhtiöiden väliseen kilpailuun liittyvistä syistä. Lentoyhtiöt julkaisevat uudet reitit 3–6 kuukautta ennen niiden avausta.



Kaupungin elinkeinojohtajan mukaan uuden lentoreitin avauksesta neuvoteltaessa on tärkeää osoittaa vastapuolelle, että hankkeella on vahva poliittinen ja hallinnollinen tuki. Arvovaltavaikuttaminen on erinomainen keino sitoutumisen osoittamiseen. Muutamat kaupungin johtajat ovat tukeneet reittikehitystä osallistumalla merkittäviin neuvotteluihin. Esimerkiksi pormestari osallistui muutamiin Business Tampere Oy:n, lentoyhtiön ja muiden yritysten välisiin neuvotteluihin vuosina 2023–2025.

Business Tampere Oy:n mukaan globaalien lentoyhtiöiden reittiavauksia koskeviin päätöksiin vaikuttavia tekijöitä on todella paljon. Esimerkiksi pandemia tai talouden taantuma voi estää hyvin valmisteltujen suunnitelmien toteutumisen. Olosuhteiden armoilla oleminen ymmärretään yhtiön mukaan nykyään jo melko laajalti.

Arviointia varten haastateltujen henkilöiden mukaan Business Tampere Oy on onnistunut tekemään reittikehitystä pitkäjänteisesti. Haastatteluissa tuotiin esiin myös yhtiön erinomaiset kontaktit alan toimijoihin. Henkilökohtaisilla kontakteilla on suuri merkitys muun muassa uusien keskustelujen avaamisessa.

## Markkinointiyhteistyö

Saavutettavuusohjelman kohderyhmiä ovat lentoyhtiöiden lisäksi ulkomaiset lentoasemat, Pirkanmaan ja sitä ympäröivien maakuntien yritykset ja niiden liikematkustajat, konferenssien ja suurtapahtumien järjestäjät, matkanjärjestäjät ja vapaa-ajan matkustajat.

Kansainvälisellä markkinoinnilla kasvatetaan tietoisuutta Tampereesta matkakohteena. Alue-markkinoinnilla taas kasvatetaan Pirkanmaan ja sitä ympäröivien maakuntien asukkaiden tietoisuutta Tampere–Pirkkalan lentokentän palveluista.

Pirkanmaan kuntia edustava Business Tampere Oy, lentoyhtiö ja lentoasema tekevät olemassa olevien lentoyhteyksien markkinointia yhteistyössä. Tämä on Business Tampere Oy:n mukaan maailmanlaajuisestikin katsoen poikkeuksellista. Edellä mainituilla toimijoilla on muun muassa yhteinen markkinointisuunnitelma, kun taas perinteisessä toimintamallissa alue ainoastaan maksaa lentoyhtiöille markkinointitukea. Yhteistyö mahdollistaa muun muassa yhteiskampanjat ja tarjoukset, mikä parantaa toimijoiden kilpailukykyä ja reittien kannattavuutta.

## Kansainvälisen saavutettavuuden merkitys

Kahdeksan suomalaista kauppakamaria teetti vuonna 2024 tutkimuksen, jolla selvitettiin 13 suomalaisen lentoaseman aluetaloudellista merkitystä. Tutkimukseen kuuluneet lentoasemat olivat alueellisia, eikä Helsinki-Vantaa siis ollut mukana tarkastelussa.

Tutkimuksessa arvioitiin Tampere-Pirkkalan aseman lentoliikenteestä aiheutuvien työpaikkojen määrä ja verokertymä vertailujoukon suurimmaksi. Tampere-Pirkkalan lentoliikenteen liikevaihdon arvioitiin olevan vertailujoukon toiseksi suurin. Myös lentoaseman lentoliikenteeseen liittyvien investointien arvioitiin olleen vertailujoukon toiseksi korkeimmat vuosina 2013–2023. Lentomatkestajien määrä oli Tampere–Pirkkalassa viidenneksi suurin.

### Arvio Tampere-Pirkkalan lentoaseman aluetaloudellisesta merkityksestä vuonna 2023

Lentomatkestajien määrä	213 699 henkilöä
Työpaikkojen määrä	480 työpaikkaa
Liikevaihto	18 milj. euroa
Lentoliikenteen verokertymä	6 milj. euroa
Lentoaseman investoinnit vuosina 2013-2023	32 milj. euroa

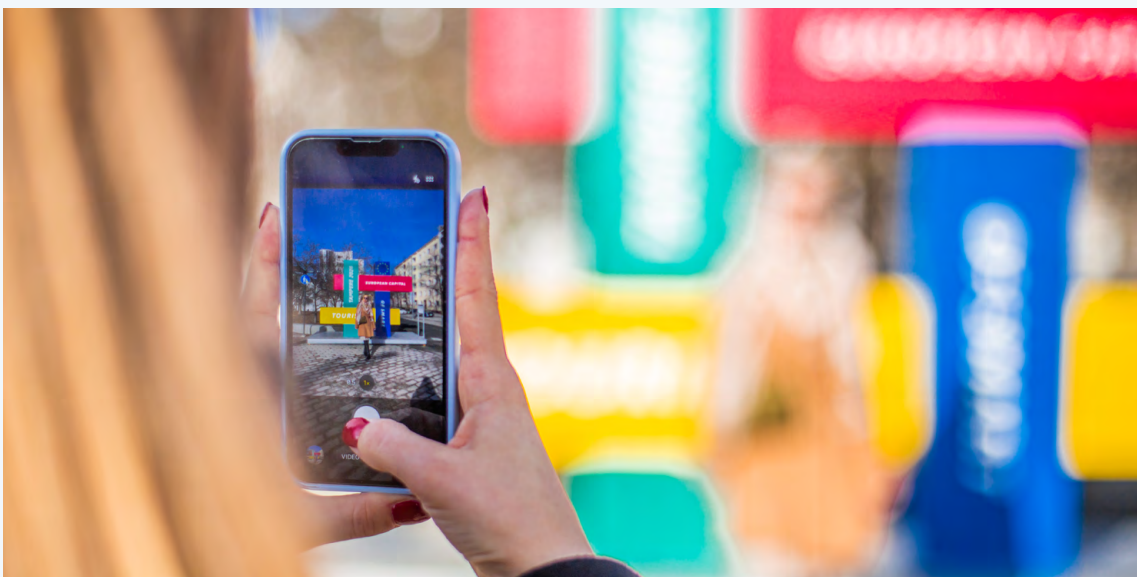
- *Aluetaloudellista merkitystä arvioitiin lentoaseman suorien, epäsuorien ja välillisten vaikutusten kautta. Suorat vaikutukset koostuivat lentoasema- ja huolintaoperaattorin toiminoista, lennonvarmistuksesta, viranomaistoiminnoista, koulutustoiminnasta ja kaupallisesta liiketoiminnasta. Epäsuorat vaikutukset kattoivat muun muassa lentoaseman alihankinnat ja liiketoimintaa varten hankitut palvelut. Tuloksia tarkasteltaessa tulee huomata, että välillisiin vaikutuksiin laskettiin mukaan suoraan ja epäsuorasti lentoaseman tehtävissä työskentelevien ihmisten kulutuksen vaikutuksia. Luvuissa ei huomioitu puolustusvoimien toimintaa, lentoyhtiöiden synnyttämiä tuloja, lentokoneiden valmistusta eikä huoltoa.*

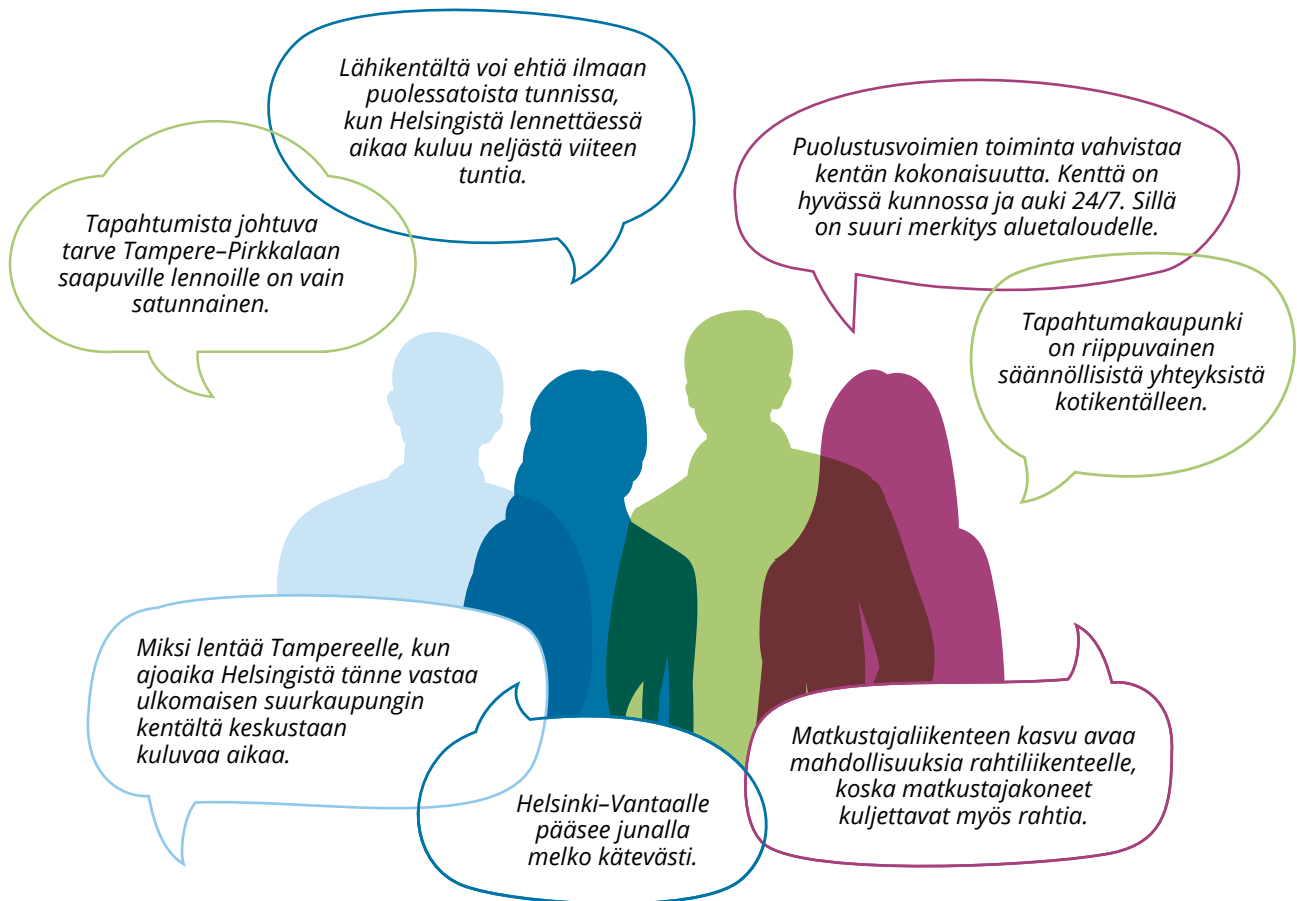
Tutkimukseen sisältyi kysely, johon vastasi 103 Pirkanmaalla toimivaa yritystä. Pirkanmaalta saatujen vastausten perusteella lentoliikenteen merkitys korostui ylimmän johdon liikkumisessa, sidosryhmien tapaamisessa, hankintojen tekemisessä ja tuottavuuden parantamisessa. Lentoliikenne nähtiin tärkeänä myös yritysten kansainvälistymisen kannalta. Vastaajista 59 prosenttia arvioi, että yritys voisi kasvattaa liikevaihtoaan, työpaikkojensa määrää tai molempia näistä, jos lentoyhteydet sopisivat paremmin yrityksen tarpeisiin. Kahdeksan prosenttia vastaajista arvioi, että parempien lentoyhteyksien myötä yritys voisi lisätä investointejaan.

Tampereen Kauppakamari teki jäsenyrityksilleen suunnatun lentoliikennettä koskevan kyselyn vuonna 2021. Kyselyyn vastasi 279 vientiä ja tuontia harjoittavaa yritystä. Vastaajista 70 prosenttia kertoi, että yritys käyttäisi Tampere–Pirkkalasta lähteviä lentoja enemmän, jos niitä olisi tarjolla. Tärkeimmät suorien lentojen kohteet olisivat Ruotsi, Saksa ja Kööpenhamina. Yli 84 prosenttia vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä Tampereen ja Helsingin välistä edestakaista jatkolentoyhteyttä, joka oli kyselyn aikaan vielä olemassa. Vastaajista 86 prosenttia piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä, että yrityksen vieraat voivat saavuttaa Tampereen lentäen.

Tampereen Kauppakamari kartoitti jäsenyritystensä tarvetta Tukholmaan suuntautuville reittilennoille vuonna 2024. Kyselyyn saatiin 150 vastausta. Selvästi suurin tarve koski suoraa lentoa, joka lähtisi aamulla Tampereelta ja palaisi illalla takaisin.

Arviointia varten tehdyissä haastatteluissa nousi esiin samoja asioita kuin edellä mainituissa tutkimuksissa ja muissa lähteissä. Lentoyhteydet nähtiin tärkeiksi kansainväliselle elinkeinotoiminnalle ja varsinkin teollisuudelle sekä tapahtuma- kokous- ja kongressitoiminnalle. Vastaajat pitivät erittäin tärkeänä verkostoyhteyksien määrään kasvattamista. Haastatteluissa todettiin myös, että monet liikematkustajat suosivat lentoyhtiöalliansseihin kuuluvien yhtiöiden lentoja, sillä niillä on kattavat kanta-asiakasjärjestelmät. Tällaisilla yhtiöillä ei ollut reittiyhteyksiä Tampereelle vuonna 2025.





- *Poimintoja arviointia varten tehdyistä haastatteluista.*

## Tarkastuslautakunnan arviointi Tampereen kansainvälisestä saavutettavuudesta

Kaupunki kehittää kansainvälistä saavutettavuutta osallistumalla Pirkanmaan kuntien saavutettavuusohjelmaan, jonka toteuttaa Business Tampere Oy. Yhtiö kehittää saavutettavuutta lentoreittien, lentorahdin ja matkaketjujen näkökulmista. Varsinkin mahdollisuudet vaikuttaa Tampere–Pirkkalan lentoaseman lentoyhteyksiin ovat rajalliset, koska maailmanlaajuisesti toimivien lentoyhtiöiden päätöksiin vaikuttavia tekijöitä on todella paljon.

Tampere–Pirkkalan lentoyhteydet ovat vähentyneet merkittävästi huippuvuosien 2008 ja 2023 jälkeen. Vähentymiseen ovat vaikuttaneet maailmanlaajuiset kriisit, kuten koronapandemia, sota Ukrainassa ja talouden taantuma. Uusien lentoyhteyksien avaaminen vaatii useiden vuosien pohjatyön. On hyvä, että Business Tampere Oy tekee reittikehitystä pitkäjänteisesti myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Kehitystyö tuotti erinomaisia tuloksia vuosina 2022–2023, mutta sen jälkeen markkinatilanne romahti jälleen ja Tampere–Pirkkalan lentoaseman suorat lentoyhteydet vähenevät. Reittikehitystyö jatkuu Pirkanmaan saavutettavuusohjelman toimenpiteillä. Alueen kuntien, lentoyhtiön ja lentokentän yhteistyö on maailmanlaajuisestikin katsoen poikkeuksellisen tiivistä, mikä on merkillepantavaa.

9

**HYVINVOINNIN  
KEHITYSOHJELMA**





Hyvinvoinnin kehitysohjelma suunniteltiin toteutettavaksi vuosina 2024–2027. Ohjelman tavoitteena oli vahvistaa tamperelaisten hyvinvointia, uudistaa kaupungin toimintatapoja ja lisätä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Ohjelman visio – hyvinvointi kuuluu jokaiselle, yhdessä voimme paremmin – oli kattava ja linjassa kaupungin strategisten painopisteiden kanssa. Kaupunginhallitus päätti syyskuussa 2025 lakkauttaa Hyvinvoinnin kehitysohjelman ja Tampere Welcoming City -kehitysohjelman vuoden 2025 lopussa. Päätöksen mukaan tavoite oli poistaa ohjelmien osittaisia päällekkäisyyksiä ja vahvistaa niiden yhteistä suuntaa. Lisäksi tarkoituksena on turvata, että ohjelmien sitoumukset ja jo käynnistynyt toiminta siirtyvät tarkoituksenmukaisesti osaksi Kaikkien Tampere -kehitysohjelman jatkosuunnitelua ja toimeenpanoa.

Kaupungin kehitysohjelmat muodostavat laajoja kokonaisuuksia, joiden johtamisessa korostuu yhteistyön koordinointi yli organisaatorajojen. Niihin liittyy merkittäviä taloudellisia panostuksia sekä tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Ohjelmat ovat ajallisesti rajattuja ja koostuvat useista projekteista sekä perustyna toteutettavista tehtävistä. Kehitysohjelmien strategisesta ohjauksesta vastaa kaupunginhallitus ja resursoinnista päättää kaupunginvaltuusto talousarvion yhteydessä. Operatiivisesta ohjauksesta vastaa pormestarin nimeämä ohjausryhmä, joka seuraa ohjelman edistymistä ja hyötytavoitteiden toteutusta, johtaa ohjelmatason riskejä ja varmistaa ohjelman onnistumisen edellytykset.

**Arviointikysymykset:** Mitä käytännön toimenpiteitä ohjelmassa tehtiin?  
Onko toimenpiteiden vaikutuksista saatavilla tietoa?

Tamperelaisten hyvinvoinnin keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin ohjelman suunnitteluvaiheessa hyvinvointierot, jotka näkyivät erityisesti lasten ja nuorten heikentyneenä mielen hyvinvointina sekä ikääntyneiden vähentyneenä sosiaalisena toimintakykynä ja osallisuutena. Näitä ongelmia kuvattiin

syviksi ja rakenteellisiksi, mikä teki ohjelman tehtävästä poikkeuksellisen laajan suhteessa sen kestoon ja käytettävissä oleviin resursseihin. Ohjelmalle asetettiin kolme keskeistä hyötytavoitetta: lasten ja nuorten mielen hyvinvoinnin vahvistuminen, yhteisöllisyyden kokemuksen lujittuminen sekä toimijoiden välisen yhteistyön syventyminen. Tavoitteilla pyrittiin siihen, että niiden vaikutukset olisivat näkyvissä vuonna 2027.



Ohjelman tavoitteena oli toteuttaa kaupungin Tekemisen kaupunki 2030 strategian painopisteitä yhdenvertaiset yksilöt, tekevät yhteisöt ja tulevaisuuden edelläkävijyys. Ohjelmaa toteutettiin laajassa yhteistyössä kaupungin, Pirkanmaan hyvinvointialueen, järjestöjen, seurakuntayhtymän, elinkeinoelämän, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja asukkaiden kanssa. Kehitysohjelman budjetti oli 500 000 euroa vuodessa.

Arvioinnin aineisto koostui muun muassa ohjelman vastuuhenkilöiden tarkastuslautakunnalle laatimista esittelyaineistoista ja hyvinvoinnin kehitysohjelman materiaaleista. Arviointia varten haastateltiin ohjelman ohjelmapäällikköä ja projektipäällikköä, sivistyspalvelujen palvelualueen johtajaa, hyvinvointijohtajaa ja muita ohjausryhmän jäseniä.

## Toimeenpanon organisointi ja ohjelmakauden päättäminen

Ohjausryhmässä oli edustus kaikilta palvelualueilta ja konsernihallinnosta sekä pormestari- ja kunnastarustosta. Lisäksi ohjelmaa varten perustettiin ulkopuolisista kumppaneista koottu neuvonantajaryhmä tukemaan sitä, että eri alojen asiantuntijat ja kumppanit tekevät entistä tiiviimpää ja sujuvampaa yhteistyötä. Neuvonantajaryhmä toi yhteen kaupungin eri toimialat sekä alueen keskeiset yhteistyökumppanit, kuten järjestöt, seurakunnat, elinkeinoelämän edustajat, oppilaitokset, tutkimuslaitokset ja hyvinvointialueen. Laaja yhteistyömalli koettiin tarpeelliseksi, koska hyvinvoinnin edistäminen koskee monia eri vastuualueita ja edellyttää eri toimijoiden tiivistä yhteistyötä. Neuvonantajaryhmän rooli kehitysohjelmassa jäi kuitenkin lopulta hyvin vähäiseksi.

Kehitysohjelman sisällä toteutetut projektit toivat kehitysohjelman toimeenpanoon järjestelmällisyyttä. Projekteissa luotiin myös nuorten ja ikäihmisten hyvinvointia edistävät ekosysteemit, jotka jatkavat toimintaansa osana kaupungin hyvinvointijohtamisen rakennetta.

Ensimmäisenä toimintavuotena ohjelmaa toteutettiin eri tahojen yhteistyössä. Työ painotui ohjelman monipuoliseen suunnitteluun. Toisena toimintavuotena vuonna 2025 ohjelma jatkui toteuttajien mukaan ohjelmasuunnitelman tavoitteiden suuntaisesti. Yhteistyöhön osallistui edelleen useita toimijoita ja ohjelman toimenpiteitä vietiin eteenpäin ohjausryhmän tuella siihen saakka, kunnes kaupunginhallitus teki päätöksen ohjelman lakkauttamisesta.



## **Kehitysohjelman kokeilujen lähtökohdat**

Hyvinvoinnin kehitysohjelman keskeisenä tavoitteena oli luoda ketteriä, kokeilevia ja vaikuttavia toimintamalleja, joilla voidaan vastata kaupunkilaisten tunnistettuihin hyvinvointiin liittyviin keskeisiin haasteisiin. Tavoitteiden edistämiseksi kehitettiin monitoimijaista yhteistyötä ja uudenlaisia ratkaisumalleja, joita testattiin kokeilujen ja pilotointien avulla. Osa kokeiluista rahoitettiin kehitysohjelman budjetista ja osaan saatiin kaupungin ulkopuolista projektirahoitusta. Kokeilut toteutettiin useiden toimijoiden yhteistyössä. Se mahdollisti ratkaisujen monipuolisen kehittämisen ja arvioinnin eri ympäristöissä. Kehitysohjelman kokeilut jakautuivat ohjelman kolmeen tavoitteeseen eli lasten ja nuorten mielen hyvinvoinnin vahvistamiseen, yhteisöllisyyden lisääntymiseen ja toimijoiden yhteistyön syvenemiseen.

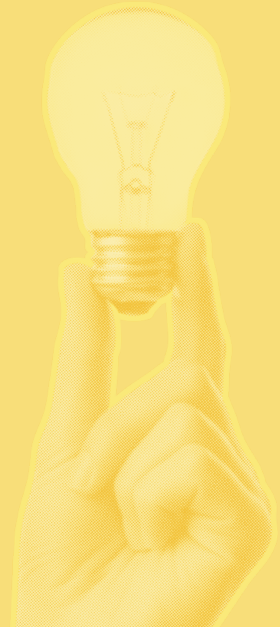
### ***Lasten ja nuorten mielenhyvinvoinnin vahvistuminen***

Ohjelmassa haluttiin luoda edellytyksiä mielenterveystaitojen edistämiselle ja vahvistaa aikuisten kykyä kohdata nuoria. Keskeinen tavoite oli rakentaa lasten ja nuorten mielenhyvinvoinnin toimijoiden ekosysteemi eli verkostojen verkosto, joka toimii yhteisten tavoitteiden ja jatkuvan yhteistyön varassa. Ekosysteemin tarkoituksena oli koota toimijat yhteen ja vahvistaa käytettävissä olevaa tietopohjaa lasten ja nuorten hyvinvoinnista.

Jo alkuvaiheessa havaittiin, että nuorten uupumista ja yksinäisyyttä koskeva tieto oli hajanaista. Tämän takia käynnistettiin vaikuttavuuslaskennan suunnittelu, joka oli yksi tärkeimmistä kokeilutavoitteista. Vaikuttavuuslaskennassa määriteltiin etukäteen, millaisia muutoksia ohjelman toimenpiteillä oli mahdollista saada aikaan, kuinka merkittäviä nämä muutokset voisivat olla ja millä mittareilla niitä tulisi seurata. Vaikuttavuuslaskennasta on julkaistu raportti, jota on hyödynnetty ekosysteemin ja hyvinvointisuunnitelman tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteena oli varmistaa, että toimenpiteet kohdennettiin nimenomaan niihin tekijöihin, joihin pystytään vaikuttamaan, ja että niistä syntyisi mahdollisimman suuri hyöty lapsille ja nuorille. Hyvinvoinnin ilmiöissä vaikutukset näkyvät usein viiveellä, mikä rajoitti kahden vuoden ohjelmakaudella todennettavissa olevien muutosten laajuutta. Nuorten hyvinvointiin liittyvää tietoa saadaan muun muassa joka toinen vuosi toteutettavista kouluterveyskyselyistä.

### ***Nuorille hyvinvointia yhdessä tekemällä -projektin kokeilut 2024–2026***

- Selvitys nuorten kokeman yksinäisyyden ja uupumuksen vaikutuksista nuorten hyvinvointiin ja nuorten auttamisesta aiheutuviin kustannuksiin (ihmiskeskeinen vaikuttavuuslaskenta).
- Mielellään-koulutuspaketti nuoria tukeville aikuisille.
- Hyvinvoinnin yhteisen tilannekuvan kehittäminen (hyvinvointikyselyt, nuorten aikuisten hyvinvoinnin tilannekuva).
- Nuorten hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemin rakentaminen ja laajentaminen.
- Lasten ja nuorten osallisuuden edistäminen heille suunnatuilla kyselyillä.



### ***Kehitysohjelman muut kokeilut***

- Itsenäistyvä nuori – korkeakoulusta töihin. Oulu, Tampere, Turku ja Kela kehittävät yhdessä ratkaisuja korkeakouluopiskelijoiden hyvinvoinnin ja työllistymisen tukemiseen.
- Koululaisten liikuntamotivaatiota ja -kykyä kehittävä sovelluksen rahoittaminen.



## **Yhteisöllisyyden lujittuminen**



Tässä kokonaisuudessa vahvistettiin tamperelaisten yhteisöllisyyttä pyrkimällä vähentämään yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksia sekä lisäämään yhteenkuuluvuutta eri väestöryhmissä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen nostettiin ohjelmassa keskeiseksi hyvinvoinnin edistäjäksi ja käytännön toimenpiteitä tehtiin eniten tämän tavoitteen alla. Taustatiedot kuitenkin osoittivat, että yksinäisyys – erityisesti ikääntyneiden keskuudessa – on monimutkainen ilmiö, johon vaikuttavat fyysiset, sosiaaliset, taloudelliset ja digitaaliset esteet. Esimerkiksi yli 75vuotiaista tamperelaisista moni koki liikkumisen haasteita eikä osallistunut kulttuuri-palveluihin. Lisäksi yksinäisyyden koettiin lisääntyneen. Näiden tietojen perusteella ohjelmassa keskityttiin ennen kaikkea kohtaamisen ja osallisuuden vahvistamiseen.

### **Toimintakykyä ja osallisuutta ikäihmisille etsivällä kulttuurisella vanhustyöllä -projektin kokeilut 2025–2028**

- Etsivän kulttuurisen vanhustyön ekosysteemin rakentaminen. Ekosysteemi toimii asiantuntijaryhmänä, joka tuottaa tietoa ikääntyneiden hyvinvoinnin tilasta Tampereella, sekä seuraa kaupungin hyvinvointisuunnitelman tavoitteiden toteutumista.
- KulttuuriPali -palveluliikenteen kokeilut kulttuurikohteisiin helpottamaan ikäihmisten osallistumista kulttuuriin
- Kulttuurin uutiskirje senioreille
- Yhteisöhetkien kehittäminen kohtaamispaikoille. Esimerkiksi senioritoiminnan kehittäminen Nuorten kulttuurikeskus Monitoimitalo 13:een.
- Hyvinvoinnin yhteisen tilannekuvan vahvistaminen hyödyntämällä hyvinvointikyselyjä ja ikääntyneiden kokemustietoa.



### **Kehitysohjelman muut kokeilut**

- Tampereella järjestettiin ensimmäisenä kuntana Suomessa Osallistujien Suomi -valmennusohjelma. Valmennukseen kutsuttiin tamperelaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden kannalta olennaisia, omalla sektorillaan vaikutusvaltaisia tahoja, jotka yhdessä löytävät ja toteuttavat yksinäisyyttä ja ulkopuolisuutta ehkäiseviä ratkaisuja
- Keskustelutilaisuus yksinäisyydestä, joka julkaistiin Yle Areenassa ja Tampereen kanavalla.
- Hervannan yhteisöruokailut yhteistyössä Yhdessä Selviytymisen Tuki YSTI ry:n, Pirkanmaan Voimian ja Tredun kanssa. Tarjolla oli maksutta Tredun Hepolamminkadun toimipisteen hävikkiruoka ja ruokailun yhteydessä järjestettiin myös kulttuuriesityksiä.
- Kestävän elämän kulttuurikeskus -pilotti. Pilotin avulla saatiin Kalevan hallin tyhjiin tiloihin yhteisöllisyyttä ja kestäväää elämäntapaa edistävää toimintaa.
- Tulevaisuusvalta-kokeilu. Osallistavan strategiatyön opas kunnille on laadittu yhdessä yhteiskunnalliseen palvelumuotoiluun perehtyneen asiantuntijayrityksen kanssa
- Valtakunnalliset Välittämisen SM-kisat 2025, Tampereen toteutus. Vapaaehtoistoimintaa järjestivät järjestöt, seurakunnat ja hyvinvointialueen toimijat. Toimintaan osallistui kuntalaisia, yhteisöjä ja yrityksiä.
- Kehitysohjelma rahoitti Fiilislutsi-sovelluksen testaamista kehitysvammaisten asumispalveluissa asukkaiden osallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Sovellus ohjaa asukkaita kaupungin ja järjestöjen palveluihin.
- Suomen suurimman auttamisen tapahtuman #1000tekoa -kiertueen rahoitukseen osallistuminen Tampereella vuosina 2024 ja 2025. Tampere-talossa tarjottiin vähävaraisille 1000 ruokakassia ja 500 lounasta yhden päivän aikana.



## **Toimijoiden yhteistyön syventyminen**

Toimijoiden välisen yhteistyön syventäminen oli hyvinvoinnin kehitysohjelman kolmas tavoite. Kyseessä on käytännössä ollut enemmänkin toimintatapa, jota pyrittiin kehittämään. Työtä suunnattiin erityisesti siihen, miten ekosysteemyötä voidaan kehittää ja millaisia johtamiskäytäntöjä tällainen yhteistyö edellyttää. Tavoitteen edistämiseksi kehitettiin tamperelaisten hyvinvointiin liittyvien toimijoiden välistä yhteistyötä muun muassa järjestämällä joitakin tapaamisia ja keskustelutilaisuuksia. Toimintaan osallistettiin asukkaita ja keskeisiä toimijoita. Kokonaisuutta ovat konkretisoineet esimerkiksi nuorten hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemi, etsivän kulttuurisen vanhustyön ekosysteemi sekä Osallistujien Suomi -valmennusohjelma. Tehtyjen toimien vaikutuksia on arvioitu muun muassa toimijoilta kerättyjen kokemusten pohjalta.

### **Kehitysohjelman muut kokeilut**

Tavoitteeseen liittyvät toimenpiteet sisältyvät pääosin hyötytavoitteisiin "yhteisöllisyyden kokemus lujittuu" sekä "lasten ja nuorten mielen hyvinvointi vahvistuu".

- Hyvinvoinnin ekosysteemin johtamisen kehittäminen
- Joulukuussa 2024 ja 2025 järjestettiin ekosysteemi-tapaamiset, joihin kutsuttiin kehitysohjelman kannalta olennaisimmat yhteistyötahot.
- Hyvinvointikyselyjen markkinointi kohderyhmille
- Ekosysteemeissä laadittiin osana hyvinvointikertomusta tilanneanalyysi, joka kokoaa yhteen väestön hyvinvoinnin keskeiset havainnot ja kehittämistarpeet. Analyysin pohjalta määriteltiin tavoitteet, jotka sisällytettiin hyvinvointisuunnitelmaan

## Tarkastuslautakunnan arviointi hyvinvoinnin kehitysohjelmasta

Kehitysohjelmalla oli kolme päätavoitetta, jotka oli kirjattu ohjelmasuunnitelmaan hyvin yleisellä tasolla. Suunnitelmasta ei ilmennyt, mitä konkreettista ohjelman aikana piti tapahtua. Kehitysohjelman suoraa vaikutusta lasten ja nuorten mielen hyvinvoinnin vahvistamiseen, yhteisöllisyyden lisääntymiseen ja toimijoiden yhteistyön syvenemiseen on tästä syystä vaikea todentaa. Tarkastuslautakunta suosittelee jatkossa määrittelemään kehitysohjelmille pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi lyhyen aikavälin tavoitteet, joista selviää, mitkä toimenpiteet ohjelman aikana tulee toteuttaa.

Tarkastuslautakunnan arvioinnin mukaan ohjelmassa tehtiin paljon kokeiluja. Kaikkiin tavoitteisiin liitettiin kokeiluja ja niitä tehtiin yhteistyökumppanien kanssa. On hyvä, että ohjelman aikana tehtiin konkreettisia toimenpiteitä kaupungin asukkaiden hyväksi. Kehitysohjelma kokosi useita toimijoita yhteen, mikä vahvisti kumppanuuksia ja lisäsi tamperelaisten toimijoiden yhteistyötä.

Ohjelman aikajänteen, resurssien ja tavoitteiden välillä oli kuitenkin selkeä ristiriita. Hyvinvoinnin kehitysohjelman toteutusaika jäi lopulta noin kaksi vuotta suunniteltua lyhyemmäksi, ja käytännössä ohjelmaa vietiin eteenpäin vain noin puolentoista vuoden ajan.

Ohjelman taustalla kuvatut ongelmat olivat luonteeltaan syviä ja rakenteellisia, mikä teki ohjelman toimeksiannosta poikkeuksellisen laajan suhteessa käytettävissä olleisiin resursseihin ja ohjelmakauden kestoon. Yksinäisyyden juurisyyt liittyvät usein yksilöllisiin kokemuksiin. Ne liittyvät myös laajemmin yhteiskunnan rakenteellisiin tekijöihin, kuten ympäristöjen esteettömyyteen, kulttuuripalveluiden saavutettavuuteen ja liikkumisen tukeen. Näiden ratkaiseminen edellyttää pitkäjänteistä ja poikkihallinnollista työtä, eikä niiden korjaaminen tyypillisesti ole mahdollista yhden ohjelmakauden puitteissa.

Tarkastuslautakunta kysyy, onko ohjelman keskeisimmät tehtävät tunnistettu ja siirretty uuteen kehitysohjelmaan? Johtivatko ohjelman kokeilut toiminnan edelleen kehittämiseen tai vakinaistamiseen?

10

**TAMPEREEN  
KAUPUNKILIKENNE OY:N  
VUOSITAVOITTEIDEN  
TOTEUTUMINEN**



Tampereen Kaupunkiliikenne Oy aloitti toimintansa 1.1.2025, kun Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos yhtiöitettiin. Tampereen Kaupunkiliikenne Oy on kaupungin kokonaan omistama in-house-yhtiö, joka tuottaa liikennöintipalveluja kaupungille. Inhouseyhtiö on kunnan omistama ja sen määräysvallassa oleva yhtiö, jolta kunta voi ostaa palveluja ilman kilpailutusta.


**Arviointikysymys:** toteutuivatko kaupungin talousarviossa Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:lle asetetut vuositavoitteet?

Arvioinnin aineisto koostuu muun muassa Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n toimitusjohtajan, Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n hallituksen puheenjohtajan, Tampereen seudun joukkoliikenne Nysen joukkoliikennejohtajan ja asiakkuuspäällikön sekä omistajaohjausyksikön controllerin haastatteluista. Lisäksi arviointi perustuu yhtiön ja kaupungin asiakirjoihin.

## Kaupunkiseudun joukkoliikenteen järjestämistapa

Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:llä on työntekijöitä noin 300 ja se tuottaa noin kolmasosan Tampereen bussiliikenteestä. Yhtiö vastaa päivittäisen bussiliikenteen toteuttamisesta ja kaluston ylläpidosta. Tampereen seudun bussiliikennettä tuottavat lisäksi kilpailutetut yksityiset liikennöitsijät. Yhtiöt toimivat tilaajan, eli Tampereen seudun joukkoliikenne Nysen (jatkossa Nysse), määrittämien reittien, aikataulujen ja palvelutasojen mukaisesti, eivätkä ne vastaa liikenteen suunnittelusta tai hinnoittelusta. Yhtiöiden toiminta keskittyy käytännön operointiin, joka kattaa kuljettajien työn, kaluston hallinnan, liikenteen sujuvuuden varmistamisen sekä asiakaspalvelun toteuttamiseen.

Nysse vastaa kaupunkiseudun joukkoliikenteen järjestämisestä. Sen tehtäviin kuuluvat palvelutason määrittely, liikenteen suunnittelu, kilpailutukset sekä lippujärjestelmän, aikataulujen, asiakaspalvelun ja viestinnän ylläpito. Joukkoliikenteen poliittinen ohjaus toteutuu Tampereen kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunnan kautta. Tampereen kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunta toimii Tampereen, Nokian, Oriveden ja Ylöjärven kaupunkien sekä Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden kuntien yhteisenä seudullisena toimielimenä.



**Yhtiö tuottaa kolmanneksen kaupungin bussiliikenteestä**

Monissa muissa suurissa kaupungeissa joukkoliikenne perustuu kokonaan kilpailutettuihin yksityisiin liikennöitsijöihin. Näissä kaupungeissa ei ole omaa tuotantoyhtiötä, vaan kaupunkien rooli rajoittuu suunnitteluun, kilpailutukseen ja palvelutason määrittelyyn. Tampereen Kaupunkiliikenne Oy edustaa siten poikkeuksellisempaa mallia Suomessa.

## Ajankohtaiset asiat



Tampereen Kaupunkiliikenne Oy on jatkanut liikelaitoksen aikana käynnistettyjä merkittäviä kehityshankkeita. Aiemmin superbussinimellä kulkenut hanke nimettiin plusbussiksi vuoden 2026 alussa. Toinen merkittävä uudistus on varikon uudistaminen. Kaupungin plusbussihankkeen tavoite on vahvistaa joukkoliikenteen palvelutasoa erityisesti niillä alueilla, joille raitiotietä ei ole toteutettu tai suunnitteilla. Hankkeessa varaudutaan noin 50 sähkönivelbussin hankintaan. Lisäksi varaudutaan kahden uuden sähköisen liikenteen tarpeisiin soveltuvan varikon rakentamiseen, jotka korvaavat nykyisen Nekalan varikon. Uuden kaluston hankkii Tampereen Kaupunkiliikenne Oy.

Tampereen bussihankkeen vaikutuksia on arvioitu Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n sekä kaupungin tekemien arvioiden pohjalta. Hankkeen vaikutuksiksi on arvioitu joukkoliikenteen kapasiteetin ja sujuvuuden paraneminen. Suunnitteluvaiheen arvioiden mukaan uusi sähkönivelkalusto voi lisätä matkustajakapasiteettia noin 20 prosenttia ja mahdollistaa raitiotietä muistuttavan palvelutason alueilla, joille raitiotietä ei ole toteutettu. Ennakoidut palvelutason parannukset perustuvat vuorotarjonnan lisäämiseen, kaluston kapasiteettiin, liikenteen sujuvuutta tukeviin järjestelyihin sekä pysäkkien ja muun infrastruktuurin kehittämiseen. Lisäksi moderni sähköbussikalusto tukee kaupungin tavoitteita vähentää liikenteen päästöjä ja parantaa matkustusmukavuutta.

Plusbussiliikenne käynnistyy suunnitelmien mukaan elokuussa 2028 kahdella linjalla. Tampereen Kaupunkiliikenne Oy liikennöisi tämänhetkisten tietojen mukaan yhtä linjaa ja mahdollisesti myöhemmin käyttöön otettavaa kolmatta plusbussilinjaa. Sen sijaan toisen elokuussa käynnistettävän plusbussilinjan liikenne kilpailutetaan. Yhdellä plusbussilinjalla on yhtä aikaa liikenteessä noin 20 nivelbussia.

Näiden hankkeiden lisäksi yhtiön uuden johdon mukaan yhtiössä tehdään lähivuosina myös muuta laajaalaista kehittämistyötä. Kehittämistyö kohdistuu organisaatiokulttuuriin, toimintaprosesseihin ja sisäiseen valvontaan sekä liikelaitoksen toiminnan aikana tehdyissä sisäisissä tarkastuksissa esiin nousseiden haasteiden korjaamiseen. Arvioinnin aikana muodostuneen tarkastuslautakunnan käsityksen mukaan kehittämistyölle on todellinen tarve.

## Talouden tasapaino

Talousarvion tavoite oli, että Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n talous on tasapainossa yhtiöjärjestyksen periaatteiden mukaisesti siten, että yhtiön kannattavuus ja vakavaraisuus mahdollistavat kilpailukykyisen toiminnan ja sen kehittämisen. Mittarina oli tilikauden positiivinen nettotulos. Vuoden 2025 nettotulos oli 1,0 miljoonaa euroa, joten tavoite toteutui tavoitteelle asetetun mittarin perusteella.

Yhtiön talouden tasapainolla tarkoitetaan yleensä tilannetta, jossa yhtiön tulot riittävät kattamaan menot ja investoinnit ilman alijäämän syntymistä tai rahoitusaseman heikkenemistä. Kannattavuus kuvaa sitä, että yhtiön toiminnan tuotot ylittävät siitä aiheutuvat kulut ja toiminta tuottaa positiivisen tuloksen. Vakavaraisuus puolestaan kertoo yhtiön kyvystä selviytyä pitkän aikavälin sitoumuksistaan ja kestää taloudellisia riskejä omalla pääomallaan.

Tarkastuslautakunta kiinnitti huomiota siihen, että asetettu tavoite on hyvin laaja: se sisältää talouden tasapainon, kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä yhtiön kilpailukyvyyn ja kehittämisedellytykset. Näin moniulotteisen tavoitteen toteutumista mitataan kuitenkin vain nettotuloksen perusteella. Vaikka mittari sinänsä on selkeä, tavoitteen ja mittarin välinen yhteys jää osittain väljäksi.

Yhtiön toimitusjohtajan mukaan tuloksen ennustamista yhtiön ensimmäisen toimintavuoden aikana haastoivat erityisesti kolme tekijää: ensimmäisen toimintavuoden kehityksen ennustamisen vaikeus, talouden seurannan ja suunnittelun työkalujen keskeneräisyys sekä toiminnan ohjaamisen perustaksi tarvittavien mittareiden ja tavoitteiden puuttuminen. Mitareita ja strategisia tavoitteita luotiin yhtiössä vasta ensimmäisen toimintavuoden aikana.

## Asiakastyytyväisyys

Vuoden 2025 tavoite oli säilyttää asiakastyytyväisyys hyvällä tasolla siten, että Nyssen asiakastyytyväisyyskyselyssä ajotapa, siisteys ja asiakaspalvelu saavat vähintään arvosanan 4,0. Tavoite oli selkeästi määritelty, mitattavissa ja perustui säännöllisesti kerättävään asiakaspalautteeseen, joten sen toteutumista voitiin arvioida luotettavasti. Tavoite toteutui.

Nyssen kartoitti asiakastyytyväisyyttä jalkautumalla busseihin ja keräämällä vastauksia tableteilla. Kysely pidettiin tarkoituksella lyhyenä, jotta vastaaminen olisi nopeaa ja kustannustehokasta. Vuoden 2025 mittauksissa Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n asiakastyytyväisyys pysyi vakaalla ja hyvällä tasolla. Bussiliikenteen yleisarvosana asteikolla yhdestä viiteen oli 4,2, mikä kertoo palvelun olevan käyttäjien mielestä toimivaa ja luotettavaa. Asiakkaat arvostivat erityisesti palvelun ystävällisyyttä ja kuljettajien ajotapaa. Heikompia arvosanoja sai bussien siisteys.

Vuoden 2025 tulokset olivat lähellä edellisvuoden tasoa ja kehitys oli nyt positiivista. Kyselyjä tehdään eri kellonaikoina ja useina päivinä, jotta esimerkiksi sääolosuhteiden vaikutus minimoidaan, mutta kaikkia vaihtelun lähteitä ei voida täysin poissulkea.



## Allianssimallin mukainen toiminta

Yhtiölle asetettiin tavoitteeksi toimia allianssimallin mukaisesti siten, että yhteistyössä kaupungin kanssa korostuvat pitkäjänteinen suunnittelu ja kokonaistaloudellisuus. Tavoitteen mittarina oli allianssimallin toteutuminen.

Tavoitteen toteutumista ei kuitenkaan voitu arvioida, koska sekä tavoite että sen mittari ovat epäselviä. Tavoitteesta ei käy ilmi, mitä allianssimallilla tai sen mukaisella toiminnalla tarkoitetaan Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n ja kaupungin välisessä yhteistyössä, eikä sitä, millaisia konkreettisia toimenpiteitä tavoite edellyttää. Arvioinnin valmistelussa jäi epäselväksi, millä tavoin pitkäjänteisen suunnittelun ja kokonaistaloudellisuuden tulisi korostua yhteistyössä.



## Varikkoratkaisu

Tavoite oli, että yhtiön uudesta varikkoratkaisusta tehdään päätös vuoden 2025 aikana. Varikkoratkaisu on yhtiölle strategisesti merkittävä, sillä sähköbussikalusto ja siihen liittyvä latausinfrastruktuuri edellyttävät uusia ja tarkoituksenmukaisia tilaratkaisuja. Tavoitteen mittariksi oli asetettu toteutustilanne. Tavoite ei toteutunut.

Tavoite oli luonteeltaan valmistelutavoite, jonka toteutuminen riippuu päätöksentekoprosessista. Tarkastuslautakunta kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, ettei tavoitteesta käy ilmi, mihin konkreettiseen päätökseen tai toimenpiteeseen sen toteutuminen sidotaan ja minkä toimielimen päätökseen se sidotaan. Tavoite on muotoiltu yleisluonteisesti, eikä se täsmennä niitä edellytyksiä, joiden täyttyminen olisi arvioinnin kannalta ratkaisevaa.

Vuonna 2025 varikkoratkaisun valmistelu eteni ja yhtiön investointivalmisteluja koskeva ennakkokanta käsiteltiin konsernijaostossa. Arvioinnin aikana saadun tiedon mukaan lopullista päätöstä varikon sijainnista ei voitu tehdä yhtiön hallituksessa vuonna 2025. Varikon sijainti voidaan vahvistaa vasta, kun yhtiön operoitavat linjat ja niiden päätepiisteet ovat selvillä. Tarkastuslautakunta pitää perusteltuna, että päätös tehdään vasta, kun päätöksenteon edellytykset täyttyvät. Näin ollen tavoitetta ei voida pitää toteutuneena vuonna 2025, vaikka valmistelutyö eteni kaupungin linjausten mukaisesti. Tampereen Kaupunkiliikenne Oy edisti tavoitetta tarkoituksenmukaisella tavalla ja kaupungin päätöksenteon mahdollistamassa aikataulussa. Vuoden viimeisellä neljänneksellä tehdyt muutokset aiemmin sovituihin linjauksiin viivästyttivät kaupungin aikatauluja alkuperäisestä suunnitelmasta.

## Tarkastuslautakunnan arviointi Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n vuositavoitteiden toteutumisesta

Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:llä on tärkeä rooli kaupungin kestävän ja vähäpäästöisen liikkumisen tavoitteiden edistämisessä. Talousarviossa Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:lle asetettiin neljä tavoitetta vuodelle 2025. Niistä kaksi toteutui, yksi jäi toteutumatta ja yhden toteutumista ei voitu arvioida.

Asiakastyytyväisyyttä koskeva tavoite toteutui. Bussiliikenteen hyvä asiakastyytyväisyys on tärkeää, koska se vahvistaa joukkoliikenteen vetovoimaa ja tukee kaupungin ilmastoon ja kestävään liikkumiseen liittyvien tavoitteiden toteutumista. Myös talouden tasapainoa koskeva tavoite toteutui, mutta tavoitteen ja sen mittarin välinen yhteys oli hyvin väljä. Tarkastuslautakunta suosittelee tarvittaessa jakamaan useita osia sisältävät tavoitteet pienempiin osiin. On hyvä, että yhtiön ensimmäisen toimintavuoden tulos oli positiivinen, sillä se vahvistaa yhtiön taloudellista asemaa.

Allianssimalliin liittyvä tavoite oli epäselvästi muotoiltu, eikä sen toteutumista voitu arvioida. Tarkastuslautakunta suosittelee kirjaamaan tavoitteet talousarvioon selvästi. Lukijan tulee pystyä päättelemään, mitä tarkalleen ottaen tavoitellaan ja mitkä ovat toteutumiskriteerit. Varikkoratkaisua koskeva tavoite ei toteutunut, koska kaupungin päätöksentekoaikataulu muuttui.

Kaupunki odottaa yhtiöltä positiivista tulosta, edullisia hintoja, laadukasta asiakaspalvelua ja huomattavien investointien toteuttamista. Tarkastuslautakunta kysyy omistajaohjausyksiköltä ja Tampereen seudun joukkoliikenne Nysseltä, miten ne voivat tukea Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:tä näiden tavoitteiden samanaikaisessa ja taloudellisesti kestävässä toteuttamisessa.

11

**TREDU-KIINTEISTÖT OY:N  
VUOSITAVOITTEIDEN  
TOTEUTUMINEN**



Kaupungin tytäryhtiö Tredu-Kiinteistöt Oy:n (jatkossa yhtiö) vuokraa ja hallinnoi oppilaitosten käytössä olevia kiinteistöjä. Yhtiön suurin asiakas on Tampereen seudun ammattiopisto Tredu (jatkossa Tredu), jonka osuus yhtiön liikevaihdosta on yli 90 prosenttia. Yhtiö omisti vuoden 2025 lopussa 11 kiinteistöä, joista viisi sijaitsi Tampereella. Tredun opetuskäytössä olevat Tampereen toimipisteet sijaitsivat Santalahdentiellä, Hepolamminkadulla, Sammonkadulla ja Ajokinkujalla.

Yhtiölle asetettiin kolme tavoitetta kaupungin vuoden 2025 talousarviossa. Tavoitteet liittyvät hintojen kilpailukykyisyyteen ja asiakastyytyvyyteen. Tredu-Kiinteistöt Oy:lle ei ole aiemmin asetettu yhtiökohtaisia vuositavoitteita. Omistajaohjausyksikön mukaan tavoitteilla haluttiin lisätä yhtiön asiakaspalvelun näkyvyyttä omistajille ja kuntalaisille.

**Arviointikysymys:** toteutuivatko kaupungin talousarviossa Tredu-Kiinteistöt Oy:lle asetetut vuositavoitteet?

Arvioinnin aineisto koostui muun muassa yhtiön toimintaa kuvaavista aineistoista sekä yhtiön toimitusjohtajan, kaupungin omistajaohjausyksikön ja ammatillisen koulutuksen johtajan haastatteluista.

Omistajaohjausyksikön mukaan kaupunki odottaa yhtiöltä Tredun tarpeisiin soveltuvia ja laadukkaita tiloja edulliseen vuokrahintaan. Ammatillisen koulutuksen johtaja kuvasi Tredun odotuksia samaan tapaan ja lisäsi, että Tredu odottaa yhtiön ylläpitävän ja kehittävän tiloja oppilaitoksen muuttuvien tarpeiden pohjalta.

***Yhtiön merkittävin asiakas on Tredu***

## Yhtiön tunnuslukuja

Kaupunki omisti vuonna 2025 yhteensä 66,46 prosenttia yhtiön osakkeista. Muiden osakkeiden omistajina oli 12 kuntaa, joista suurimmat omistuosuudet olivat Ylöjärvellä (8,66 %), Lempäälällä (5,35 %), Pirkkalalla (4,25 %) ja Kangasalla (4,07 %).

● Yhtiön tunnuslukuja	2025	2024	2023	2022
<b>Liikevaihto, milj. euroa</b>	<b>19,0</b>	<b>20,7</b>	<b>18,2</b>	<b>19,1</b>
<b>Tilikauden tulos, milj. euroa</b>	<b>0,3</b>	<b>3,4</b>	<b>1,8</b>	<b>-2,6</b>
<b>Nettoinvestoinnit, milj. euroa</b>	<b>8,0</b>	<b>3,0</b>	<b>6,8</b>	<b>9,2</b>
<b>Omavaraisuusaste, %</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>61</b>	<b>59</b>

Osakassopimuksen mukaan yhtiön mahdollinen voitto käytetään oppilaitosympäristöjen kehittämiseen. Yhtiön tarkoitus ei ole voiton jakaminen osakkaille. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vuosien 2023 ja 2024 positiivisilla tuloksilla kerrytettiin pääomaa Hervannan kampukselle suunniteltujen investointien toteuttamiseen. Näiden investointien arvo on yli 30 miljoonaa euroa. Yhtiön tilikauden tulos ja kertyneet voittovarot olivat yhteensä 6,1 miljoonaa euroa vuoden 2025 tilinpäätöksessä.

Vuonna 2025 yhtiön merkittävin toteutusvaiheessa oleva investointi oli Ylöjärven Koulutuskeskus Valon laajennus. Sen kustannusarvio on noin 10 miljoonaa euroa. Yhtiön muut investoinnit ovat liittyneet muun muassa kiinteistöjen energiankäytön tehokkuuden parantamiseen. Yhtiö toteuttaa energiatehokkuuden investoinneilla kaupunkikonsernin hiilineutraalisuustavoitetta. Energiatehokkuuteen liittyneiden investointien arvo oli yhteensä noin 6 miljoonaa euroa vuosina 2021–2025.

Yhtiö seuraa toiminnastaan aiheutuvia ilmastopäästöjä kattavasti. Yhtiö julkaisee vuosittain ympäristötilinpäätöksen ja vastuullisuusraportin. Lisäksi yhtiöllä on vuoteen 2040 asti ulottuva hiilineutraalisuustiekartta. Lähivuosina yhtiö vähentää kasvihuonekaasupäästöjä muun muassa jatkamalla kiinteistöjen energiatehokkuuden parantamista, kehittämällä yhtiön toiminnasta aiheutuvien päästöjen mittaamista ja hallintaa sekä vähentämällä sekajätteen määrää.

Yhtiössä oli neljä työntekijää vuoden 2025 päättyessä. Vuoden 2025 työntekijäkokemuskyselyn tulokset olivat erinomaiset.



## Hinnan kilpailukykyisyys

Yhtiölle asetettu vuositavoite koski vuokrakohteiden keskimääräisen neliöhinnan kilpailukykyisyyttä. Kilpailukyvyyn lähtötaso tuli osoittaa valtakunnallisen vertailun tuloksilla. Tarkastuslautakunta ei arvioi tavoitteen toteutumista, koska valtakunnalliset vertailut eivät sovellu Tredu-Kiinteistöt Oy:n neliöhintojen kilpailukykyisyyden todentamiseen.

Valtakunnalliset vertailut koskevat koulutuksenjärjestäjien tilakustannuksia. Koulutuksenjärjestäjien kustannusrakenteissa on merkittäviä eroja, joiden vuoksi valtakunnalliset vertailut eivät sovellu Tredun vuokrahintojen kilpailukykyisyyden todentamiseen. Vertailtavautta hankaloittaa myös se, että vertailuihin käytetyt lähtötiedot eivät sisällä huomattavia vuosittaisia etuja, joita yhtiö antaa Tredulle. Yhtiön laskelman mukaan tällaisten etujen arvo oli noin viisi miljoonaa euroa vuonna 2025.

Edellä mainitut edut perustuvat osakassopimuksen, jonka mukaan yhtiön tarkoitus ei ole voiton jakaminen osakkaille. Sopimuksen mukaan voitto käytetään oppilaitosympäristöjen kehittämiseen. Tredu on saanut sopimuksen perusteella vuosittaisia vuokranalennuksia. Yhtiön laskelman mukaan alennusten arvo oli 2,6 miljoonaa euroa vuonna 2025. Lisäksi yhtiö on tehnyt Tredun käytössä oleviin kiinteistöihin energiatehokkuutta parantavia investointeja ja pieninvestointeja. Pieninvestointien arvo on ollut yhtiön mukaan noin 2,5 miljoonan euroa vuodessa ja energiainvestointien arvo keskimäärin 1,2 miljoonaa euroa vuodessa. Nämä investoinnit eivät ole nostaneet Tredun vuokrahintaa. Energiatehokkuusinvestoinnit ovat lisäksi vähentäneet kiinteistöjen käytöstä ja ylläpidosta Tredulle

aiheutuvia kustannuksia. Osakassopimusta on toteutettu myös poikkeuksellisella tavalla, jonka mukaan Tredu on saanut purkaa vuokrasopimuksia kesken sopimuskauden ilman velvoitetta maksaa jäljellä olevien vuosien vuokria. Vuokrasopimusten purkamiset ovat perustuneet elinvoima- ja osaamislautakunnassa tehtyihin Ammatillisen koulutuksen Palveluverkko-ohjelman muutoksiin. Yhtiön laskelman mukaan laskuttamatta jätetyt vuokrat ovat olleet keskimäärin 3,2 miljoonaa euroa vuodessa vuosina 2019–2025. Yhtiö on myynyt suurimman osan tiloista, joiden vuokrasopimus on purettu kesken sopimuskauden. Tredu on vuokrannut osan korvaavista tiloista Tredu-Kiinteistöt Oy:ltä.

Tredu-Kiinteistöt Oy tarkasteli hintojensa kilpailukykyisyyttä kahden valtakunnallisen vertailun pohjalta. Yhtiö laati oikaisulaskelman, jolla se pyrki eliminoimaan edellä mainitut vertailukelpoisuuttaan heikentävät erot. Yhtiö poimi valtakunnallisista vertailuista 11 Suomen suurimpiin kuuluvaa koulutuksenjärjestäjää ja tarkasteli niiden tilakustannuksia. Yhtiön laatiman oikaisulaskelman perusteella Tredun tilakustannukset ovat vertailusta ja laskutavasta riippuen edullisimpien joukossa sijalla 1–4. Kaupunginhallitus raportoi tavoitteen toteutuneeksi yhtiön laatiman oikaisulaskelman perusteella.



## Asiakkaiden tyytyväisyys

Yhtiölle asetettiin kaksi asiakastyytyväisyyttä koskevaa tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli yhtiön omistajakuntien ja toinen Tredun henkilökunnan ja opiskelijoiden tyytyväisyyden mittaaminen. Asiakastyytyväisyyskyselyt toteutettiin vuoden 2025 syksyllä. Omistajaohjaus halusi aloittaa tavoitteilla säännöllisen asiakastyytyväisyyden seuraamisen, sillä edellinen kysely tehtiin vuonna 2021. Koska tavoite oli vain mittauksen tekeminen, se toteutui pieniksi jääneistä vastausmääristä huolimatta.

Omistajakuntien tyytyväisyyteen liittyvä kysely ei tavoittanut 13 kunnan kohderyhmäänsä kattavasti, koska siihen saatiin vain kolme vastausta. Näiden kolmen vastaajan tyytyväisyys oli pääosin hyvällä tasolla, mutta tulosta ei voida yleistää koskemaan kaikkien omistajien näkemyksiä. Omistajakuntien tyytyväisyyttä koskevasta tavoitteesta luovuttiin vuoden 2026 talousarviossa. Omistajaohjausyksikön mukaan yhtiön tavoitteita valmistelemissa keskusteluissa päädyttiin siihen, että jatkossa on tarkoituksenmukaisinta keskittyä tilojen käyttäjien tyytyväisyyden mittaamiseen.

Yhtiö ja Tredu suunnittelivat Tredussa toteutetun kyselyn yhdessä. Myös sen vastausmäärä jäi niin pieneksi, ettei tuloksista voida tehdä kattavia johtopäätöksiä. Tredu tiedotti henkilökuntaa ja opiskelijoita kyselystä useissa kanavissa. Henkilökunnan kohderyhmä oli noin 1 100 henkilöä, mutta vastauksia saatiin vain 31. Opiskelijoiden kyselyn kohderyhmään kuului noin 17 000 henkilöä ja vastauksia saatiin 401. Tredun palvelupäällikön mukaan opiskelijoille kohdennetaan vuosittain niin paljon kyselyjä, että niistä mihin tahansa on vaikea saada vastauksia kattavasti. Tätä taustaa vasten 401 vastausta oli hyvä määrä, mutta tulevien kyselyjen vastausprosentti on silti saatava paremmaksi. Palvelupäällikön mukaan varsinkin avoimista vastauksista nousi muutamia konkreettisia kehittämiskohteita, joihin voidaan tarttua heti.

Henkilökunnan kysely oli hieman laajempi kuin opiskelijoiden kysely. Se sisälsi muun muassa Tredun kiinteistöhuollon tuottaja Tampereen Tilapalvelut Oy:n toimintaa koskevia kysymyksiä, koska kiinteistöhuollon järjestäminen on Tredu-Kiinteistöt Oy:n vastuulla. Ainoastaan henkilökunnalle suunnattujen kysymysten parhaat tulokset koskivat Tampereen Tilapalvelut Oy:n kiinteistömanagerien ja rakennuttajan palveluja, Tredu-Kiinteistöt Oy:n kanssa tehtävää yhteistyötä ja yhtiön henkilöstön tavoitettavuutta. Henkilökunta antoi heikoimmat arviot vikailmoitusten ja korjaustöiden hoitamisesta sekä ennakoivasta kunnossapidosta. Sekä opiskelijoille että henkilökunnalle esitettyjen kysymysten perusteella vastaajat olivat melko tyytyväisiä jätehuoltoon ja pihoihin. Tilojen toimivuus sen sijaan jakoi mielipiteitä. Avoimiin kysymyksiin saatiin runsaasti vastauksia. Niissä tuotiin esiin pääasiassa puutteita, jotka koskivat muun muassa sisäilmaa, siisteyttä, lämpötilaa, parkkipaikkoja ja tiedottamista. Positiivista palautetta saatiin muun muassa siisteydestä.

**Energiatehokkuus  
paranee**





## Tarkastuslautakunnan arviointi Tredu-Kiinteistöt Oy:n vuositavoitteiden toteutumisesta

Tredu-Kiinteistöt Oy:lle asetettiin kaupungin talousarviossa kolme vuositavoitetta. Niistä kaksi toteutui ja yhden toteutumisesta ei voitu arvioida.

Tarkastuslautakunta ei arvioi hinnan kilpailukykyisyyttä koskevan tavoitteen toteutumista. Mittarin mukaan kilpailukykyisyyden taso tuli osoittaa valtakunnallisella vertailulla. Tällaiset vertailut eivät sellaisenaan sovellu Tredu-Kiinteistöt Oy:n hintojen kilpailukykyisyyden todentamiseen. Tarkastuslautakunta suosittelee varmistamaan, että tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia. Tarkastuslautakunta suosittelee selvittämään, miten yhtiön hintojen kilpailukykyisyyttä voitaisiin arvioida tarpeeksi luotettavasti.

Molemmat asiakastytyväisyyden mittaamiseen liittyvät tavoitteet toteutuivat, vaikka vastausmäärät jäivät pieniksi. Vastausmäärien kasvattaminen on tärkeää, jotta tuloksista voidaan tehdä vertailukelpoisia johtopäätöksiä. Tavoitteet olivat tarkoituksenmukaisia, sillä asiakastytyväisyyden seuranta on ollut aikaisemmin epäsäännöllistä.

Tampereen seudun ammattiopisto Tredussa toteutetussa asiakastytyväisyyskyselyssä nousi esiin useita kehittämiskohteita. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä seurata asiakastytyväisyyden lisäksi kyselyjen pohjalta tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Vaikuttavuuden toteutumisen kannalta on hyvä, että yhtiö ja Tredu suunnittelivat kyselyn yhteistyössä. Vahvuudet ja kehittämiskohteet on mahdollista saada selvästi esiin, kun molemmat osapuolet vaikuttavat kyselyn sisältöön.

**12**

**VUODEN 2024  
ARVIOINTIKERTOMUKSEN  
HAVAINTOJEN  
SEURANTA**



Kaupunginhallitus vastasi tarkastuslautakunnan vuoden 2024 arviointikertomuksen havaintoihin kokouksessaan 29.9.2025. Vastine käsiteltiin valtuustossa 13.10.2025. Vastineessa selvitettiin, miten havaintoihin on reagoitu.

## **Kaikkia tytäryhtiöitä koskevat tavoitteet**

Vuoden 2024 talousarviossa asetettiin kaikkia tytäryhtiöitä koskeva ilmastotavoite ja kestävän kehityksen tavoite. Tavoitteiden toteutumista käsittelevän arvioinnin valmistelussa muodostui vaikutelma, että osa tytäryhtiöistä ei tiennyt näiden tavoitteiden olemassaolosta. Epäselvyyttä oli myös siitä, miten tavoitteet tulee toteuttaa ja raportoida. Tarkastuslautakunnan kysymyksissä pyydettiin täsmentämään ilmastotavoitetta ja kestävän kehityksen tavoitetta koskevaa vastuunjako kaupungissa.

Kaupunginhallituksen vastauksen mukaan omistajaohjaus vastaa yhtiöille asetettavien tavoitteiden kokonaisuudesta. Omistajaohjausyksikkö valmistelee yhtiöiden tavoitteet päätöksentekoa varten, tiedottaa yhtiöitä kaikista tavoitteista, ohjeistaa ja koordinoi tavoitteiden raportoinnin sekä laatii tavoitteiden toteutumista koskevan yhteenvedon konsernijaostolle.

Strategiayksikkö ja kestävä kaupunki -palveluryhmä tukevat omistajaohjausta sisällöllisesti. Vastauksessa todetaan, että omistajaohjausyksikön, strategiayksikön ja kestävä kaupunki -palveluryhmän välinen yhteistyö on tärkeää. Nämä yksiköt lisäsivät yhteistyötään arviointikertomuksessa mainittujen ongelmien selvittämiseksi keväällä 2025. Yhteistyö mahdollistaa konsernitason vastuullisuustyön yhdenmukaisen johtamisen ja raportoinnin.

## **Nuorten mielen hyvinvoinnin vahvistaminen**

Hyvinvoinnin kehitysohjelman yksi tavoite on muodostaa nuorten mielen hyvinvointia edistävien tahojen ekosysteemi. Tarkastuslautakunta kysyi, miten ekosysteemin rakentaminen etenee ja miten ekosysteemi parantaa nuorten hyvinvointia vahvistavien palvelujen vaikuttavuutta.

Vastauksen mukaan ekosysteemin avulla voidaan suunnata koordinoituja toimenpiteitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Ekosysteemin muodostamista on edistetty muun muassa yhteisiä tavoitteita pohjustavilla keskusteluilla. Hankekauden jälkeistä toimintaa on suunniteltu.

Ekosysteemi tuottaa ja jakaa tietoa nuorten hyvinvoinnista. Ekosysteemissä toimivat tahot ovat osallistuneet muun muassa nuorten aikuisten hyvinvointia sekä nuorten yksinäisyyttä ja uupumista koskevan tiedon tuottamiseen.



## Hulevesitulviin varautuminen

Kaupunki valmistele hulevesiin liittyvää varautumissuunnitelmaa, joka valmistuu vuonna 2026. Suunnitelmaa laadittaessa tunnistettiin 30 riskikohdetta. Osa kohteista oli jo korjattu vuoden 2024 loppuun mennessä ja muille oli laadittu alustavat korjaussuunnitelmat. Tarkastuslautakunta kysyi, miten riskikohteiden korjaaminen on edennyt.

Vastauksen antamishetkeen mennessä korjaustöitä oli kohdistettu muun muassa vesiuomien vetoisuuden parantamiseen, tulvia estävien patojen rakentamiseen sekä virheellisten viemäriiitosten tunnistamiseen ja korjaamiseen. Lisäksi useissa kohteissa oli käynnistetty tilanteen tarkkailu ja tarvittaessa korjauksen suunnittelu. Viheralueet ja hulevedet -yksikön mukaan työ on edennyt vastauksen antamisen jälkeen suunnitellusti. Tunnistettujen riskikohteiden korjaus jatkuu investointimäärärahojen puitteissa.



**TAMPERE**