

TAMPERE.
FINLAND

2021

**PALVELU - JA
VUOSISUUNNITELMA**

*Elinvoima- ja
osaamislautakunta*



TAMPERE

Sisällys

Johdanto	1
Lautakunnan palvelu- ja vuosisuunnitelman valmisteluprosessi	1
Lautakunnan tehtävät	3
Strategiaperusta ja talousarvion toiminnan tavoitteet	3
Toiminnan painopisteet ja toimenpiteet 2021.....	7
Toimenpiteiden eteneminen vuonna 2021	9
Tuottavuus.....	26
Elinkeinopalvelut.....	27
Toiminnan kuvaus.....	27
Suunnitellut palvelut.....	28
Talous	28
Hankintalinjaukset	28
Riskiprofiili	29
Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet.....	29
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	30
Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi	30
Vetovoima ja edunvalvonta.....	30
Toiminnan kuvaus.....	30
Suunnitellut palvelut.....	32
Talous	32
Hankintalinjaukset	33
Riskiprofiili	33
Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet.....	34
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	34
Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi	34
Työllisyys- ja kasvupalvelut	35
Toiminnan kuvaus.....	35
Suunnitellut palvelut.....	37
Talous	37
Hankintalinjaukset	37
Palveluverkko	40
Riskiprofiili	40
Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet.....	41
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	43

Kehitysohjelmat	44
Toiminnan kuvaus	44
Viiden tähden keskusta -kehitysohjelman toiminnan kuvaus	44
Hiedanranta -kehitysohjelman toiminnan kuvaus	45
Suunniteltu palvelutuotanto ja talous	47
Hankintalinjaukset	47
Riskiprofiili	48
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	48
Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi	49
Ammatillinen koulutus	49
Toiminnan kuvaus	49
Suunnitellut palvelut	50
Talous	51
Tuottavuuspilotit	52
Hankintalinjaukset	53
Palveluverkko	54
Riskiprofiili	55
Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet	56
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	57
Lukiokoulutus	58
Toiminnan kuvaus	58
Suunnitellut palvelut	59
Talous	59
Tuottavuus	60
Hankintalinjaukset	60
Palveluverkko	61
Riskiprofiili	61
Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet	61
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	62
Liitteet	63

Johdanto

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



Kuva: Tampereen kaupungin strateginen johtamisjärjestelmä.

Palvelu- ja vuosisuunnitelma valmistellaan osana vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua. Se tarkoittaa ja toimeenpanee Tampereen strategiaa, strategiaa täydentäviä ohjelmia ja suunnitelmia sekä vuosittaista talousarviota.

Palvelu- ja vuosisuunnitelmaan kootaan lautakunnan alaista toimintaa ohjaavat strategiset tavoitteet ja linjaukset, kaupunginhallituksen linjaamat kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet sekä niitä toteuttavat keskeiset toimenpiteet. Lisäksi palvelu- ja vuosisuunnitelma sisältää kuvauksen palveluryhmien ja -yksiköiden toiminnasta ja taloudesta sekä riskiprofiilin ja keskeiset sisällöt henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta.

Palvelu- ja vuosisuunnitelmasta raportoidaan lautakunnalle huhtikuun, elokuun ja vuoden lopun tilanteesta.

Lautakunnan palvelu- ja vuosisuunnitelman valmisteluprosessi

Kaupungin yhteinen palvelu- ja vuosisuunnitelmien valmistelun aloitustilaisuus järjestettiin 1.9.2020. Palvelualueiden ja konsernihallinnon valmistelun tueksi järjestettiin 27.10.2020 keskustelutarja vuoden 2021 merkittävimmistä teemoista ja toimenpiteistä, joiden valmisteluun toivottiin palveluryhmä- ja palvelualueajat ylittävää yhteistyötä.

Palvelu- ja vuosisuunnitelman valmistelua on lisäksi esitelty kaupungin vaikuttamistoimielimille. Vanhusneuvoston, vammaisneuvoston, maahanmuuttajaneuvoston sekä järjestöedustamon jäseniltä ja varajäseniltä pyydettiin kommentteja valmisteluaineistoon sähköpostitse 17.6.–27.8.2020. Lastenparlamentin ja Nuorisovaltuuston näkemyksiä kerättiin ko. toimielinten kokouksissa 10. ja 20.8.2020. Lokakuussa 2020 tarjottiin eri toimielinten edustajille mahdollisuutta tarkentaviin verkkokeskusteluihin yhdessä palvelualueiden valmistelijoiden kesken.

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueella valmistelua on tehty laajassa yhteistyössä palveluryhmien asiantuntijoiden sekä keskeisten sidosryhmien kanssa. Palvelualueen johtoryhmä kävi keskustelua palvelu- ja vuosisuunnitelman teemoista ja toimenpiteistä 11.11.2020. Elinvoima- ja osaamislautakunta sai tilannekatsauksen toimenpiteiden valmistelun etenemisestä 18.11.2020 ja evästi jatkovalmistelua. Palvelu- ja vuosisuunnitelma hyväksyttiin asunto- ja kiinteistölautakunnan kokouksessa 9.12.2020.

Lautakunnan tehtävät

Elinvoima- ja osaamislautakunnan palvelujen tavoitteena on edistää Tampereen alueen elinvoimaisuutta, kilpailukykyä, työllisyyttä ja osaamista sekä kaupungin kansainvälistä tunnettuutta ja vetovoimaisuutta.

Elinvoima- ja osaamislautakunnan tehtävänä on järjestää osaamisen ja elinkeinojen edistämisen palvelut. Näitä palveluja ovat toisen asteen koulutus sekä osaamisen, elinkeinojen ja työllisyyden edistäminen. Lisäksi lautakunnan tehtävänä on järjestää kuntouttava työtoiminta lukuun ottamatta sosiaali- ja terveyslautakunnalle kuuluvia tehtäviä.

Lautakunta vastaa maaseutuhallinnon paikallisten viranomaistehtävien järjestämisestä ja ohjaa työllisyys- ja elinkeinopolitiikan linjauksia ja seuraa niiden toteutumista.

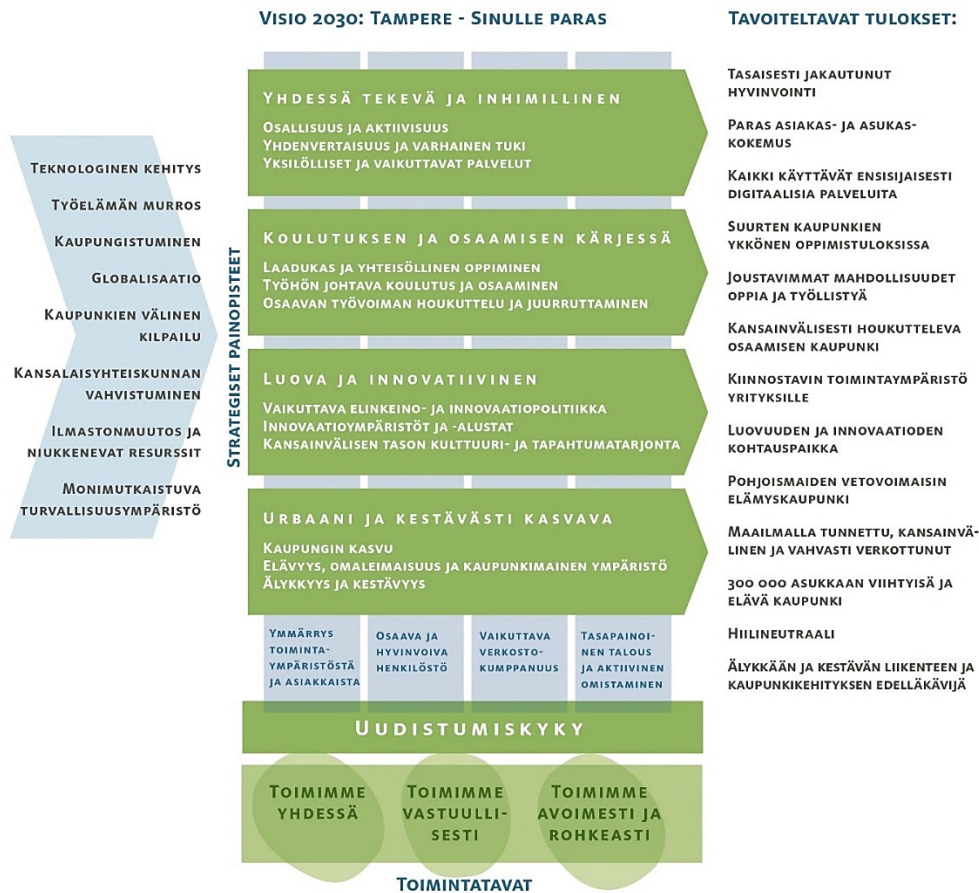
Lautakunta vastaa kaupungin koulutuspolitiikan suuntaviivojen määrittelystä sekä koulutuspoliittisesta ohjauksesta lukuun ottamatta perusopetusta ja varhaiskasvatusta sekä hyväksyy koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelmat lukiokoulutuksen osalta ja koulutuksen järjestäjän toteuttamis- ja arviointisuunnitelman ammatillisen koulutuksen osalta. Elinvoima- ja osaamislautakunta toimii Tampereen kaupungin tekemän ammatillisen koulutuksen yhteistoimintasopimuksen perusteella yhteistoiminta-alueen yhteislautakuntana.

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen organisaatiossa elinvoima- ja osaamislautakunnan järjestämät palvelut jakautuvat kuuden palveluryhmän vastuulle. Niitä ovat ammatillinen koulutus, lukiokoulutus, työllisyys- ja kasvupalvelut, elinkeinopalvelut, vetovoima ja edunvalvonta sekä kehitysohjelmat. Kaupunginhallituksen ohjauksessa ovat valtuustoon nähden erikseen sitovat kehitysohjelmat, joita ovat Hiedanranta, Viiden tähden keskusta, Smart Tampere sekä Vetovoimainen elämiskaupunki.

Strategiaperusta ja talousarvion toiminnan tavoitteet

Tampereen strategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja ja se luo pohjan kaupungin strategiselle johtamiselle ja kehittämiselle. Strategiassa on määritelty kaupungille visio ja tavoiteltavat tulokset, jotka ilmaisevat, millainen Tampere on vuonna 2030, kun strategia on toteutunut. Strategiassa määritellään myös strategiset painopisteet, valtuustokauden tavoitteet ja mittarit, jotka kertovat, miten strategiaa toteutetaan ja miten strategian toteutumista seurataan. Lisäksi strategiassa määritellään sen toteuttamista tukevat kaupungin toimintatavat. Seuraavalla sivulla esitetään kuva Tampereen strategiasta.

TAMPEREEN STRATEGIA 2030



Kuva: Tampereen strategia. Strategian sisällöt on avattu tarkemmin edellisellä sivulla.

Tampereen strategiaan 2030 voi tutustua kokonaisuudessaan [tästä linkistä](#).

Lauri Lylyn pormestariohjelma vuosille 2018–2021 on toiminut Tampereen strategian laadinnan pohjana. Pormestariohjelmaa on päivitetty syksyn 2019 aikana. Pormestariohjelman linjauksia ja toimenpiteitä toteutetaan palvelu- ja vuosisuunnitelmissa.

Lautakunnan alaista toimintaa ohjaa lisäksi joukko muita strategisen tason ohjelmia ja suunnitelmia. Näidenkin sisältämät toimenpiteet huomioidaan tarvittavin osin palvelu- ja vuosisuunnitelmissa.

Talousarviossa vuosittain asetettavat valtuustoon nähden sitovat toiminnan tavoitteet pohjautuvat strategian valtuustokauden tavoitteisiin. Tavoitteita asetetaan ensisijaisesti toiminnan vaikuttavuudelle ja tuloksille. Seuraavalla sivulla esitetään elinvoima- ja osaamislautakunnalle vuodelle 2021 asetetut toiminnan tavoitteet.

Valtuustokauden tavoite 2018–2021	Nro	Sitova toiminnan tavoite 2021
Asiakaskokemus kaupungin palveluissa on parantunut	9	Asiakaskokemus on parantunut ammatillisessa koulutuksessa ja lukiokoulutuksessa
Valtaosa asioinnista on mahdollista tehdä digitaalisessa kanavassa ja digitaalisten palvelujen käyttö on lisääntynyt	11	Digitaalisten palveluiden käyttöaste on parantunut ammatillisen koulutuksen sopimuskäytännöissä sekä työllisyys- ja kasvupalveluiden digitaalisessa asiakaspalvelussa
Jokaiselle nuorelle on varmistettu koulutus- ja työllistymispolku	12	Ammatillisen koulutuksen negatiiviset eroamiset* ovat alle 7,5 %
	13	Ammatillisesta koulutuksesta valmistuneiden arvio omasta sijoittumisestaan työelämään tai jatko-opintoihin valmistumisvaiheessa on parantunut edelliseen vuoteen verrattuna
Työttömyys on alentunut maan keskiarvon tasolle ja erityistä tukea tarvitsevien työllistymisedellytykset ovat parantuneet	14	Laajan työttömyysasteen** kehitys on nuorten ja ulkomaalaisten osalta kuuden suurimman kaupungin keskiarvon tasolla
	15	Työllistymistä edistävän palvelun perusteella työmarkkinatukea*** saa Tampereella keskimäärin vähintään 4900 henkilöä kuukaudessa
Tampereen vetovoima opiskelija- ja innovaatiokaupunkina on vahvistunut	16	Tampere on vuonna 2021 Suomen suosituin opiskelukaupunki
	17	Kansainvälisten opiskelijoiden hakijamäärä Tampereen korkeakoulu-yhteisön tutkinto-ohjelmiin on pysynyt edellisen vuoden tasolla
Vaikuttavalla elinkeinopolitiikalla on edistetty yritysten syntyä, kasvua, kansainvälistymistä ja alueelle sijoittumista	18	Alueen startup-yritysten määrä on kasvanut 5 % edelliseen vuoteen verrattuna
	19	Tampereen sijoittuminen Elinkeinoelämän keskusliiton kuntarankingissa on parantunut vuoteen 2019 verrattuna
Tampereen vetovoima kansainvälisen tason kulttuuri-, matkailu-, kongressi-, tapahtuma- ja urheilukaupunkina on vahvistunut	23	Tampereella yöpyneiden kotimaisten matkailijoiden määrä on kasvanut 2 % enemmän kuin kuudessa suurimmassa kaupungissa keskimäärin

	24	Kävijämäärät keskeisissä kohteissa ovat palautuneet vuoden 2019 tasolle
Tampereen hakemus vuoden 2026 Euroopan kulttuuripääkaupungiksi on edennyt ensimmäisestä vaiheesta hakuprosessin toiseen vaiheeseen	25	Tampere kuntakumppaneineen on valittu vuoden 2026 Euroopan kulttuuripääkaupungiksi ja kulttuuripääkaupunkihankkeen toimeenpano on käynnistynyt
Kaupungin talous on tasapainossa ja talouden tasapainottamisohjelman tavoitteet on saavutettu	42	Työvoimakustannukset ovat vuosisuunnitelman mukaiset
Tuottavuus on parantunut	48	Lautakunnan tuottavuuskehitys on analysoitu tuottavuusmittareiden avulla

* Negatiivisella eroamisella tarkoitetaan tilannetta, jolloin opiskelija lopettaa tutkintotavoitteisen opiskelun kokonaan. Negatiiviseksi eroamiseksi ei lasketa esim. siirtymistä toiseen oppilaitokseen tai työelämään.

** Laaja työttömyysaste pitää sisällään työttömät työnhakijat ja erilaisten työllisyyspalveluiden piirissä olevat henkilöt.

*** Työmarkkinatukea voi saada työttömyyden tai työllistymistä edistävän palvelun (mm. työnhaun tuki, osaamisen kehittäminen ja kuntoutus) perusteella. Kunta ei maksa työmarkkinatuen kuntaosuutta siltä ajalta, jolloin työmarkkinatukea saava henkilö osallistuu työllistymistä edistäviin palveluihin.

Toiminnan painopisteet ja toimenpiteet 2021

Talousarviossa asetetut toiminnan tavoitteet sekä lautakunnan alaisen toiminnan painopisteet konkretisoidaan palvelu- ja vuosisuunnitelmassa toimenpiteiksi. Painopisteet kuvaavat, mitä lähivuosina tehdään, jotta strategian tavoitteet voidaan pitkällä tähtäimellä saavuttaa. Kukin painopiste sisältää yhden tai useamman toimenpiteen.

Kaupunginhallitus hyväksyi 18.5.2020 viisi kaupunkitasoista toiminnan painopistettä, joihin panostamalla kaupunkitasoisesti saadaan aikaan synergiaetuja ja vauhditetaan strategian toimeenpanoa. Painopisteet ovat lasten- ja nuorten hyvinvointierojen kaventaminen, kaupungin kasvun vahvistaminen ja hallinta, hiilineutraalisuuden edistäminen, toiminnan ja palveluprosessien uudistaminen sekä työntekijäkokemuksen parantaminen. Elinvoima- ja osaamislautakunta toteuttaa osaltaan kaupunkitasoisia toiminnan painopisteitä asettamalla näille toimenpiteitä.

Kaupungin merkittäviä strategisia muutoksia toteutetaan kehitysohjelmien avulla. Kehitysohjelmilla voidaan tukea myös lautakunnan alaisen toiminnan uudistumista. Toiminnan painopisteet ja toimenpiteet 2021 -kuvassa on korostettuna ne kehitysohjelmat, joiden kanssa keskeisiä toimenpiteitä yhteistyössä toteutetaan.

Toiminnan painopisteet ja toimenpidetkokonaisuudet on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuvassa.



SMART TAMPERE
(EKOSYSTEEMIOHJELMA, KESTÄVÄ TAMPERE)

HIEDANRANTA

VIIDEN TÄHDEN KESKUSTA

RAITIOTIE

VETOVOIMAINEN ELÄMYSKAUPUNKI

TAMPERE JUNIOR

Toimenpiteiden eteneminen vuonna 2021

KAUPUNGIN KASVUN VAHVISTAMINEN JA HALLINTA				
Toimenpide	Etenemissuunnitelma	Toteuttajat	Keskeisten sidosryhmien osallistuminen ja kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
Teollisuuden uudistumisen vahvistaminen ja startup-kasvuekosysteemi-ohjelman toteuttaminen	Smart Tampere ekosysteemiohjelman toteuttaminen, Rapid Tampere -ohjelman laajentaminen, yritysvierailuohjelman jatkaminen.	Elinkeinopalvelut	Kasvupalvelut, Business Tampere, Itämeri-instituutti	Teollisten yritysten osallistujien määrä ohjelmissa, uusien yritysten Sijoittuminen Tampereelle, TKI- hankkeiden määrä ja alueelle kanavoitu rahoitus, kokeilujen määrä ja vaikuttavuus
	Startup –talon (Platform6) toiminnan vakiinnuttaminen, yhteisötoiminnan aktiivisuuden Kasvattaminen.	Elinkeinopalvelut, Kasvupalvelut	Tampere Startup Hub Oy, Tribe Tampere ry	Tampereen startup -yhteisöön Kuuluu vähintään 200 yritystä, startup-talon Aktiivisuusaste ja tilankäyttö 90 %, Tampereen startup-yhteisön saama huomio mediassa
	Startup -tapahtumien toteuttaminen digitaalisessa formaatissa (Stream ja startup World Cup).	Elinkeinopalvelut, Kasvupalvelut		
	Ekosysteemisopimusten (työ- ja elinkeinoministeriö ja Tampereen kaupunki) toimeenpano- ja	Kasvupalvelut, Elinkeinopalvelut	Business Tampere, Hiedanrannan kehitysyhtiö, Kaupunkiseutu, Yliopisto,	Toimenpideohjelman hankkeiden eteneminen suunnitellusti, rahoituksen saaminen hankkeisiin

	toteuttaminen		VTT, ELY-keskus, Pirkanmaan liitto	
Työllisyyden kuntakokeilun käynnistäminen hallitusti	<p>Työllisyyden edistämisen kuntakokeiluun siirtyvien asiakkaiden sujuva haltuunotto ja asiakaspalvelun toimeenpanon vakiinnuttaminen</p> <p>Pirkanmaan kotoutumisvaiheessa olevien maahanmuuttajien keskitetyt palvelut toimivat ja kuntiin rakentuu tarvittava muu palveluekosysteemi</p>	Työllisyys- ja kasvupalvelut	<p>Koulutusorganisaatiot, yksityiset ja kolmannen sektorin palveluntuottajat, sote-toimijat, TE-toimisto, Kela, ELY-keskus, KEHA-keskus</p>	<p>TE-toimistosta siirtyvät asiakkaat on jaettu OMA-valmentajille helmikuun loppuun mennessä</p> <p>Asiakkaiden palvelutarpeiden mukaiset palvelut on saatavilla kattavasti</p> <p>Talousarviotavoitteiden mukainen tavoitetaso asiakkaiden työllistymisessä ja aktivoinnissa saavutetaan vuoden viimeisellä kolmanneksella</p> <p>Työnhakijoiden asiakaskokemusta on kerätty systemaattisesti ja se on hyvällä tasolla (myös NPS)</p> <p>Mainion kuntakohtaiset asiakasmäärät Kuntien tyytyväisyys keskitettyyn palveluun</p>

	Asiakaskokemuksen onnistunut mittaaminen (työnantajat ja yritykset)			Kontaktoidut työnantaja- ja yritysasiakaskohtaamiset johtavat asiakaskokemuksen laadukkaaseen mittaamiseen
	Pirkanmaan laajuinen koulutuspolkujen ja -tuotteiden kehittäminen osana kuntakokeilua	Tredu	TYKAS, kuntakokeilun kunnat	
	Maahanmuuttajien kansainvälisen osaamiskeskustoiminnan vakiinnuttaminen	Tredu	Tykas, Te-toimistot, ELY, koulutuksen järjestäjät	
Kohtaantopalveluiden rakentaminen ja toimeenpano	Työllisyyskokeilun yhteydessä TE-toimisto ja kunnat muodostavat työnantajapalvelujen yhteistoimintamallin palvelujen selkeyttämiseksi sekä tehokkaan järjestämisen tueksi	Työllisyys- ja kasvupalvelut	TE-toimisto	Työnantajaselvitysten määrä, työpaikkojen avoinna oloketot, koetut rekrytointiongelmat, esille nousseiden piilotyöpaikkojen täyttönopeus sekä rekrytointipalvelujen ja –tuen vaikuttavuus
	Yritysten osaamistarpeiden ennakoimallien kehittäminen	Kasvupalvelut		Tehtyjen ennakoimallien määrä, ennakoimallien hyödyntäminen
	Rekrytointiprojektien ja –tapahtumien onnistunut toimeenpano	Työllisyys- ja kasvupalvelut	Koulutusorganisaatiot, ELY-keskus, TE-toimisto, Yrittäjäjärjestöt, Kauppakamari	Projektien määrä ja saavutetut tulokset (käynnistyneet työllistymismahdollisuudet), tapahtumien määrä ja osallistujien määrät

	<p>Kohtaantoa ja jatkuvaa oppimista edistävän palveluekosysteemin toiminnan vakiinnuttaminen</p>	<p>Työllisyys- ja kasvupalvelut</p>	<p>Koulutusorganisaatiot, TE-toimisto, Yksityiset henkilöstöpalveluyritykset, palveluntuottajat</p>	<p>Toimijoille on muodostunut yhteinen kuva keskeisistä yhteisistä tavoitteista, rooleista ja palveluprosesseista ja ne on kuvattu</p> <p>Säännölliset yhteistyömuodot synergiakohtien ympärille on määritelty ja niitä toteutetaan sovitun mukaisesti</p>
	<p>Työllistymistä edistävien räätälöityjen palvelujen ja palvelupolkujen onnistunut toimeenpano</p>	<p>Henkilöasiakaspalvelut</p>		<p>Yhteistoiminnalle luodaan mittarit</p> <p>Työllisyyskokeilun henkilöstö on perehdytetty palveluihin ja palveluprosesseihin</p> <p>Talousarviotavoitteiden mukainen tavoitetaso asiakkaiden työllistymisessä ja aktivoinnissa saavutetaan vuoden viimeisellä kolmanneksella</p> <p>Asiakaskokemusta on kerätty systemaattisesti ja</p>

				se on hyvällä tasolla (myös NPS)
Kansainvälisten osaajien houkuttelu sekä kansainvälisten osaajien pitovoiman parantaminen	<p>International House Tampere -palvelupisteen toiminnan käynnistäminen ekosysteemiyhteistyössä Valtion viranomaispalveluiden yhteistyön ja tiedonvaihdon systematiikan kehittäminen International House Tampere -kokonaisuuteen</p> <p>Business Finland ja neljän kaupungin yhteinen osaajien houkuttelupilotti Intiaan ja Yhdysvaltoihin 2021 + muut osaajien houkuttelu kampanjat kansallisessa yhteistyössä</p> <p>Mainion maahantulon alkuvaiheen palveluiden kehittäminen työperäisen maahanmuuton edistämiseksi</p> <p>Maahanmuuttajien työllistymistä edistävien julkisten palveluiden tarjoaminen yhden luukun kautta (Osaamiskeskus)</p>	Kv osaamisen palvelukokonaisuus (International Hub Tampere, Entergr8-hanke, Mainio, Osaamiskeskus)	Pirkanmaan TE-palvelut, Pirkanmaan ELY-keskus, Tampereen korkeakoulu yhteisö, viranomaiset (Kela, DVV, Migri, Vero), Tampereen kauppakamari, Pirkanmaan liitto, Pirkanmaan kunnat, 2. asteen koulutus (Tredu, TAKK, Sasky, VAAO), Business Tampere, Teknologiateollisuus ry, Business Finland ja muut 6. kaupungit, yksityiset palveluntuottajat.	<p>Osaajien houkuttelukampanjoiden kautta saavutettu näkyvyys, palveluiden käyttöaste (ITH, OSKE ja Mainio)</p> <p>Ulkomaalaistaustaisten laajan työttömyysasteen parantunut kehitys</p> <p>Yritysten / työnantajien kv rekrytointipalveluiden käyttöaste</p> <p>Valtion viranomaisten kanssa laadittu yhteistyösuunnitelma- / malli</p>

<p>Kulttuuripääkaupunkahaun 2. vaiheen toteuttaminen</p>	<p>Laaditaan haun toisen hakuvaiheen hakukirja ja ohjelmakokonaisuus.</p> <p>Valmistaudutaan hankkeen toteutusvaiheeseen ja vaihtoehtoisesti plan B-kokonaisuuden toteutukseen, jos Tampere ei tulisi valituksi.</p>	<p>Vetovoima- ja edunvalvontayksikön kulttuuripääkaupunkitiimi yhteistyössä eri yksiköiden kanssa</p>	<p>Pirkanmaan kunnat Alueen yritykset Kulttuuri- ja urheilujärjestöt Korkeakoulu yhteisö Visit Tampere Oy Kansalaisyhteiskunta</p>	<p>Valinta kulttuuripääkaupungiksi</p>
<p>Luovan talouden ekosysteemin rakentaminen</p>	<p>Kuvataan luova talouden elinkeinopoliittinen kokonaisuus sekä tunnistetaan toiminnan kehityskärjet ja indikaattorit</p> <p>Digitaalisen tapahtumakaupungin tiekartan laatiminen ja kehitystoimenpiteiden toimeenpano</p> <p>Tapahtumien suuntaviivojen päivitys</p> <p>Edistetään kaupungin bränditapahtumia ja kaupunkiympäristön</p>	<p>Vetovoima- ja edunvalvontayksikkö yhteistyössä kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden kanssa</p> <p>Vetovoima- ja edunvalvontayksikkö Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut Viiden tähden keskusta</p> <p>Vetovoima- ja edunvalvontayksikkö Keskustan kehittämishake Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut</p> <p>Vetovoima- ja edunvalvontayksikkö</p>	<p>Business Tampere Oy Visit Tampere Oy Kauppakamari Kulttuuri- ja taidelaitokset Yritykset Oppilaitokset</p> <p>Visit Tampere Järjestö- ja yrityskumppanit</p> <p>Järjestö- ja yrityskumppanit</p>	<p>Ekosysteemin rakentamisen tilannekuva</p> <p>Rakentunut mittaristo</p> <p>Tiekartan laatimisen tilanne ja toimenpiteet</p> <p>Suuntaviivojen päivityksen tilanne</p>

	tapahtumallisuuden kehittämistä aluetalouden ja matkailun kehittämiseksi	Viiden tähden keskusta Suhdetoiminta ja kaupunkimarkkinointi Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut Kitia	Yritykset Järjestötoimijat Tapahtumajärjestäjät Visit Tampere Oy	Suunnitelmien toteumatilanne Toteutetun yhteistyön tilanne
Kaupungin ja korkeakoulu yhteisön kumppanuussopimuksen toimeenpano	Kumppanuussopimuksen toimeenpanosuunnitelma valmistuu ja sen toimenpiteitä viedään johdetusti eteenpäin	Koordinointivastuu vetovoima- ja edunvalvontayksikössä Kaupungin eri yksiköt toimenpanokokonaisuuksista riippuen	Korkeakoulu yhteisö Opiskelijajärjestöt Business Tampere Oy Visit Tampere Oy	Toimeenpanosuunnitelmalle luodaan seurantamittaristo Organisaatioiden johdolla on ajantasainen tilannekuva strategisten toimenpidekokonaisuuksien edistymisestä Tarvittavat yhteistyöryhmät ovat toiminnassa

<p>Edunvalvontatyön syventäminen</p>	<p>Edunvalvontatyön vaikuttavuutta parannetaan erityisesti vaikuttajaviestinnän keinoin</p> <p>EU-rahoitusinstrumenttien hyödyntäminen on vaikuttavaa ja seuranta tukee kaupungin strategisia tavoitteita</p>	<p>Vetovoima- ja edunvalvontayksikkö</p> <p>Vetovoima- ja edunvalvontayksikkö EU-toimisto Strake</p>	<p>Pirkanmaan edunvalvontaverkosto</p> <p>Pirkanmaan liitto Business Tampere Korkeakouluyhteisö Itämeri-Instituutti</p>	<p>Edunvalvonnan tilannekuva</p> <p>Saadut rahoitukset Haetut rahoitukset</p>
<p>Yrittämyönteisyyden kehittäminen</p>	<p>Yrittäjyyttä Tredusta - kehittämisohjelman 2019-2022 toteutus</p>	<p>Tredu</p>	<p>Nuori Yrittäjyys ry, 4H-yhdistys, Ensimetri, Tykas</p>	<p>Toteutussuunnitelman mukaiset mittarit</p>
<p>Osaamisen tuotteistaminen</p>	<p>Jatkuvan oppimisen palveluiden rakentaminen vuoden 2021 aikana</p>	<p>Tredu</p>	<p>Tykas, ELY, yritykset, muut koulutuksen järjestäjät</p>	<p>Etenee/ei etene</p>

TOIMINNAN JA PALVELUPROSESSIEN UUDISTAMINEN

Toimenpide	Etenemissuunnitelma	Toteuttajat	Keskeisten sidosryhmien osallistuminen ja kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
Tuottavuuden parantaminen	Organisoidaan yritysrajapinnassa työskenteleville kaupungin prosessiymmärrystä avartava koulutus.	Elinkeinopalvelut	Koulutuksen tuottajat: EKI/Kitia sekä Kapan yksiköt: Kaavoitus, RaVa, Infra	EKI:n ja Business Tampereen yksiköt on koulutettu.
Palvelujen digitalisointi	Käynnistetään yritys-CRM-järjestelmän määrittely ja hankinnan valmistelu v. 2020 tehdyn esiselvityksen perusteella.	Kasvupalvelut, KOHA, tietohallinto, strake, muut kaupungin palveluryhmät	Business Tampere, alueen yritykset	Yritys-CRM järjestelmän määrittely ja kilpailutus 2021 aikana etenee suunnitellusti
	Alkavien yrittäjien neuvontapalvelujen digitaalisointi ja virtuaalisten asiointikanavien järjestäminen	Kasvupalvelut	Alkavan yrittäjyyden palveluohjelman palveluntuottajat, kaupunkiseudun kunnat	Laadukkaiden asiointikanavien käyttöaste, digitaalisten palvelujen määrä
	Kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuttopalvelujen digitalisoinnin ja tiedolla johtamisen mallin kehittäminen kv-osaamisen palveluille	KV-osaamisen palvelukokonaisuus	Pirkanmaan TE-palvelut, Pirkanmaan ELY-keskus, Tampereen korkeakoulu yhteisö, viranomaiset (Kela, DVV, Migri, Vero) ja 2. asteen koulutus	Tiedolla johtamisen ja digipalveluiden kehittäminen etenee suunnitellusti

	<p>Asiakkuudenhallinnan järjestelmäarkkitehtuurin sekä toimintamallien digitalisointi</p> <p>Digikampus: Virtuaalisten ja digitaalisten oppimisympäristöjen ja ohjauspalveluiden kehittäminen</p> <p>Lukioiden verkkokurssitarjottimen kehittäminen: Kevätlukukaudella 2021 rakennetaan LOPS2021 mukaisia verkkokursseja ja kootaan ne Wilmaan omaksi verkkopintotarjonnaksi Tampereen kaupungin päivälukiolaisille lukuvuodelle 2021-2022.</p> <p>Osa projektia on korkeakouluyhteistyösopimuksen konkretisointi korkeakoulujen verkkotarjon</p>	<p>Henkilöasiakaspalvelut (työllisyyspalvelut)</p> <p>Tredu</p> <p>Lukiokoulutus</p>	<p>Pirkanmaan kunnat, KEHA-keskus, TEM, VM, Työterveyslaitos, TE-palvelut</p> <p>Tykas, kuntakokeilun kunnat</p> <p>Tampereen korkeakoulut, työelämäedustus, Tredu</p>	<p>Asiakkuuksien, palveluiden ja palveluntuottajien hallinta kehittyy suunnitellusti.</p> <p>Etenee/ei etene</p> <p>Kevätlukukauden toteutus konkretisoituu elosyyskuusta alkaen lukiolaisille tarjottavina LOPS2021 mukaisina verkkopintoina.</p> <p>12/2021 saadaan määrällistä tietoa syksyn 2021 aikana verkkotarjottimen kautta suoritetuista opinnoista.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Tuottavuus- ja tuloksellisuuspilottien toteuttaminen</p>	<p>Tuottavuuspilotin palvelujen tuottavuutta mittaavat mittarit (tuotos/panos) tai kustannusvaikuttavuusmittari on määritetty ja laskenta on käynnistynyt</p>	<p>Tredu</p>	<p>Talouksyksikkö</p>	<p>Mittarit on määritelty ja laskenta on käynnissä</p>
<p>Palveluryhmien tuottavuusmittarit on määritetty</p>	<p>Tuottavuusmittarit selvitetään palvelualueella vuoden 2021 aikana. Tavoitteena on, että mittarit määritellään vähintään niissä palveluryhmissä, joissa tuotetaan palveluja kuntalaisille/asiakkaille</p>	<p>Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue</p>	<p>Talouksyksikkö</p>	<p>Selvitys on toteutettu</p>

LASTEN JA NUORTEN HYVINVOINTIEROJEN KAVENTAMINEN

Toimenpide	Etenemissuunnitelma	Toteuttajat	Keskeisten sidosryhmien osallistuminen ja kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
<p>Tampere Junior – toimenpiteiden toteuttaminen</p>	<p>Etsitään Tampere Juniorin ja työllisyys- ja kasvupalvelujen yhteiset rajapinnat ja synergia kohdat ja vakiinnutetaan yhteistyö</p> <p>Tredun kerhotoiminnan kehittäminen eri toimipisteissä</p>	<p>Henkilöasiakaspalvelut (työllisyyspalvelut) Kv. osaamisen palvelut Tampere Junior-kehitysohjelma</p> <p>Tredu</p>		<p>Toimijoille on muodostunut yhteinen kuva keskinäisistä synergia kohdista ja se on kuvattu</p> <p>Tavoitteet ja säännölliset yhteistyömuodot synergia kohtien ympärille on määritelty ja niitä toteutetaan</p>
<p>Oppivelvollisuusiän nousuun valmistautuminen</p>	<p>Jatko- ja uraohjauksen sekä yksilöllisten opintopolkujen kehittäminen</p> <p>Nivelvaiheyhteistyön kehittäminen</p> <p>Materiaalihankinnat maksuttomuuden toteuttamiseksi</p>	<p>Tredu ja Lukiokoulutus</p>	<p>kunnat, OPH, OKM 3. sektorin työpajatoimijat</p>	

	Järjestelmäyhteistyö oppivelvollisuustietojen hyödyntämiseksi			
	Nuorten ammatillisen työpajatoiminnan kehittäminen			

HIILINEUTRAALISUUDEN EDISTÄMINEN

Toimenpide	Etenemissuunnitelma	Toteuttajat	Keskeisten sidosryhmien osallistuminen ja kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
Kehitetään kiertotaloutta työllistäjänä	Järjestetään koulutuksia yrityksille ja työnhakijoille kiertotalousosaamisen kehittämiseksi Tuetaan yrityksiä kiertotaloutteen siirtymisessä kartoitusten ja viestinnän avulla Tuetaan kaupungin yksiköitä kiertotalouden edistämisessä koulutettujen palkkatukityöllistettyjen avulla	Työllisyys- ja kasvupalvelut, Kierto-hanke	Kestävän kehityksen yksikkö ja muut kaupungin yksiköt Ekotukihenkilöt Pk- ja mikroyritykset	Osallistuneiden yritysten määrä Koulutusten ja tilaisuuksien määrä Kiertotalousnäkökulmasta kaupunkiorganisaatioon työllistettyjen määrä Tavarat kierto- järjestelmän toteuttamissuunnitelma

	<p>Tehdään suunnitelma tavarat kierto – järjestelmään siirtymiseksi kaupunkiorganisaatiossa</p> <p>Hiilineutraali Tampere - tiekartta, toimenpidekokonaisuus 5.2, toimenpide 183</p>			
<p>Kestävä elämäntapa Tredusta</p>	<p>Kiertotalouden edistäminen: KEOSKI-hanke (Kehitä osaamistasi kiertotaloudessa)</p> <p>Kestävän kehityksen sertifiointi, Ajokinkujan toimipiste</p> <p>Hiilineutraali Tampere - tiekartta, toimenpidekokonaisuus 5,6, toimenpide 208</p>	<p>Tredu</p>	<p>Työtehoseura, yritykset</p> <p>OKKA-säätiö</p>	<p>Etenee/ei etene</p>
<p>Uudistetaan tapahtuma-alueiden vuokrausperiaatteet kestävän kehityksen mukaisiksi</p>	<p>Edistetään vastuullisten tapahtumien järjestämistä kehittämällä tapahtumajärjestämisen ohjeistuksia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisiksi. Edistetään tapahtumakäytössä olevien alustojen ja alueiden hallinnointia uudistamalla tapahtuma-alueiden</p>	<p>Vetovoima ja edunvalvonta</p>	<p>Business Tampere Oy, Visit Tampere Oy</p>	<p>Etenee/ei etene</p>

	vuokrausperiaatteet kestävästä kehityksestä mukaiseksi. Hiilineutraali Tampere-tiekartta, toimenpidekokonaisuus 5.7, toimenpide 214.			
Kehitetään ekotukitoimintaa ja järjestetään kaupunkilaisten ilmastokampanjoita ja kestävästä kehityksen tapahtumia	Lisätään kestävästä kehityksen pedagogista osaamista tukemalla Tampereen yliopiston ympäristöprofessuuria ja sen tavoitteita vuosina 2019-2021. Hiilineutraali Tampere-tiekartta, toimenpidekokonaisuus 5.6, toimenpide 211.	Vetovoima ja edunvalvonta		Etenee/ei etene

TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN PARANTAMINEN

Toimenpide	Etenemissuunnitelma	Toteuttajat	Keskeisten sidosryhmien osallistuminen ja kumppanuudet	Toimenpiteen edistymisen arviointikriteeri
Työntekijäkokemuksen parantaminen mittaustuloksiin perustuen	Työntekijäkokemuskyselyn tulokset käsitellään tiimeissä esimiehen johdolla. Pääpaino keskusteluissa on, miten ihmiset voivat nyt ja	Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueen esimiehet ja tiimit.	Toimenpiteen edistymisen kannalta oleelliset sisäiset ja ulkoiset kumppanit	Työntekijäkokemus (QWL-%) kehittyy myönteisesti tai pysyy vuoden 2020 tasolla (60,75% 9/2020)

	suhteessa mittaushetkeen sekä tulevaisuuden toiveisiinsa. Tärkeää on keskustella tiiminä toimimisen edellytyksistä, mihin tiimi voi vaikuttaa itse ja mihin esimies voi vaikuttaa.			Työntekijäkokemuskeskustelu esimiehen ja tiimin kesken on käyty.
Monipaikkatyökuulttuurin kehittäminen	Monipaikkatyökuulttuurin ja sen johtamisen kehittäminen työyhteisöissä	Elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualueen johto, esimiehet ja tiimit.	Toimenpiteen edistymisen kannalta oleelliset sisäiset ja ulkoiset kumppanit	Toimenpidettä on toteutettu

Lautakunnan talous

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Myyntitulot	83 445	88 028	91 116
Maksutulot	748	666	468
Tuet ja avustukset	10 794	8 638	11 809
Vuokratulot	555	382	910
Muut toimintatulot	1 187	382	40
Toimintatulot yhteensä	96 730	98 096	104 343
Valmistus omaan käyttöön			
Toimintamenot			
Henkilöstömenot			
Palkat ja palkkiot	-72 452	-74 692	-83 541
Henkilösivumenot			
Eläkemenot	-13 926	-14 106	-15 715
Henkilösivumenot	-2 356	-2 657	-3 236
Palvelujen ostot	-33 721	-31 556	-34 726
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-5 581	-5 857	-5 519
Avustukset	-27 535	-32 420	-27 950
Vuokramenot	-25 448	-24 388	-24 401
Muut toimintamenot	-608	-493	-872
Toimintamenot yhteensä	-181 628	-186 170	-195 959
Toimintakate	-84 898	-88 074	-91 616
Rahoitustulot ja -menot	-12	0	0
Poistot ja arvonalentumiset	-1 681	-1 157	-1 082
Tilikauden tulos	-86 591	-89 231	-92 698

Investoinnit (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Investointimenot	-366	-1 711	-2 204
Pysyvien vastaavien luovutustulot	40	0	0

Sitovat erät, käyttötalous (1 000 euroa)	Toiminta- tulot	Toiminta- menot	Toiminta- kate	Poistot	Tilikauden tulos
Elinvoima- ja osaamislautakunta (pl. erikse	9 014	-95 442	-86 428	-12	-86 440
Ammatillinen koulutus	95 129	-94 059	1 070	-1 070	0
Viiden tähden keskusta	0	-4 293	-4 293	0	-4 293
Hiedanranta	0	-429	-429	0	-429
Smart Tampere	0	-994	-994	0	-994
Vetovoimainen elämyskaupunki	200	-742	-542	0	-542

Sitovat erät, investoinnit (1 000 euroa)	Investointi- menot	Rahoitus- osuudet	Netto- investoinnit
Ammatillinen koulutus	-2 204	0	-2 204

Tuottavuus

Tuottavuusmittarit	TP 2018	TP 2019	Enn 2020	VS 2021
Päämittarit				
Nettokustannukset, euroa/asukas	-376	-356	-362	-375
Käyttökustannukset, euroa/asukas	-791	-769	-777	-793
Työvoimakustannukset, euroa/asukas	-380	-372	-381	-409
Palveluhankinnat, euroa/asukas	-141	-142	-133	-147
Täydentävät mittarit				
Elinvoimaindikaattori*	46,18	58,29		+
Selittävät mittarit				
Sairauspoissaolot, %	2,4 %	2,9 %	2,4%**	2,4 %
Tilatehokkuus, htm2/asukas	0,76	0,72	0,65	0,66

*lähde: Kuntaliitto. Elinvoimaindikaattori mittaa kunnan elinvoiman muutosta. Indikaattori on yhdistetty muuttuja kunnan elinvoiman kannalta keskeisistä ulottuvuuksista: väestömuutos, työpaikkamuutos, verotulojen muutos, taloudellisen huoltosuhteen muutos ja koulutustason muutos. Mittarista ei ole saatavilla ennustetta, vaan tieto pohjautuu uusimpiin tilastotietoihin. Tavoitteena on, että indikaattorin arvo on positiivinen.

** tammi-lokakuun tilanne

Elinkeinopalvelut

Toiminnan kuvaus

Elinkeinopalvelujen palveluryhmä sisältää elinvoima- ja osaamislautakunnan alaiset elinkeinopalvelut sekä elinvoiman, osaamisen ja elinkeinojen kehittämisen tuet ja avustukset. Lautakunnan palvelukokonaisuus sisältää myös maataloushallinnon viranomaispalvelut, jotka Oriveden kaupunki tuottaa yhteistoiminta-aluesopimuksen perusteella. Lisäksi maaseudun kehittämistä edesautetaan LEADER- rahoituksella.

Palveluryhmän tavoitteena on edistää Tampereen alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä edesauttamalla yritysten syntyä ja kasvua sekä kaupungin kansallista ja kansainvälistä tunnettuutta ja vetovoimaisuutta niin yritysten kuin sijoittajien suuntaan. Palveluryhmä kehittää myös kaupungin yritysmuoneteisyttä madaltamalla yrittäjien ja kaupungin päättäjien kohtaamiskynnystä. Palveluryhmästä rahoitetaan lisäksi Smart Tampere -kehitysohjelmaan kuuluva ekosysteemit osaohjelma.

Smart Tampere on kaupungin digitalisaatiota ja kestävää kehitystä edistävä strateginen ohjelma. Ohjelma rakentaa Tampereesta kansainvälisesti tunnettua, vetovoimaista ja älykästä kaupunkia, joka houkuttelee niin yrityksiä kuin osajia ja luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Elinkeinopalvelut -palveluryhmä edistää ekosysteemipohjaista elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa yhdessä Smart Tampere -ohjelman kanssa sekä TEM:n ekosysteemisopimukseen kuuluvia hankkeita.

Elinkeinopalveluiden muita painopisteitä ovat yritysten synnyn, kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen, investointien ja osajien houkuttelu sekä yrityspalvelujen, yritystoimintaympäristöjen ja alustojen kehittäminen. Palveluryhmä vastaa yrityskenttään suuntautuvista tuista ja avustuksista.

Startup -ekosysteemin kehittäminen jatkuu 2021 yhteistyössä Kasvupalveluiden kanssa Platform6 alustalla (startup-talo). Elinkeinopalveluiden TA 2021 yhteydessä on esitetty erillisenä sitovana eränään Smart Tampere -ohjelman Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueelle kuuluva ekosysteemiosion osuus. Palveluryhmä vastaa myös Business Tampereen ja Itämeri-instituutin palvelutilauksista.

AV-alan tuotannon tukemiseksi sekä yrityspalveluiden sujuvoittamiseksi ja kaupungin yritysmuoneteisyyden parantamiseksi vuonna 2018 aloitettua elinkeinojen avustuskäytäntöä Jatketaan.

Suunnitellut palvelut

Palveluryhmän kokonaisuuteen kuuluvat elinkeinopalvelut, maaseutupalvelut, elinkeinoavustukset sekä elinkeinokehitys, joka pitää sisällään AV- tuotantotuotet. Taulukossa on esitetty suunnitellut käyttökustannukset.

Suunniteltu palvelutuotanto (1 000 euroa)	VS 2021
Elinkeinopalvelut	-3 983
Business Tampere Oy:n perustilaus	-2 066
AV- alan tuotantokannustinjärjestelmä	-150
Startup -ekosysteemiohjelma	-300
Yrityspalveluiden ja -myönteisyyden kehittäminen	-39
Smart Tampere ekosysteemikehitys	-994
Muut palvelut	-434
Maaseutupalvelut	-36
Elinkeinokehitys	-540
Avustukset	-139
Yhteensä	-4 698

Talous

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Maksutulot	76	74	13
Tuet ja avustukset	66	58	58
Toimintatulot yhteensä	142	132	71
Henkilöstömenot	-219	-227	-230
Palkat ja palkkiot	-183	-189	-190
Henkilösivumenot	-37	-38	-40
Eläkemenot	-32	-31	-33
Muut henkilösivumenot	-4	-7	-7
Palvelujen ostot	-7 442	-4 898	-4 320
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-6	-5	-5
Avustukset	-368	-159	-139
Vuokramenot	-52	-30	-4
Muut toimintamenot	-14	0	
Toimintamenot yhteensä	-8 100	-5 319	-4 698
Toimintakate	-7 958	-5 187	-4 627
Tilikauden tulos	-7 972	-5 187	-4 627

Hankintalinjaukset

Hankintalinjauksilla määritellään ulkoisten hankintojen roolia toiminnassa ja palvelujen järjestämisessä sekä ohjataan lautakunnan alaista hankintatoimintaa, sen kehittämistä ja

tavoiteltavia tuloksia. Hankintalinjaukset myös konkretisoivat, miten hankintatoiminnassa toteutetaan kaupungin hankinnan periaatteita.

Elinkeinopalveluihin kohdistuvat hankinnat toteutetaan mahdollisimman pitkälti kaupungin omistusyhtiön Business Tampere Oy:n tilauksien kautta. Tilauksien sisällöstä neuvotellaan vuosittain loppuvuodesta. Vuonna 2021 Elinkeinopalvelut vastaa myös Suomen Itämeri-instituutin tilauksesta.

Elinkeinopalveluiden yksiköstä tehdään vuosittain lisäksi enintään noin 100 000 euron edestä pieniä hankintoja, jotka jäävät lähes poikkeuksetta alle kilpailutusrajojen.

Riskiprofiili

Riskiluokka	Riski	Riskin kuvaus	Riskitaso (lukuarvo)
Strategiset riskit Operatiiviset riskit Taloudelliset riskit Vahinkoriskit	Avainhenkilöriskit	Keskeisten tavoitteiden saavuttaminen vaarantuu, jos avainhenkilöiksi ei ole onnistuttu rekrytoimaan tarvittavan asiantuntemuksen omaavia henkilöitä. Avainhenkilöiden vaihtuvuus ja siirtyminen muihin tehtäviin.	6
Taloudelliset riskit	Resurssien kohdistaminen	Resurssien kohdistaminen päätöksenteon yhteydessä vaikutuksiltaan epätarkoituksenmukaisiin kohteisiin. Startup-talon panostukset eivät vaikuta startup-ekosysteemin kasvuun.	6
Vahinkoriskit	Turvallisuus, muuttuva toimintaympäristö	Tampereen vientiteollisuuden toimintaedellytykset heikkenevät, koska pandemia-aalto vaikuttaa globaaliin kysyntätilanteeseen ja toimitusketjuihin. Pandemia-aallon jatkuminen tai uusi terveyteen vaikuttava turvallisuusuhka lamaannuttaa merkittävän osan toiminnoista.	9
	Ilmastonmuutos	Puutteellinen resilienssi: kyky toimia ennakoiden ja joustavasti ilmastonmuutoksen aiheuttamissa häiriötilanteissa.	9

Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet

Avainhenkilöriskit: kyvykkyyksien siirto uusille ja sijaistaville henkilöille.

Resurssien kohdistaminen: oikeat ja riittävät vaikuttavuustiedot kaupungin johtaville päätöksentekijöille sekä startup-talon toiminnan mittaaminen ja poikkeamiin reagointi.

Turvallisuus, muuttuva toimintaympäristö: tuetaan yritysten ja yhteisöjen verkostoitumista erilaisilla innovaatioalustoilla.

Ilmastonmuutos: resilienssin lisääminen, organisaation valmistautuminen (esim. Smart Tampere-ohjelman kautta viestimällä) sekä vastuullisten innovaatioiden tukeminen.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet (htv)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Hallinto	0*	2,5	2,5
Yhteensä (htv)	0*	2,5	2,5

*Palveluryhmä oli vuonna 2019 osa yrityspalvelut ja edunvalvonta -palveluryhmää. Tästä syystä TP 2019 vertailulukua ei ole.

Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Henkilöstön ammatillinen osaaminen näyttäytyy melko hyvänä, mutta sitä tulee kuitenkin ylläpitää suunnitelmallisesti, sillä osaamisen vaatimukset kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa keskeisimmäksi osaamistarpeeksi nousee neuvottelutaitojen kehittäminen. Tämän lisäksi osaamistarpeita ovat projektiosaaminen, hankinta- ja talousosaaminen sekä kunnan toimintaan liittyvä osaaminen. Osaamista kehitetään monipuolisesti hyödyntämällä erilaisia kokemuksesta oppimisen sekä toisilta ja toisten kanssa oppimisen keinoja ja erilaisia koulutuksia.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osalta keskeisiä tavoitteita ovat etä- ja monipaikkatyökulttuurin ja siihen sisältyvän työergonomian kehittäminen, psykososiaalisen kuormituksen vähentäminen eli työkyvyn ylläpitäminen ja työssäjaksamisen vahvistaminen, työn hallinnan tunteen lisääminen, työmäärän ja työpaineiden tunteen tasaaminen sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvien poissaolojen ennaltaehkäisy. Tavoitteisiin pääsemiseksi muun muassa huolehditaan säännöllisistä tavoite- ja kehityskeskusteluista ja hyödynnetään esimerkiksi valmennuksia ja koulutuksia. Fyysistä kuormitusta ennaltaehkäistään tarjoamalla esimerkiksi työfysioterapeutin ohjausta. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan omaehtoiseen liikkumiseen.

Vetovoima ja edunvalvonta

Toiminnan kuvaus

Vetovoima ja edunvalvonta palveluryhmä sisältää Vetovoimainen elämyskaupunki -kehitysohjelman, edunvalvontatoiminnan ja korkeakouluyhteistyön. Palveluryhmän tavoitteena on edistää Tampereen alueen kansallista ja kansainvälistä tunnettua ja vetovoimaisuutta erityisesti Vetovoimainen elämyskaupunki -kehitysohjelman myötä, jota toteutetaan kulttuuripääkaupunki

hankkeen kautta sekä suur tapahtumien hankinnalla, tapahtumapalveluiden kehittämisellä ja matkailun edistämällä. Brysselissä toimiva EU-toimisto vastaa kaupungin ja koko maakunnan yhteisestä edunvalvonnasta, tukee sidosryhmien verkostoitumista ja edistää EU-rahoituksen hyödyntämistä kehittämistoiminnassa. Tapahtumapalveluiden tehtävänä on tarjota tapahtumien asiantuntijapalveluita ja kehittää tapahtuma-alustoja, tapahtumatuotantoa ja tapahtumien viranomaistoimintaa.

Palveluryhmä vastaa myös Visit Tampere Oy:n ohjauksesta, joka on lautakunnan alaista toimintaa. Matkailupalveluiden painopisteinä on alueen vetovoiman kehittäminen ja matkailijoiden houkuttelu, matkailuekosysteemin ja matkailutarjonnan kehittäminen sekä alueen suur tapahtumatoiminnan edistäminen. Lisäksi palveluryhmä vastaa korkeakoulu yhteistyön strategisesta kehittämisestä, opiskelijamyönteisyyden kehittämisestä ja korkeakoulu yhteisölle suuntautuvista tuista ja avustuksista.

Suur tapahtumiin ja tapahtumapalveluihin liittyvä toiminta siirtyi kokonaisuudessaan Visit Tampere Oy:stä osaksi Tampereen kaupungin sisäistä toimintaa 2020 alussa. Tapahtumapalveluiden kehittäminen kaupungin muiden yksiköiden kanssa jatkuu edelleen tapahtumakaupungin kehittämisenä. Tavoitteena on viedä tapahtumapalveluiden digitalisointia kokonaisvaltaisesti eteenpäin ja kirkastaa kaupungin tapahtumatoiminnan suuntaviivat tapahtuma-alan rakennemuutoksen myötä. Samalla luodaan uusia mahdollisuuksia AV- ja VR-pohjaisen tapahtumamatkailun edellytyksille ja uusille innovaatioille. Tavoitteena on myös vahvistaa luovan talouden ekosysteemin kokonaisrakentamista ja tilannekuvan luontia kaupungin vetovoiman ja elinvoiman vahvistamiseksi.

Vuoden 2020 aikana on valmisteltu korkeakoulu yhteistyön kanssa kumppanuussopimus Tampereen kaupungin ja korkeakoulu yhteistyön strategisen yhteistyön johtamiseksi. Valmistelu jatkuu yhteisen toimintasuunnitelman laadinnalla. Yhteistyön konkretisoimiseksi valmistaudutaan rekrytoimaan vuoden 2021 alusta yhteinen resurssi kumppanuuden käytännön koordinointiin. Resurssi on tavoitteena sijoittaa vetovoima- ja edunvalvontayksikköön.

Kulttuuripääkaupunkihankkeen toinen vaihe viedään päätökseen yhteistyössä muiden kuntien kanssa kevään 2021 aikana laatimalla haun toiseen vaiheen hakukirja ja toteuttamalla kansainvälisen tuomariston kaupunkivierailu ja hakemuksen esittely raadille kesäkuussa 2021. Hanke jatkuu toteutusvaiheeseen, jos Tampere ja Pirkanmaa tulevat valituksi kulttuuripääkaupungiksi 2026. Jos Tampere ei tulisi valituksi, jatketaan joka tapauksessa hakemuksen sisällön hyödyntämistä osana kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden ja alueen vetovoiman kehittämistä.

Edunvalvonnan sisällöllinen työ ja prosessien kehittäminen jatkuvat edelleen. Vuoden 2020 aikana yksikön edunvalvontaresurssia vahvistettiin siirtämällä resurssi pormestarin esikunnasta vetovoima ja edunvalvontayksikköön. Vuoden 2021 painopisteenä on kehittää erityisesti

vaikuttajaviestintää ja vastata erityisesti pandemian jälkeiseen elpymisen tukemiseen ja valittujen edunvalvonnan kärkien eteenpäin vientiin. Tampereen ja Pirkanmaan EU-toimisto jatkaa vuonna 2020 EU:n seuraavan monivuotiseen rahoituskehykseen vaikuttamista. Edunvalvontatoimet keskittyvät varsinkin seuraaviin ohjelmiin: Verkkojen Eurooppa (liikenne/Suomirata), rakennerrahasto-ohjelmat (EAKR, ESR) sekä Horizon Europe (tutkimusrahoitus) ja Covid19-johdosta rakennettujen elpymisrahoitusinstrumenttien koordinointiin ja vaikuttamiseen. EU-toimisto osallistuu myös Euroopan kulttuuripääkaupunki -hakua koskeviin mahdollisiin EU-rahoitus-, vaikuttamis- ja näkyvyystoimeksiantoihin.

Suunnitellut palvelut

Alla olevassa taulukossa on esitetty suunniteltujen palvelujen käyttökustannukset.

Suunniteltu palvelutuotanto (1 000 euroa)	VS 2021
Matkailu- ja tapahtumapalvelut	-3 319
Visit Tampere Oy:n tilaus	-1 595
Tapahtumapalvelut	-982
Vetovoimainen elämyskaupunki -kehitysohjelma (sis. kulttuuripääkaupunkihaku)	-742
Edunvalvonta	-634
Edunvalvonta Bryssel	-296
Edunvalvonta Tampere	-284
Korkeakouluysteistyö	-54
Avustukset	-383
Tutkimus ja korkeakouluopetuksen kehittäminen	-163
Muut avustukset	-220
Yhteensä	-4 336

Talous

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Myyntitulot	0	15	5
Maksutulot	351	348	335
Toimintatulot yhteensä	368	363	340
Henkilöstömenot	-620	-1 226	-1 388
Palkat ja palkkiot	-516	-1 014	-1 144
Henkilösivumenot	-103	-212	-244
Eläkemenot	-88	-174	-200
Muut henkilösivumenot	-16	-38	-45
Palvelujen ostot	-318	-2 668	-2 443
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-33	-39	-30
Avustukset		-383	-383
Vuokramenot	-70	-128	-86
Muut toimintamenot	-15	-19	-6
Toimintamenot yhteensä	-1 055	-4 463	-4 336
Toimintakate	-687	-4 100	-3 996
Tilikauden tulos	-687	-4 100	-3 996

Hankintalinjaukset

Vetovoima ja edunvalvontapalveluihin kohdistuva merkittävin hankintakokonaisuus on Visit Tampere Oy:n tilaus. Hankinta konkretisoidaan neuvotteluiden pohjalta palvelusopimuksena, joka hyväksytään elinvoima- ja osaamislautakunnassa. Lisäksi palveluryhmässä hankitaan erilaisia tapahtumapalveluita, tapahtumien tukipalveluita ja tapahtumatuotantoja yksittäisten tapahtumien ja tapahtumakokonaisuuksien laadukkaaksi ja kustannustehokkaaksi tuottamiseksi. Tapahtumatuotannot on kilpailutettu vuonna 2020 ja kilpailutus toteutetaan tarvittaessa myös vuoden 2021 aikana. Lisäksi kulttuuripääkaupunkihakuun kohdistuu useita alle kilpailutusrajojen alle jääviä hankintoja erilaisten selvitysten ja asiantuntijapalvelun ostamiseksi. Hankinnoissa tavoitellaan kustannustehokkaita ja laadukkaita ratkaisuja, huomioidaan ympäristönäkökulmat sekä kestävä kehityksen mukainen toiminta.

Riskiprofiili

Riskiluokka	Riski	Riskin kuvaus	Riskitaso (lukuarvo)
Strategiset riskit	Avainhenkilöriskit	Vetovoimainen elämyskaupunki, Ecoc, suur tapahtumat: tieto ja osaaminen on sitoutunut avainhenkilöihin. Henkilöstömuutokset tiimissä ja tärkeissä yhteistyökumppaneissa. Avainhenkilöt ovat hyvin vaikeasti korvattavissa.	6
Taloudelliset riskit	Talouden epätasapaino	Vetovoimaisen elämyskaupungin ja korkeakoulu yhteistyön kehittämisen tavoitteiden saavuttaminen vaarantuu, jos lupaukset ja niiden toteutus eivät kohtaa. Vaikean taloustilanteen myötä kumppaneiden sitoutuminen yhteistyöhön vaarantuu.	6
Vahinkoriskit	Turvallisuus ja muuttuva toimintaympäristö (sis. pandemiauhka)	Vetovoimaisen elämyskaupungin tavoitteiden saavuttaminen vaarantuu, jos toimintaympäristöä ei koeta riittävän turvallisiksi. Pandemia-aallon jatkuminen tai uusi terveyteen vaikuttava turvallisuusuhka lamaannuttaa merkittävän osan toiminnoista.	9
	Ilmastonmuutos	Vaikutukset toiminnan tavoitteiden kansainvälisen ulottuvuuden laajuuteen. Puutteellinen resilienssi: kyky sopeutua ilmastonmuutoksen aiheuttamiin muutoksiin.	9

Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet

Avainhenkilöriskit: sektori- ja ryhmäraajat ylittävien resurssien hyödyntäminen sekä kyvykkyyksien siirto uusille ja sijaistaville henkilöille.

Talouden epätasapaino: kumppanuus ja yhteistyö, luovat ratkaisut, investointien priorisointi ja hallinta.

Turvallisuus ja muuttuva toimintaympäristö (sis. pandemiauhka): kaikessa toiminnassa huomioidaan tällä hetkellä vaihtoehtoinen tapa järjestää toimintoja tai varaudutaan erilaisten toimien ja tapahtumien siirtämiseen tai jäädyttämiseen.

Ilmastonmuutos: kestävän kehityksen ja resilienssin huomioiminen tapahtumien järjestämisessä ja lähimatkojen edistäminen.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet (htv)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Hallinto	10,9	18,1	20,1
Yhteensä (htv)	10,9	18,1	20,1

Vuoden 2021 luvuissa on 2 htv kasvua, joka johtuu vuonna 2020 tehdyistä resursoinneista tapahtumapalveluihin ja kulttuuripääkaupunkihakuun. Kyseisille tehtäville on ilmennyt tarve vuoden 2020 aikana. Osana Tampereen kaupungin ja Tampereen korkeakoulu-yhteisön (Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu) kumppanuussopimusta resursoidaan yhteinen koordinaattori tukemaan sopimuksen toimeenpanoa tulevalle sopimuskaudelle. (Kulut resursoinnista jaetaan puoliksi toimijoiden välillä) Tehtävä on määräaikainen.

Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Vetovoima ja edunvalvonta -palveluryhmä koostuu alansa asiantuntijoista. Henkilöstön ammatillinen osaaminen näyttäytyy melko hyvänä, mutta sitä tulee kuitenkin ylläpitää suunnitelmallisesti, sillä osaamisen vaatimukset kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti.

Palveluryhmässä tehdään muun muassa projektiluontoista työtä, jolloin työ ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti projektin edetessä. Tapahtumien osalta globaali kilpailu kasvaa, jolloin verkostojohtaminen ja -toiminta korostuu entisestään. Vuonna 2020 tapahtuneet voimakkaat toimintaympäristöön liittyvät muutokset, kuten työn tekemisen uudet tavat (mm. digitalisaatio), toiminnan kehittäminen (kuten vaikuttavuus, asiakaslähtöisyys, kumppanuus) ja tuottavuuden tavoitteet luovat tarpeita tarkastella henkilöstön osaamisen nykytilaa ja kehittää ammatitaitoa jatkuvasti ja suunnitelmallisesti. Muuttuvien työtapojen myötä esimerkiksi itsen johtamisen taidot ja muutoskyvykkyys korostuvat. Edellä mainittujen lisäksi keskeisiä osaamistarpeita ovat kunnan toimintaan, lakeihin ja säännöksiin, talouteen sekä ylipäätään ammatillinen erityisosaaminen. Kaikkien osaamistarpeiden osalta hyödynnetään monipuolisesti erilaisia kokemuksesta oppimisen sekä toisilta ja toisten kanssa oppimisen keinoja ja erilaisia koulutuksia.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osalta keskeisiä tavoitteita ovat etä- ja monipaikkatyökulttuurin ja siihen sisältyvän työergonomian kehittäminen, psykososiaalisen kuormituksen vähentäminen eli työkyvyn ylläpitäminen ja työssäjaksamisen vahvistaminen, työn hallinnan tunteen lisääminen, työmäärän ja työpaineiden tunteen tasaaminen sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvien poissaolojen ennaltaehkäisy. Tavoitteisiin pääsemiseksi muun muassa huolehditaan säännöllisistä tavoite- ja kehityskeskusteluista ja hyödynnetään esimerkiksi koulutuksia ja valmentamista. Fyysistä kuormitusta ennaltaehkäistään tarjoamalla esimerkiksi työfysioterapeutin ohjausta sekä järjestetään työkykyä tukevaa toimintaa. Henkilöstöä kannustetaan omaehtoiseen liikkumiseen.

Työllisyys- ja kasvupalvelut

Toiminnan kuvaus

Palveluryhmä järjestää ja tuottaa kaupungin osalta julkisia työvoima- ja yrityspalveluja yrityksille, työnantaja-asiakkaille ja työnhakija-asiakkaille. Työllisyys- ja kasvupalvelujen palveluryhmä sisältää työllisyyden edistämisen palvelut ja työllisyydenhoidon, kaupungin yritys- ja työnantajapalvelujen järjestämisen, Ohjaamon ja nuorisotakuun koordinoinnin sekä kansainvälisen osaamisen palvelujen järjestämisen ja koordinoinnin elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueella ja koko kaupungin tasolla. Palveluryhmän tehtäviin kuuluu myös lakisääteinen työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu (TYP) ja kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen lukuun ottamatta sosiaali- ja terveystalokunnalle kuuluvia tehtäviä.

Tampere muodostaa yhdessä 21 muun kunnan kanssa Pirkanmaan työllisyyden edistämisen kuntakokeilualueen. Työllisyyden edistämisen kuntakokeilujen on määrä käynnistyä 1.1.2021 ja jatkua 30.6.2023 saakka. Kuntakokeilut perustuvat hallitusohjelman kirjaukseen kuntien roolin vahvistamisesta työllisyyspalvelujen järjestäjänä. Tampereen työllisyys- ja kasvupalvelut johtaa ja koordinoi kuntakokeilun kokonaisuutta Pirkanmaalla. Lisäksi Tampereen kaupungille keskitetään kokeilukokonaisuuden kannalta keskeisiä tukipalvelutehtäviä ja asiakaspalvelua. Keskitettyjä palveluja ovat kotoutumisaikaisten työnhakija-asiakkaiden palvelut ja omakielisen neuvonnan palvelut maahanmuuttajille. Kunnat sopivat valtion toimijoiden kanssa keskinäisestä yhteistyöstä. Kuntien kesken sovitaan keskinäisestä yhteistyöstä, viranomaistehtävien hoitamisesta sekä keskitettyjen tehtävien ja palvelujen kustannustenjaosta kokeilussa.

Kuntakokeilussa kunta vastaa kokeilulain nojalla suuresta osasta perinteisesti TE-toimistolle kuuluvien lakisääteisten palvelujen tarjoamisesta kokeilun kohderyhmälle. Kokeilun kohderyhmänä ovat kaikki työttömät ja työvoimapalveluissa olevat henkilöt, jotka eivät saa ansioturvaa sekä kaikki työttömät ja työvoimapalveluissa olevat nuoret ja maahanmuuttajat tai vieraskieliset. Pirkanmaan kokeilussa kuntien vastuulle on siirtymässä noin 30 000 asiakasta, josta Tampereen osuus on noin 19 000.

Tavoitteena kuntakokeilussa on edistää työnhakijoiden työllistymistä ja koulutukseen ohjautumista sekä helpottaa osaavan työvoiman saatavuutta. Pirkanmaan kunnat rakentavat uudistuvat työllisyyspalvelunsa osaksi kuntien muuta palveluekosysteemiä hyödyntäen kumppanuuksia myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden, koulutuksenjärjestäjien ja valtion kanssa. Kumppanuusverkosto tehostaa toimintaa ja synnyttää asiakkaille uusia palveluja, työllistymisen mahdollisuuksia ja henkilökohtaista ohjausta.

Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden toiminnassa keskeistä vuonna 2021 on työllisyyden edistämisen kuntakokeilun hallittu käynnistäminen sekä työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamista edistävien kohtaantopalvelujen rakentaminen henkilöasiakaspalvelujen ja kasvupalvelujen yhteistyönä. Henkilöasiakaspalvelu toteutetaan OMA-valmentajamallilla, jossa jokaisella asiakkaalla on henkilökohtainen vastuvalmentaja. OMA-valmentajan apuna on tarvittaessa moniammatillinen tiimi. Lisäksi työllisyys- ja kasvupalvelut rakentaa yhteistyössä koulutuksen järjestäjien kanssa alueellisia yhteistyömalleja, jotka mahdollistavat uraohjauksen, osaamiskartoitukset ja aiempaa räätälöidymmät koulutusväylät työnhakijoille ja parantavat osaavan työvoiman saatavuutta työnantajille. Uusien toimintamallien käyttöönotossa hyödynnetään opetus- ja kulttuuriministeriön jatkuvan oppimisen rahoitusta. Monialaisen asiakaspalvelun osalta rakennetaan yhteistyömalleja sosiaali- ja terveystieteiden ja työllisyyspalvelujen välille mm. hyvinvointikeskuksiin osana työkykyohjelmahanketta.

Kasvupalveluiden osalta painopisteinä ovat yritysten osaamis- ja palvelutarpeiden ennakointi ja yrityslähtöisten osaamisen muutospalvelujen kehittäminen, yritysverkostot ja ekosysteemit sekä rekrytointi- ja kohtaantopalvelujen kehittäminen. Kuntakokeiluun liittyen TE-toimisto ja kunnat muodostavat työnantajapalvelujen yhteistoimintamallin palvelujen selkeyttämiseksi sekä tehokkaaksi järjestämiseksi. Alkavan yrittäjyyden palveluita kehitetään laajemmaksi palveluohjelmaksi vastaamaan paremmin yrittäjyyden alkuvaiheen muuttuneisiin palvelutarpeisiin. Startup-ekosysteemiä kehitetään erityisesti osaajatiimeille suunnattujen palvelujen avulla.

Kansainvälisen osaamisen palvelut toteuttaa keskitetysti TE-hallinnolta siirtyvien työllisyydenhoidon kotoutumispalvelut koko Pirkanmaan kuntakokeilualueella. Keskitettyinä palveluina ovat myös omakielinen neuvonta Mainion monikieliset ohjaus- ja neuvontapalvelut. Lisäksi käynnistetään erityisesti työnantajia palvelevan ja työperusteista maahanmuuttoa edistävän International House Tampere -palvelupisteen toiminta. International House Tampere on uusi monitoimijamalli, joka edistää kansainvälisten osaajien houkuttelua ja kansainvälisten osaajien pitovoimaa.

Suunnitellut palvelut

Suunniteltu palvelutuotanto (1 000 euroa)	VS 2021
Henkilöasiakaspalvelut	13 125
Kansainväliset palvelut	3 692
Kasvupalvelut	2 823
Kuntoutuspalvelut	6 281
Tuet ja avustukset	5 698
Muu työllisyydenhoito	27 294
Yhteensä	58 915

Talous

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Myyntitulot	86	30	523
Maksutulot	0		0
Tuet ja avustukset	6 363	4 800	6 686
Vuokratulot	31		595
Muut toimintatulot	953	352	
Toimintatulot yhteensä	7 433	5 182	7 804
Henkilöstömenot	-14 543	-12 697	-18 361
Palkat ja palkkiot	-12 008	-10 502	-15 254
Henkilösivumenot	-2 536	-2 195	-3 107
Eläkemenot	-2 148	-1 788	-2 514
Muut henkilösivumenot	-388	-407	-593
Palvelujen ostot	-9 034	-6 188	-10 596
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-144	-100	-150
Avustukset	-26 819	-31 556	-27 206
Vuokramenot	-1 474	-1 668	-2 532
Muut toimintamenot	-61	-50	-70
Toimintamenot yhteensä	-52 076	-52 259	-58 915
Toimintakate	-44 643	-47 077	-51 111
Tilikauden tulos	-44 643	-47 077	-51 111

Hankintalinjaukset

Hankintalinjaukset 2021

Hankintojen (palvelujen ostot ja aineet, tarvikkeet, tavarat sekä muut toimintakulut) osuus (10,06 M€) yksikön toimintakuluista (31,48 M€) on vuonna 2021 n. 34 %. Kuntouttavan työtoiminnan ostopalvelujen osuus hankinnoista (10,06 M€) on n. 48 % (5,07 M€), sisältää sekä ulkoiset hankinnat että sidosyksikköhankinnat. Sisäisten erien osuus hankinnoista on n. 8%. Tässä toimintakuluista on vähennetty työmarkkinatuen kuntaosuus, joka on n. 24,1 M€.

Vuosien 2021-2022 aikana selvitetään osana yrityspalvelujen strategista ohjelmaa yrityspalveluihin liittyvä hankintakokonaisuus.

Vuoden 2021 aikana valmistellaan Julkisen ja yksityisen työnvälityksen uudenlaiset yhteistyömallit työllistymisen edistämiseksi -käyttöoikeussopimushankintaa, jossa hyödynnetään hankintojen strategisen suunnittelun valmennusta. Hankinta on osa työllisyyden palveluekosysteemin rakentamista.

Strategisesti ja volyymissisesti merkittävimmissä yksikön hankinnassa, valmentavan kuntouttavan työtoiminnan hankinnassa, alkaa uuden kilpailutuksen myötä uusi sopimuskausi 1.4.2021. Sopimusten jalkauttamiseen ja sopimuskauden aikaiseen toimintaan panostetaan vahvasti. Sopimuksen ja riskien hallintaa helpottamaan tehdään Käsikirja sopimusten hallinnasta. Sopimus perehdytetään kaikille sopimusta käyttäville työntekijöille. Luodaan yhteistyörakenne koko ekosysteemille ottaen huomioon oleelliset verkostot ja heidän roolinsa kokonaisuudessa. Lisäksi sopimuskauden aikana käynnistetään ohjausryhmä, joka varmistaa jatkuvan kehittämisen ja laadunseurannan.

Hallitusohjelman mukaisesti kuntien roolia työllisyyspalvelujen järjestäjänä vahvistetaan, mikä tarkoittaa sitä, että työllisyyden kuntakokeilut käynnistyvät 1.1.2021 ja kestävät 30.6.2023 asti. Työllisyyden edistämisen kuntakokeilussa on mahdollista yhteen sovittaa kaupungin varoin hankittavat palvelut ja valtion työllisyysmäärärahoilla hankittavat palvelut. Tämän avulla voidaan synnyttää kokonaisvaltaisesti asiakkaiden palvelutarpeisiin sopivia palveluita ja saavutetaan kustannustehokkuutta. Valtion työllisyysmäärärahoilla järjestettävät palvelut hankkii ELY-keskus, mutta palvelujen sisällöllinen suunnittelu tehdään Pirkanmaan kuntien ja ja ELY-keskuksen yhteistyössä.

1. Hankintojen hallinta ja tuloksellisuus

Hankintalinjausten toteutumista seurataan säännöllisesti. Talous- ja hankintavastaava ylläpitää seurantaa ja raportoi hankintalinjausten toteutumista vähintään kerran vuodessa (tarvittaessa useammin) johtoryhmässä (tai muissa kokouksissa, tarpeen mukaan).

Hankintojen kokonaiskuva käydään läpi säännöllisesti johtoryhmässä, tarpeen mukaan 1-3 vuodessa (esim. toukokuu, syyskuu, tammikuu).

Hankintojen jälkiarviointia hyödynnetään kaikissa hankinnoissa (myös pienhankinnoissa), jotka koetaan oleellisiksi esimerkiksi toiminnan kannalta tai muutoin esimerkiksi oppimisen kannalta (hankintaosaamisen vahvistaminen).

Kaikki yksikön hankinnat: Hankinnat tehdään suunnitellusti. Ennen hankintaa tulee aina ensimmäisenä varmistaa, onko kyseisestä hankinnasta jo voimassa olevaa sopimusta, jota on velvollisuus noudattaa (yhteishankintasopimukset ja yksikön omat sopimukset). Tarkempi ohjeistus löytyy yksikön Hankintaohjeesta. Aina ennen hankinnan aloitusta otetaan yhteys talous- ja hankintavastaavaan hankinnan etenemisen arvioimiseksi.

ICT-Hankinnat: Hankinnat tehdään suunnitellusti, kaupungin tietohallinnollinen kokonaisarkkitehtuuri huomioiden. Ennen hankintaa tulee aina varmistaa, onko vastaavia toteutuksia jo käytössä ja tilaako kaupunki jo ko. toimittajalta palvelua tai ohjelmistoratkaisua (mahdolliset sopimusjärjestelyt). Hankinta suunnitellaan yhdessä kehityspäällikön sekä talous- ja hankintavastaavan kanssa hankinnan etenemisen arvioimiseksi. Tarvittaessa konsultoidaan kaupungin tietohallintoyksikköä.

Yksittäisten pienten hankintojen määrä pidetään minimissään ja mahdollisuuksien mukaan yhdistetään hankintoja. Pyritään useista pienhankinnoista kohti isompia sopimuskokonaisuuksia. Tehdään ns. Työllisyys- ja kasvupalvelujen sisäisiä yhteishankintasopimuksia (esim. työnohjaus).

Kehitetään pienhankintoja tekemällä innovatiivisia ja ketteriä pienhankintamalleja, joissa huomioidaan pk-yritysten ja erilaisten yhteisöjen markkinoille pääsy (avoimet palveluntuottajarekisterityyppiset menettelyt, jotka ovat avoimia koko sopimuskauden ajan).

Jatkuvana palveluna hankittavat ICT-ratkaisut suunnitellaan osana ICT-kehittämistä ja hankinnat sekä järjestelmien käyttöönottoprojektit suunnitellaan aina yhteistyössä kehityspäällikön ja tietohallintoyksikön kanssa. Hankinnoissa tulee ottaa huomioon palveluiden elinkaarikustannukset sekä hankintalain ja kaupungin hankintaohjeiden asettamat ehdot.

2. Uudistumiskyky ja elinvoima

<p>Kaikissa hankinnoissa (myös pienhankinnoissa) hyödynnetään markkinavuoropuhelua. Hankinnan valmistelussa kuullaan palveluntuottajia/toimittajia ja hyödynnetään markkinoiden osaamista (käyttö arvioidaan tapauskohtaisesti).</p>
<p>Laaditaan yksikölle strateginen hankintaohjelma, joka koostunee seuraavista kokonaisuuksista (sisältö voi muuttua):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Hankintaohje 2) Hankintojen vuosikello 3) Strategiset sopimuskumppanit 4) Hankintatoiminnan seuranta ja raportointi 5) Hankintakokonaisuudet teemoittain/hankintakategorioittain; asiakaspalveluiden tuottamisen sopimukset, muuhun kuin työllisyys- ja kasvupalvelujen palveluiden välittömään tuottamiseen tarvittavat sopimukset, yhteishankintasopimukset, sidosyksikkösopimukset, sisäiset sopimukset 6) Tilannekuva 2020 (esim. eurot, toimittajamäärä, sopimusmäärä, ja esim. prosenttiosuuksina arviot pienhankintojen kpl-määristä, hankintalain mukaiset hankinnat, sisäiset hankinnat ja sidosyksikköhankinnat per vuosi) 7) Hankintojen tavoitteet ja periaatteet (Hankintalinjaukset 2021 →) Hankintojen prosessikuvat (hankintojen johtaminen ja toteutus)
<p>Kiinnitetään enemmän huomiota sopimuskauden aikaiseen toimintaan ja yhteistyöhön sopimuskumppanien kanssa. Etenkin strategisesti merkittävien sopimuskumppanien osalta tiivistetään sopimuskauden aikaista yhteistyötä.</p>
<p>Hankintojen vuosikelloon aikataulutetaan merkittävimmät toimenpiteet myös sopimustenhallinnan näkökulmasta (esim. sidosyksikköhankintojen ja strategisten sopimuskumppanien sopimusneuvottelut ja sopimusten laadullinen arviointi [vaikuttavuus, asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset] säännöllisin väliajoin)</p>
<p>3. Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys</p>
<p>Kehitetään kaupungin hankinnoissa käytössä olevaa hankinnoilla työllistämisen mallia seuraavasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nykyisen sopimusehdon käyttö laajennetaan koskemaan vähintään kaikkia palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joiden kesto yli 2 v ja hankinta-arvo yli 200.000 € • Työllistämisehdon käyttö laajennetaan koskemaan myös sidosyksikköhankintoja • Kuvataan prosessi vuoden 2021 aikana, jossa roolit ja vastuut nimetty • Luodaan työllistämisehdolle seuranta-, raportointi- ja arviointimalli • Tietosuojauslause Työllistämisehto hankinnoissa hyväksytty 2021 • Varmistetaan, että ehdon prosessi toimii omassa yksikössä • Markkinointiin panostetaan mm. seuraavasti: Työllistämisehdon markkinoinniksi sekä kaupungin sisäisille toimijoille että palveluntuottajille tehdään videoklippejä, joissa yritykset kertovat työllistämisehdon toteutumisesta • Osallistutaan valtakunnallisiin hankinnoilla työllistämisen verkostoihin: Hankinta-Suomen sosiaalisen kestävyuden teemaryhmä ja hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelma
<p>Harmaan talouden estämiseen liittyen otetaan käyttöön Tilaajavastuu-palvelun Valvoja-lista (viedään sopimustoimittajat Tilaajavastuu-palvelun Valvoja-listalle).</p>
<p>4. Hankintaosaamisen vahvistaminen</p>
<p>Hankintaosaamista vahvistetaan perehdyttämällä ja tarvittaessa kertaamalla (talous- ja hankintavastaavan tehtävä) esimiehille ja päälliköille Työllisyys- ja kasvupalvelujen</p>

<p>hankintakokonaisuus. Vastaavaa perehdytystä annetaan kaikille sitä tarvitseville. Perehdytysmateriaali koostuu seuraavista sisällöistä (sisältö voi muuttua):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kaupungin hankintojen periaatteet ja työllisyys- ja kasvupalvelujen hankintalinjaukset 2) Kaupungin hankintaohjeistus 3) Työllisyys- ja kasvupalvelujen hankintaohje liitteineen 4) F-aseman Hankinnat-kokonaisuus (malliasiakirjat yms.) 5) Hankintojen PBI-työkalut (Sopimusten hallinta ja Hankintojen raportti)
<p>Muun henkilöstön hankintaosaamista vahvistetaan viestimällä jatkossakin hankinnoista koko TYKAS sähköpostijakelulla (esim. muutokset hankintaohjeeseen, Hankintojen tietoisuus).</p>
<p>Hankintaosaamisen vahvistaminen huomioidaan jatkossa myös osana osaamisen kehittämistä.</p>
<p>Palvelualueet hyödyntävät jatkossa enemmän hankintojen PBI-työkaluja, etenkin sopimusten hallinnan työkaluja sekä yksikön hankintojen malliasiakirjoja. Vastuu hankinnan eteenpäin viemisestä ja sopimuksesta on hankkijalla. Talous- ja hankintavastaava konsultoi hankintaprosessia.</p>

Palveluverkko

Työllisyyden edistämisen kuntakokeilun käynnistyminen ja muu työllisyys- ja kasvupalvelujen toimintojen kehittäminen näkyvät palveluverkon muutoksina. Tilojen käytön osalta siirrytään asteittain hybridimalliin (lähityö/etätyö). Vuoden 2021 alusta otetaan käyttöön uusia tiloja ja osasta entisiä luovutaan. TE-hallinnosta kaupungin työnjohdon alle kuntakokeiluun siirtyvien työntekijöiden osalta hyödynnetään mahdollisimman pitkälle TE-toimiston tiloja. Siirtyvien virkailijoiden virkapaikka on TE-toimisto, viranhoitopaikkana hyödynnetään kaupungin tiloja.

Vuonna 2021 työllisyys- ja kasvupalveluilla on työhakija- tai yritysasiakaspalveluun liittyvä toimitilaa Sumeliuksenkadun, Tullikadun, Tullinkulman, Åkerlundinkadun, Rautatienkadun ja Finlaysonin toimipisteissä sekä TE-toimiston tiloissa Pellavatehtaankadulla. Sumeliuksenkadulla käytössä on jatkossa vain 2. kerros ja muista luovutaan. Nuorten Ohjaamo ja osa muista nuorten työllisyyspalveluista muuttaa vuodenvaihteessa Tullinkulman saneerattuihin tiloihin. Työllisyys- ja kasvupalveluiden käyttöön tulee osoitteessa Rautatienkatu 10 aiemman 5. kerroksen lisäksi myös tiloja 1. ja 2. kerroksessa. Kansainvälisen osaamisen palvelujen lisäksi Rautatienkadulla toimii työllistymisen ja jatkuvan oppimisen palvelut. Kasvupalvelujen käyttöön tulee vuoden alussa uudet tilat Finlaysonilta. Työllisyyspalvelujen ja sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyönä pilotoidaan monialaisen tuen palvelujen uudenlaista yhteistyötä erikseen määritellyissä hyvinvointikeskuksissa eri puolella Tamperetta.

Riskiprofiili

Riskiluokka	Riski	Riskin kuvaus	Riskitaso (lukuarvo)
Strateginen riski	Teollisuuden uudistumisen vahvistaminen ja startup-	Ekosysteemisopimusten osalta riskin muodostaa epäonnistuminen rahoitusinstrumenttien hyödyntämisessä strategisesti tärkeissä hankkeissa.	3

	kasvuekosysteemi-ohjelman toteuttaminen ei etene suunnitellusti	Ekosysteemisopimusten hallintomalli voi tuoda epäonnistuessaan riskinä jäykkyyttä ja rahoituksen saannin hitautta. Startup-ekosysteemin kehittämisessä riskinä voi olla epäonnistuminen julkisten järjestäjäkumppanien vaikuttavuutta edistävässä startup-allianssiyhteistyössä.	
Strateginen riski	Kansainvälisten osaajien houkuttelu sekä kansainvälisten osaajien pitovoiman parantaminen ei etene suunnitellusti	Tämän hetken suurimmat tunnistetut riskit ovat koronan aiheuttamat työvoiman liikkuvuuden rajoitukset ja yritysten aktivointihaasteet kv rekrytointiin. Maahantulon rajoitukset vaikuttavat uusien kv opiskelijoiden maahantuloon ja heikentyneeseen integroitumiseen.	3
Strateginen riski	Työllisyyden kuntakokeilu ei käynnisty hallitusti	Työllisyyden ja työllisyydenhoidon tavoitteisiin ei päästä	3
- <i>Operatiivinen riski</i>	Asiakaspalvelu ei ole laadukasta ja vaikuttavaa	Asiakasviestintä epäonnistuu, kuntakokeilulle syntyy huono brändi ja asiakaspalautteet ovat huonoja, Henkilöstön koulutus ja perehdytys ei ole riittävää, Asiakkaiden ohjaus töihin ja työllistymistä edistäviin palveluihin epäonnistuu, Palveluihin syntyy epätasa-arvoisuutta	4
- <i>Operatiivinen riski</i>	Kohtaantopalveluista ei saada laadukkaita ja vaikuttavia	Koronan vaikutukset työmarkkinoihin laajenevat ja työttömien työnhakijoiden määrät kasvaa, Resurssit asiakasta kohden vähentyvät	3
- <i>Taloudellinen riski</i>	Kustannustehokkuutta ei synny	Kustannustehokkuutta ei synny talousarviotavoitteen edellyttämällä tavalla (työmarkkinatukisäästö), verotulokehitys	6
- <i>Vahinkoriski</i>	Korona	Henkilöstö sairastuu, asiakaspalvelua ei saada toimimaan tavoitteiden edellyttämällä tavalla, työmarkkinatilanne vaikeutuu	6
- <i>Vahinkoriski</i>	ICT- ja tietoturvaan liittyvät riskit	Tietojärjestelmät eivät toimi (asiakastietosiirrot), tietosuojahjeistuksissa ei onnistuta	2

Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet

Ekosysteemisopimuksiin liittyvien riskien hallintaan vastataan edistämällä kansallisesti ja paikallisesti tehokkaan ja vaikuttavan hallintomallin rakentamista. Edistetään erilaisten rahoitusinstrumenttien tehokasta hyödyntämistä suunnittelemalla useamman vuoden strategisten hankkeiden toimenpideohjelmat. Startup-ekosysteemin osalta kehitetään tiedolla johtamisen

malleja sekä asiakaskokemusten ja -tulosten mittaamista vaikuttavien palvelujen edistämiseksi. Sitoudutaan strategiseen kumppanuuteen ja järjestäjien väliseen työnjakoon.

Kansainvälisten osaajien houkuttelun riskien hallinta riippuu globaalin pandemiatilanteen kehityksestä ja maahantuloon liittyvien rajoitusten purkamisesta. Mahdollisuuksia tämän riskin toteutumisen ehkäisemiseen ei juuri ole. Viestinnällä ja digitaalisia palveluita ennakoivasti kehittämällä on mahdollisuus pitää yllä yritysten kiinnostusta kansainvälistä rekrytointia kohtaan ja edistää jo maassa olevien osaajien pitovoiman vahvistamista. Kansainvälisille opiskelijoille suunnattu selkeä viestintä ja yhteistyö korkeakoulu yhteisön kanssa on tärkeä tapa hallita integraatio-ongelmiin liittyvää riskiä. Olemassa olevien palveluiden kehittäminen ja ylläpito on käytännön toiminnan parasta riskienhallintaa.

Työllisyyden edistämisen kuntakokeilun valmistelun toimenpiteillä pyritään vahvaan kokeilun käynnistymisvaiheen riskienhallintaan. Asiakasviestintää suunnitellaan yhteistyössä valtakunnallisten ja alueellisten valtion toimijoiden, Pirkanmaan kuntien ja Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden viestinnän yhteistyönä (viestintäsuunnitelma). Henkilöstön koulutus ja perehdytys on jatkuvaa ja perehdytys- ja koulutusaineistot ovat käytettävissä videotallenteina. Esiemiesten roolia osaamisen varmistamisessa vahvistetaan. Valmistelussa on pyritty turvaamaan keskeisten työllistymistä edistävien palvelujen riittävyys, ekosysteemipohjaisuus ja panostaminen kohtaantopalvelujen rakentamiseen. Pirkanmaalle on rakennettu yhtenäinen palvelumalli, jossa on määritelty lähipalvelut ja keskitetyt palvelut yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. Kokeilun operatiivinen johtoryhmä seuraa palvelujen yhdenvertaisuutta Pirkanmaalla.

Koronasta aiheutuva mahdollisesti paheneva työmarkkinatilanne vaikuttaa kokeilun kohderyhmän työllistymistä ja luo lisää työttömyyttä, jolloin talousarviotavoitteisiin ei päästä. Kokeiluun rakennetuilla vahvoilla henkilökohtaisilla henkilöasiakaspalveluilla, vahvalla yritys yhteistyöllä ja kumppaneiden kanssa rakennetuilla yhteispalveluilla pyritään turvaamaan asiakkaiden työllistyminen ja ohjautuminen työllisyyspalveluihin koronatilanteessakin.

Koronan vuoksi on riskinä, että henkilöstöä sairastuu kriittisistä tehtävistä tai suuressa määrin. Tällöin asiakaspalvelu ja haavoittuvien kriittisten tehtävien hoito vaarantuu. Kartoitetaan haavoittuvat tehtävät ja varaudutaan sijaisjärjestelyihin. Noudatetaan tartuntatautiviranomaisten ohjeita ja vältetään turhia kontakteja työpaikalla. Varaudutaan laajoihin ja pitkäkestoisin etätyöjärjestelyihin omissa ja palveluntuottajien palveluissa.

Kokeilun käynnistymisvaiheeseen liittyy valtion puolelta asiakaspalvelun tietosiirtoihin liittyviä riskejä, kun suuria asiakasmääriä siirretään kerralla kuntien vastuulle. Ennakoivalla viestinnällä tiedotetaan asiakkaita, että siirtymävaiheessa asiakaspalvelu ei välttämättä toimi moitteetta. Kuntien ottaessa valtion lakisääteisiä tehtäviä hoitaakseen henkilöasiakaspalveluihin liittyvät tietoturva vaatimukset kasvavat entisestään. Huolehditaan tietoturvaan liittyvästä koulutuksesta

sekä kuntataustaiselle että TE-taustaiselle henkilöstölle ja otetaan käyttöön muut erikseen määritellyt tietoturvatimet.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet (htv)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Palkalliset henkilötyövuodet, josta	383,3	378	483
- oma henkilöstö	137,5	148	184
- palkkatukityöllistetyt	245,8	230	299

Pirkanmaan laajuinen työllisyyden edistämisen kuntakokeilu on käynnistymässä 1.1.2021. Kokeilun myötä valtion työ- ja elinkeinotoimistoilta siirtyy kuntiin kokonaan uusia tehtäviä eli julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden tarjoaminen kokeilualueella. Kuntien käyttöön tulee myös työ- ja elinkeinotoimiston asiakastietojärjestelmä. Nämä tehtävät edellyttävät palvelussuhteen muotona virkasuhdetta, mikä tarkoittaa, että suurin osa työllisyys- ja kasvupalveluiden henkilöstöstä toimii kokeilun ajan määräaikaisissa virkasuhteissa.

Vuosisuunnitelma 2020 ei sisältänyt yhtä erityisasiantuntijan vakanssia, joten vuoden 2020 todellinen oman henkilöstön htv on 149. Vuodelle 2021 lisäystä on esitetty +35 htv, joista suurin osa on määräaikaisia tehtäviä kokeilun ajalle. Henkilöstömäärän lisäys aiheutuu asiakasmäärän kasvusta sekä määräaikaisen työllisyyden kuntakokeilun ajalle tarvittavasta lisäresursoinnista sellaisiin tehtäviin, joita ei voida teettää TE-hallinnosta siirtyvällä henkilöstöllä. Osaan tehtävistä saadaan ulkopuolinen rahoitus, minkä täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää uusien henkilöiden rekrytointia. Kasvu palkkatukityöllistettyjen määrässä perustuu painopisteen siirtämiseen kuntouttavasta työtoiminnasta palkkatukityöllistämiseen.

Strategisilla osaamisalueilla keskeisiä työllisyys- ja kasvupalvelujen henkilöstön ja johdon osaamistarpeita vuonna 2021 ovat yksilöiden ja tiimien yhteisen oppivan organisaation oppimiskulttuurin synnyttäminen, valmentavan johtamisen taidot sekä avoin ja vuorovaikutteinen sisäisen viestintä. Osaamista näissä kehitetään mm. johdon ja esimiesten yhteisöllisellä valmennuksella ja tiimien valmennuksella sekä sisäistä viestintää johdon ja henkilöstön yhteisen tekemisen ja kehittämisen kautta.

Ammatillisen osaamisen keskeisiä osaamistarpeita ovat työllisyyden kuntakokeilusta johtuvat osaamistarpeet (mm. TE-palveluiden tuntemus, työtä ohjaavan lainsäädännön hallitseminen ja soveltaminen), rekrytointi- ja koulutusohjausosaamisen kehittäminen sekä talous- ja hankintaosaamisen lisääminen. Siirtyvän TE-henkilöstön valmennus, koulutus- ja perehdytys huomioidaan osana kokonaisuutta. Osaamista näissä kehitetään mm. perehdyttämällä henkilöstöä, sisäisten tai ulkopuolisten kouluttajien koulutuksilla sekä syventämällä osaamista vertaisoppimisen ja omassa työssä oppimisen kautta.

Työhyvinvoinnin keskeisiä kehittämistarpeita ovat työn tavoitteiden selkiyttäminen ja työn tulosten seuranta etätö huomioiden, esimiehen riittävän tuen tarjoaminen työntekijöille sekä yhteisöllisyyden kokemuksen tukeminen, entistä nopeampi puuttuminen ongelmatilanteisiin, työpäivän aikaisesta liikkumisesta, hyvästä työergonomiasta sekä työn riittävästä tauottamisesta huolehtiminen. Keinoja näihin ovat esimiehen ja työntekijän henkilökohtainen työn tavoitteiden ja tulosten seurannan läpikäynti, avoin keskustelu ja sopiminen riittävän tuen saamisesta, keskustelu yhteisöllisyyden tukemisen tarpeista ja keinoista, esimiehen tiedostava varhainen ja ennaltaehkäisevä tартtuminen ongelmatilanteisiin, työpäivän aikaiseen liikkumiseen kannustaminen, hyvän työergonomian tärkeydestä muistuttaminen etenkin etätöissä, työterveyden työfysioterapeutin palvelujen käyttäminen ja koko työyhteisön kannustaminen sitoutumaan yhdessä taukojen pitämiseen huomioiden esim. palaverien aikataulutus.

Kehitysohjelmat

Toiminnan kuvaus

Palveluryhmään Kehitysohjelmat kuuluvat Viiden tähden keskusta ja Hiedanranta -kehitysohjelmat.

Viiden tähden keskusta -kehitysohjelman toiminnan kuvaus

Viiden tähden keskusta kehitysohjelmalla edistetään Tampereen strategian keskustaa koskevien tavoitteiden toteutumista. Tavoitteena on, että vuonna 2030 Tampereen keskustassa on edellytykset 15.000 uuden asukkaan ja 15.000 uuden työpaikan sijoittumiselle verrattuna vuoteen 2015, jolloin keskustan strategisen osayleiskaavan kasvutavoite linjattiin. Tavoitteena on, että Tampere on kiinnostavin toimintaympäristö yrityksille, pohjoismaiden vetovoimaisin elämyskaupunki, 300 000 asukkaan viihtyisä ja elävä kaupunki sekä älykkään ja kestävä liikenteen ja kaupunkikehityksen edelläkävijä. Kehitysohjelma luo uusia asumisen vaihtoehtoja asukkaille ja liiketoiminnan mahdollisuuksia yrittäjille ja investoijille. Keskustan kehittäminen vastaa Tampereen kasvuun ja lisää elinvoimaa ja kilpailukykyä kasvukeskusten välisessä kilpailussa, ja se on yksi keskeisistä kaupunkimarkkinoinnin kärjistä. Tavoiteltavista tuloksista ohjelmalle asetetut hyötytavoitteet ovat, että keskusta on elinvoimainen kaupan ja työpaikkojen keskittymä, elämyksien edellytykset ovat keskustassa parantuneet, keskusta kasvaa hallitusti ja on saavutettavissa kaikilla liikennemuodoilla.

Kannen alue on Tampereen keskustan merkittävin hankekokonaisuus. Sen myötä Tampereen ydinkeskustaan syntyy runsaasti uutta elinvoimaa, kun nykyinen keskustan ratapiha kokee muodonmuutoksen ihmisten ja elämän alueeksi. Alueen kehittäminen vaikuttaa voimakkaasti kaupungin kilpailukykyyn, saavutettavuuteen, työpaikkojen ja asuntojen määrän kasvattamiseen sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja viihtyisän sekä turvallisen kaupunkitilan luomiseen. Alueen muutoksen veturina on Asemakeskus-hanke. Keskeisin etelän suunnan kasvua tukeva avaus on Viinikanlahden alueen hankekehitys suunnittelukilpailun pohjalta. Keskustan

kehittämisen aiempaa voimakkaampana painopisteenä on läntisen keskustan kehittäminen. Kehitysohjelman merkittävimmät investoinnit kohdistuvat vuonna 2021 Ranta-Tampellan yleisten alueiden toteuttamiseen ja Tampereen Kansi & areena -hankkeen kaupungin sopimusvelvoitteisiin, asemanseudun ja Tullin alueisiin sekä Hämeenkadun Valoviikkovalaistuksen kokonaisvaltaiseen uudistamiseen.

Vuoden 2021 tavoitteena on, että Kannen alueen hankkeiden toteutus, hankekehitys ja asemakaavoitus etenevät suunnitellusti. Tampereen strategian valtuustokauden tavoitteena on, että keskustan elinvoima on vahvistunut. Valtuustokauden tavoitteen toteutumista seurataan vuosittain Tampereen Pulsissa. Ohjelman hyötytavoitteiden toteutumiseksi vuonna 2021 keskeiset toimenpiteet keskittyvät keskustan yritysten ja työpaikkojen edellytysten luomiseen, asemanseudun saavutettavuuden parantamiseen, työpaikkoja mahdollistavien kärkihankkeiden kokonaisuuden edistämiseen, elämyksien edellytyksien parantamiseen sekä kasvutavoitteita mahdollistavien suurten uusien kaupunginosien valmisteluun ja toteutukseen.

Keskeiset Viiden tähden keskusta -kehitysohjelman toimenpiteet vuonna 2021 ovat:

1. Viinikanlahden alueen yleissuunnittelu ja hankekehitys etenevät asemakaavaluonnoksen pohjana käytettäväksi kokonaisuunnitelmaksi. Ranta-Tampellan yleiset alueet valmistuvat.
2. Asemakeskuksen matkakeskustermiinalin toteutukset linjataan.
3. Läntisen keskustan visiotyön pohjalta laaditaan ja käynnistetään läntisen keskustan elävöittämisen toimenpideohjelma. Särkänniemen elämysalueen ensimmäiset kehittämishankkeet käynnistetään.

Hiedanranta -kehitysohjelman toiminnan kuvaus

Hiedanrannan kehitysohjelman tehtävänä on johtaa ja koordinoita uuden kaupunginosan kokonaisvaltaista kehitystyötä ja tuottaa uudenlaisia ratkaisuja älykkäälle ja resurssitehokkaalle kaupunkikehitykselle. Kehitysohjelman tavoitteena on mahdollistaa alueelle 25 000 asukasta sekä 10 000 työpaikkaa. Kaupunginosan yleissuunnitelma hyväksyttiin 8.6.2020. Hiedanrannan kehittämisen yhtiöittämisestä päätettiin kaupunginvaltuustossa 15.4.2019. Päätöstä muutettiin ja täsmennettiin 19.10.2020 mm. siirtymällä yhden yhtiön malliin ja päätettiin apporttiomaisuuden luovuttamisesta. Yhtiöittämisen tavoitteena on keventää peruskaupungin käyttötalousmenoja ja investointipanostuksia sekä samalla nopeuttaa alueen rakentumista. Yhtiömallissa kaupunki vastaa edelleen kehitysohjelman tavoitteiden edistämisestä kaupungin tehtävien ja alueella säilyvien omistusten ja vastuiden näkökulmasta, sekä kaikkien maanomistajien kehittämisen yhteensovittamisesta yleissuunnitelman mukaisesti. Hiedanrannan kehitys Oy puolestaan vastaa omistamansa keskeisen alueen kokonaisvaltaisesta kiinteistökehittämisestä yleissuunnitelman mukaisesti ja toteuttaa alueen yhdyskuntarakentamisen. Kaupungin puolesta kehitysohjelman ohjauksesta vastaa kaupunginhallitus. Yhtiön ohjaus tapahtuu omistajaohjauksen periaatteiden mukaisesti omistajan asettamien tavoittein.

Vuonna 2021 alueella käynnistyy ensimmäisten korttelialueiden asemakaavoitus. Korttelit ovat myös avaus älykkään ja kestävän kaupunkiympäristön tavoitteiden asettamiseksi asuinkortteleille. Kaupunki edistää omien tehtäviensä osalta ohjelmasuunnitelman toimenpiteitä, jotka tukevat yhtiön vuodelle 2021 suunniteltavia tehtäviä, joita ovat Hiedanrannan aluekehittämisessä käytettävien aluetasoisien toimintamallien valmistelu mm. keskitetyn pysäköinnin, katutason liike- ja palveluinfrastruktuurin, yhteiskäyttötilojen, alueellisten palveluyhtiötarpeiden sekä tehtaan vetovoimatekijöiden kehittämisen osalta. Yhtiön tarkoituksena on luoda toimintamallit, joilla voidaan tehokkaasti edistää Hiedanrannan kestävän ja älykkään kaupunkiympäristön tavoitteiden toteutumista käytännössä.

Kaupungin painoituksina alueella aloitetaan Näsisaaren louhetäyttöjen esityöt jo vuonna 2020 ja varsinainen vesistöäyttö jatkuu vuonna 2021 mikäli luvitus sen mahdollistaa. Vesistöäytöllä luodaan perusta Hiedanrannan yleissuunnitelman mukaisen järvikaupungin eli Näsisaaren toteuttamiselle. Vesistöäyttö mahdollistaa raitiotien rakentamisen Näsisaaren ja Hiedanrannan keskustan kautta edelleen Lentävänniemen suuntaan. Vaitinaron liittymän suunnittelun edistyminen 2021 on liikennehankkeiden keskeinen edellytys. Vuonna 2021 nollakuidun tilannetta tarkkaillaan lupapäätösten mukaisesti. Nollakuidun vaihtoehtoisten toimenpiteiden vaikutukset kaupunginosaan arvioidaan. Keskeisiä tehtäviä on myös edistää Raitiotien 2. vaiheen ja Hiedanrannan aluekehittämisen yhteensovittamista. Vaitinaron eritasoliittymän toteutus ja aikataulu ovat kriittisiä Hiedanrannan toteutuksen aikataululle mm. raitiotien liityntäliikenteen, kaupunginosan liikenneyhteyksien, melusuojausten sekä yleisen liikenneverkon toimivuuden kannalta. Hiedanrannan kehitysohjelma osaltaan tuottaa päätöksentekoa tukevaa tietoa ja tukee liikennejärjestelmän suunnittelun etenemistä.

Keskeinen toiminnan tavoite 2021 kaupungilla on kaupungin ja Hiedanrannan Kehitys Oy:n välisen yhteistyön vakiinnuttaminen, jossa roolit ja toimintamallit ovat selvät ja edistävät tehokkaasti kehitysohjelman tavoitteita. Yhtiö on ilmoittanut tavoitteekseen, että se pystyisi jättämään käynnistyskortteleiden kaavapyynnöt, käynnistämään tontinluovutuskilpailut, tehtaan konseptisuunnittelun sekä aluekeskuksen palvelu- ja toimintamallien määrittelyt. Kaupungin tavoitteena on myös käynnistää Näsisaaren toteutus siten, että raitiotien 2b -vaiheen rakentaminen voidaan aikatauluttaa ja myöhemmin aloittaa suunnitelmien mukaisesti. Tavoitteena on myös varmistaa, että järvitäytön vaikutukset tai mahdollisuudet järvessä sijaitsevan nollakuidun ratkaisemiseen analysoidaan ja tunnistetaan. Talousarviotavoitteena on, että ensimmäisten korttelialueiden asemakaavoitus on käynnistetty yleissuunnitelman ja kehitysohjelman tavoitteiden mukaisena.

Keskeiset Hiedanranta -kehitysohjelman toimenpiteet vuonna 2021:

1. Näsisaaren toteutus on käynnissä ja mahdollistaa raitiotien toteutuksen
2. Hiedanrannan yleissuunnitelman Lielahden suunnittelualueeseen kuuluvien yksityisten osien tarkempi yleissuunnittelu on käynnistynyt

3. Arvioidaan Hiedanrannan maanomistajien kanssa alueen arvonmuodostuksen ja toteutusaikataulun kannalta hyväksyttäviä ratkaisuesityksiä nollakuidun toimenpiteille

Suunniteltu palvelutuotanto ja talous

Viiden tähden keskusta ja Hiedanranta -kehitysohjelmien talous on Tampereen kaupungin talousarviossa ohjelmatasolla lautakunnittain sitovana. Kehitysohjelmien määrärahaa on neljän eri lautakunnan alla ja ohjaus on kaupunginhallituksesta.

Viiden tähden keskusta

Käyttötalous, toimintakate (1 000 euroa)	Muutettu TA 2020	TA 2021	TS 2022	TS 2023	TS 2024
Elinvoima- ja osaamislautakunta	-4 004	-4 293	-4 279	-4 279	-4 279
-Viiden tähden keskusta		-4 043			
-Erillishanke Hakametsä Sport Campus		-250			
Yhdyskuntalautakunta	-500	-330	-330	-330	-330
-Viiden tähden keskusta		-180			
-Erillishanke Hakametsä Sport Campus		-150			
Kehitysohjelma yhteensä	-4 504	-4 623	-4 609	-4 609	-4 609
Nettoinvestoinnit (1 000 euroa)	Muutettu TA 2020	TA 2021	TS 2022	TS 2023	TS 2024
Asunto- ja kiinteistölautakunta	-4 370	-3 600	-1 500	-4 500	-2 300
Yhdyskuntalautakunta	-11 475	-12 700	-10 050	-13 050	-16 950
Kehitysohjelma yhteensä	-15 845	-16 300	-11 550	-17 550	-19 250

Hiedanranta

Käyttötalous, toimintakate (1 000 euroa)	Muutettu TA 2020	TA 2021	TS 2022	TS 2023	TS 2024
Elinvoima- ja osaamislautakunta	-1 841	-429	-429	-429	-429
Asunto- ja kiinteistölautakunta	-1 000	-830	-830	-830	-830
Yhdyskuntalautakunta	-50	-150	-150	-150	-150
Sivistys- ja kulttuurilautakunta	-75	-75	-75	-75	-75
Kehitysohjelma yhteensä	-2 966	-1 484	-1 484	-1 484	-1 484
Nettoinvestoinnit (1 000 euroa)	Muutettu TA 2020	TA 2021	TS 2022	TS 2023	TS 2024
Asunto- ja kiinteistölautakunta	-10 610	-15 660	-7 300	-10 000	-9 700
Yhdyskuntalautakunta	-600	0	0	0	0
Kehitysohjelma yhteensä	-11 210	-15 660	-7 300	-10 000	-9 700

Hankintalinjaukset

Kaupunginhallitus ohjaa kehitysohjelmien toteuttamista ja kaupunginvaltuusto päättää kehitysohjelmien resursoinnista osana talousarviota. Hankintojen toteuttamiseksi varatut määrärahat esitetään lautakuntien palvelu- ja vuosisuunnitelmissa sitovina erinä.

Kehitysohjelmien hankinnat jakautuvat pääasiassa Yhdyskuntalautakunnan ja Asunto- ja kiinteistölautakunnan alaisuuteen. Hankekehityksen käyttötalousmäärärahat ovat Elinvoima- ja osaamislautakunnan alaisuudessa. Hankekehityksen yksittäisen hankinnan ennakoitu arvo ei yleensä ylitä 60 000 euroa. Hankinnat tehdään aina ensisijaisesti Tampereen kaupungin puitesopimuskumppaneilta ja toissijaisesti erilliskilpailutuksella. Merkittävimmät ja kilpailutettavat hankinnat ovat infrarakentamisinvestointeja ja ovat mukana lautakuntien investointisuunnitelmissa.

Kehitysohjelmissa tuotetaan kestävästi kasvavan elinvoimaisen kaupunkikeskustan suunnittelua, suunnittelun ohjausta ja rakennuttamista. Kehitysohjelmien ohjelmasuunnitelmissa määritellyt tavoitteet ohjaavat kehitysohjelmien hankintoja. Hankintanäkökulmasta erityinen vaikuttavuus kaupunkisuunnitteluun on suunnittelukilpailuilla. Suunnittelukilpailut ovat erityistä panostusta vaativia ja ne ovat kaupunginhallituksen ohjauksessa. Keskeinen hankinnoilla tavoiteltava tulos on monella tavoin laadukas kaupunkiympäristö. Sen toteutuminen edellyttää onnistunutta kumppanivalintaa ja jäntevää työnaikaista ohjausta.

Kehitysohjelmat jatkavat hankintaprosessien kehittämisen edelläkävijänä. Kehitysohjelmat ovat vieneet läpi esimerkiksi Suomen ensimmäisen hankintalain mukaisen innovaatiokumppanuushankinnan, harvinaisia isoja ja vaativia käyttöoikeusurakoita ja suunnittelukilpailuja. Kilpailuttamiset tehdään digitaalisilla hankintajärjestelmillä. Myös suunnittelukilpailu on nyt tehty täysin digitaalisena ensimmäistä kertaa. Markkinatuntemus ja markkinavuoropuhelut ovat kehitysohjelmissa arkipäivää. Ranta-Tampellan kahdessa rakennusurakan hankinnassa kehitysohjelmat olivat mukana kehittämässä ja soveltamassa urakan hankintaa Petoke - perinteisten toimintamallien kehittäminen -projektissa. Seuraavana kehittämiskohteena tulisi olla parempi kaupungin muiden yksiköiden tekemien sopimusten hyödyntäminen. Tähän sopimustenhallinnan kehittämiseen toivotaan vetovastuuta Strategisen hankinnan yksiköltä.

Yleisien alueiden rakentamisessa käytetään laajasti kierrätysmateriaaleja esimerkiksi Ranta-Tampellassa Hämeenkadulta purettuja vanhoja kiviä. Ranta-Tampellassa myös testataan uusia sertifioituja puulajimateriaaleja rantarakentamisessa. Vuoden 2021 aikana Kehitysohjelmissa tutkitaan ja testataan mahdollisuutta sisällyttää hankintaan työllistämisehto.

Riskiprofiili

Kehitysohjelmien riskit arvioidaan ohjelmasuunnitelmissa, jotka hyväksytetään kaupunginhallituksessa. Merkittävin riski on Hiedanrannan kehitysohjelman aikataulu- ja kustannusriski liittyen vesistötäyttöjen toteuttamiseen. Kehitysohjelmiin liittyy paitsi aikatauluriskit, myös kaikki rakentamiseen liittyvät riskit ulkoisine toimintaympäristöriskeineen. Riskienhallintaa käsitellään vuosittain myös tilinpäätösaineistossa sisäisen valvonnan järjestämisen selonteossa. Kehitysohjelmat ottavat käyttöönsä Riskiprofiili-työkalun ja laatii kehitysohjelmien riskiprofiilit.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet (htv)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Hallinto	11,1	12,5	13,5
Yhteensä (htv)	11,1	12,5	13,5

Henkilöstösuunnitelman osana olevassa osaamisen kehittämissuunnitelmassa on arvioitu osaamistarpeita. Osaaminen on hyvällä tasolla mutta vaatimusten ja toimintaympäristön muuttuessa ylläpidettävä. Työhyvinvointi on hyvällä tasolla, joskin kyselyn perusteella esiintyy hieman lisääntyntä työkuormitusta. Etätyön työergonomia on välttävällä tasolla ja työnantajan kannalta hankalasti korjattavissa. Siihen tarvitaan kaupunkitasoiset linjaukset.

Esitetään perustettavaksi yksi projektiasiantuntijan toimi vahvistamaan projektien hankintatoimintaa sekä riskienhallintaa.

Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Kehitysohjelmat-palveluryhmän henkilöstön ammatillinen osaaminen on hyvällä tasolla. Ammattitaitoa tulee kuitenkin ylläpitää suunnitelmallisesti, sillä osaamisen vaatimukset kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Kehitysohjelmat-palveluryhmän koulutussuunnitelmassa keskeiset osaamistarpeet liittyvät ammattialan erityisosaamiseen kuten kehitys-, hankekehitys- ja suunnitteluosaamiseen sekä projektiosaamiseen ja lainsäädäntöön, sisältäen myös hankintaosaamisen ylläpidon ja kehittämisen. Myös ict-osaaminen sekä vuorovaikutus, neuvottelu ja viestintätaidot ovat keskeisessä asemassa. Osaaminen varmistetaan muun muassa erilaisin täydennyskoulutuksin sekä hyödyntämällä verkostoja ja työparityöskentelyä. Osaamista kehitetään monipuolisesti hyödyntämällä erilaisia kokemuksesta oppimisen sekä toisilta ja toisten kanssa oppimisen keinoja ja erilaisia koulutuksia.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman osalta keskeisiä tavoitteita ovat etä- ja monipaikkatyökulttuurin ja siihen sisältyvän työergonomian kehittäminen, psykososiaalisen kuormituksen vähentäminen eli työkyvyn ylläpitäminen ja työssäjaksamisen vahvistaminen, työn hallinnan tunteen lisääminen, työmäärän ja työpaineiden tunteen tasaaminen sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvien poissaolojen ennaltaehkäisy. Tavoitteisiin pääsemiseksi muun muassa huolehditaan säännöllisistä tavoite- ja kehityskeskusteluista ja hyödynnetään esimerkiksi mentorointia. Fyysistä kuormitusta ennaltaehkäistään tarjoamalla esimerkiksi työfysioterapeutin ohjausta ja kannustetaan omaehtoiseen liikkumiseen.

Ammatillinen koulutus

Toiminnan kuvaus

Tampereen kaupunki järjestää ammatillista koulutusta yhteistoiminta-alueen sopimuksen perusteella Tampereen seudun ammattiopistossa (Tredu). Tredulla on vuonna 2021 yhteensä 14 toimipistettä, joista 5 sijaitsee Tampereella ja 9 ympäristökunnissa. Koulutusta järjestetään seuraavilla aloilla: humanistiset ja taidealat, kauppa, hallinto ja oikeustieteet, luonnontieteet, tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT), tekniikan alat, maa- ja metsätalousalat, terveys- ja hyvinvointialat sekä palvelualat. Koulutuksen järjestämisluvassa on järjestämisoikeus 34

perustutkintoon, 33 ammattitutkintoon ja 22 erikoisammattitutkintoon sekä VALMA-koulutukseen, työvoimakoulutukseen ja laajan luvan mukaiseen oppisopimuskoulutukseen.

Tredun strategisen kehittämissuunnitelman 2019-2022 toimeenpanoa jatketaan vuonna 2021 sen painopisteiden Teknologisesti älykkäämpää tulevaisuutta Tredusta, Tulevaisuuden yrittäjyyttä Tredusta ja Kestävä elämäntapa Tredusta tavoitteellisten työpakettien kautta. Strategisen ohjelmakokonaisuuden erillisohjelmia, pedagogista ohjelmaa, kansainvälisyysohjelmaa, henkilöstöpoliittista ohjelmaa, tuottavuusohjelmaa sekä laatuohjelmaa viedään eteenpäin suunnitelmien mukaisesti. Vuonna 2021 panostetaan digitaalisten palveluiden ja virtuaalisten oppimisympäristöjen kehittämiseen sekä kuntakokeiluyhteistyössä työllisyyden ja sitä tukevan ammatillisen osaamisen lisäämiseen kokeilun asiakkaille. Oppivelvollisuuden laajentamisen ja toisen asteen maksuttomuuden voimaantulo syksyllä 2021 asettaa haasteita ja uudistustarpeita ammatillisen koulutuksen toiminnalle sekä yhteistyölle kuntien ja muiden viranomaisten ja sidosryhmien kanssa. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus KARVI tekee vuonna 2021 kaikille ammatillisen koulutuksen järjestäjille laadunhallintajärjestelmien tilaa koskevan lakisääteisen arvioinnin, mikä tulee vaatimaan erityistä panostusta laadunhallintatyön kehittämiseksi ja kuvaamiseksi.

Hallitusohjelman mukaisten ja ministeriön ammatilliseen koulutukseen kohdentamien lisärahoitusten ohjaamana panostetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön resurssien kasvattamiseen opiskelijoiden saaman opetuksen ja ohjauksen lisäämiseksi. Lisärahoituksia kohdennetaan myös opiskelijoiden tukitoimiin koronavaikutusten minimoimiseksi sekä opintojen etenemisen ja tutkintosuoritusten valmistumisen varmistamiseksi. Ministeriön antaman tavoitteen mukaisesti toteutetaan erityistoimenpiteitä lähihoitajakoulutuksen lisäämiseksi.

Vuoden 2021 aikana panostetaan merkittävästi tulevaisuusinvestointeihin, joilla turvataan strategisten painopisteiden uudet avaukset ja ammatillisen etumatkan mahdollistaminen opiskelijoille.

Tredun strategisen ohjelman erillisohjelmiin kuuluvalla Tredun tuottavuusohjelmalla varmistetaan toiminnan ja talouden tasapaino. Tuottavuusohjelman mukaisesti ennakoidaan rahoitusvirrat ja tuetaan toiminnan johtamista strategian mukaisesti kohti visiota.

Suunnitellut palvelut

Vuoden 2021 palvelutuotanto muodostuu valtionosuusrahoitteisesta ammatillisesta koulutuksesta, muusta valtionosuusrahoitteisesta koulutuksesta (perusopetuksen lisäopetus, perusopetus oppivelvollisuusiän ylittäneille) sekä muusta toiminnasta. Taulukossa on esitetty suunniteltujen palvelujen käyttökustannukset.

Suunniteltu palvelutuotanto (1 000 euroa)	VS 2021
Ammatillinen koulutus, valtionosuudella rahoitettu toiminta	86 772
Muulla valtionosuudella rahoitettu toiminta	1 212
Muu toiminta	7 145
Yhteensä	95 129

Talous

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Myyntitulot	82 165	86 846	90 445
Maksutulot	275	209	90
Tuet ja avustukset	3 723	3 237	4 302
Vuokratulot	451	323	265
Muut toimintatulot	153	27	27
Toimintatulot yhteensä	86 767	90 642	95 129
Henkilöstömenot			
Palkat ja palkkiot	-43 246	-46 251	-49 484
Henkilösivumenot			
Eläkemeno	-8 724	-9 123	-9 824
Henkilösivumenot	-1 406	-1 616	-1 913
Palvelujen ostot	-10 833	-10 622	-11 104
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-4 659	-4 833	-4 532
Avustukset	-134	-106	-126
Vuokramenot	-17 475	-16 149	-16 351
Muut toimintamenot	-457	-353	-725
Toimintamenot yhteensä	-86 934	-89 053	-94 059
Toimintakate	-167	1 589	1 070
Rahoitustulot ja -menot	-12	0	
Poistot ja arvonalentumiset	-1 564	-1 089	-1 070
Tilikauden tulos	-1 742	500	0

Investoinnit (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Investointimenot	-366	-1 711	-2 204
Pysyvien vastaavien luovutustulot	40	0	0

Vuosisuunnitelman valmisteluvaiheessa ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitukseksi on arvioitu 86,8 milj. euroa, mikä sisältää 83,4 milj. euroa vuoden 2021 arvioitua valtionosuutta sekä vuonna 2020 myönnettyä rahoitusta 2,0 milj. euroa opetuksen ja ohjauksen lisäämiseen sekä 1,4 milj. euroa lähihoitajakoulutuksen lisäämiseen ja koronavaikutusten aiheuttamien poikkeusolojen vaikutusten tasoittamiseen. Valtionosuustulossa ei ole huomioitu oppivelvollisuuden laajenemiseen tai koulutuksen maksuttomuuteen mahdollisesti saatavaa rahoitusta.

Vuoden 2021 varsinainen suoritepäätös saadaan joulukuussa. Vuoden 2021 ensimmäisellä lisäsuoritepäätöksellä vuoden alussa on tarkoitus jakaa lisärahoitus opettajien ja ohjaajien palkkaamiseen sekä opetuksen ja ohjauksen tukitoimiin.

Ammatillisen koulutuksen tavoitteelliseksi opiskelijavuosimääräksi vuodelle 2021 on haettu 8664, josta työvoimakoulutukseen kohdennettavat opiskelijavuodet ovat 150, maahanmuuttajien koulutuksen järjestämiseen kohdennettavat opiskelijavuodet 150 ja lähihoitajakoulutuksen lisäämiseen kohdennettavat opiskelijavuodet 50. Lisäksi on haettu perusrahoituksen harkinnanvaraista korotusta erityisen kalliin (lentokoneasennus, metsäala) koulutuksen

järjestämisen turvaamiseksi 0,6 milj. euroa, oppivelvollisuuden laajentamisen edellyttämän maksuttoman koulutuksen kustannusten kattamiseksi 0,7 milj. euroa, työpaikkaohjaajien koulutuksen lisäämiseen ja kehittämiseen 0,14 milj. euroa, sekä urheilijoiden ammatillisen koulutuksen tukemiseksi yhteensä 0,16 milj. euroa.

Hallituksen 15.10.2020 antamassa esityksessä eduskunnalle ammatillisesta koulutuksesta annetun lain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi rahoitusosuuksien on ehdotettu säilyvän varainhoitovuoden 2020 tasossa, minkä mukaan perusrahoituksen osuus olisi 70 prosenttia, suoritusrahoituksen osuus 20 prosenttia ja vaikuttavuusrahoituksen osuus 10 prosenttia.

Toimintatuottojen ja -menojen arvioidaan kasvavan 6,9 milj. euroa vuoden 2020 alkuperäiseen vuosisuunnitelmaan verrattuna.

Investointisuunnitelma sisältää yhteensä 2,2 milj. euron hankinnat. Investoinneissa panostetaan erityisesti digitalisaatioon ja oppimisympäristöjen kehittämiseen.

Tuottavuuspilotit

Tuottavuuspiloteissa kehitetään tuottavuuden johtamista ja seuranta lähellä asiakasrajapintaa. Johtamisen ja raportoinnin mahdollistamiseksi piloteissa kehitetään palvelujen tuottavuuden laskentaa ja mittaamista. Pilotit ovat osa kaupungin tuottavuustyötä, jonka tavoitteena on tuottavuuden parantaminen osana talouden tasapainottamista.

Tredun osallistuu kaupungin tuottavuuspilotointiin kahdella kokonaisuudella, jotka ovat Tredun ammatillisen koulutuksen kokonaisuus ja Tredun Ylöjärven Kurun toimipisteessä järjestettävän metsäalan perustutkintokoulutuksen metsäkoneenkuljetuksen osaamisala.

Tuottavuuspiloteissa on määritelty tuottavuusmittarit, mittareiden nyky- ja tavoitetaso sekä tuottavuuden seurantasykli ja raportointitapa. Tuottavuutta parantavia toimenpiteitä on suunnittelu ja niitä on sisällytetty talousarvioon sekä palvelu- ja vuosisuunnitelmiin, tuloskortteihin ja kehityskeskusteluihin. Ammatillisen koulutuksen rahoituksessa tapahtuneet muutokset ovat johtaneet siihen, että vuodelle 2021 tuottavuusmittareiden tavoitteita on tarkistettu vastaamaan paremmin tavoiteltavaa tulosta.

Tredun kokonaisuuden tuottavuuspilotoinnissa lähtökohtana on Tredun palvelun tavoitteet ja tarkoitus. Toiminnan tavoitteena on edistää Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan osaamista, elinvoimaisuutta, kilpailukykyä ja työllisyyttä. Tredun järjestämän ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on kohottaa ja ylläpitää ammatillista osaamista, mahdollistaa yksilölliset opintopolut, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vauhdittaa yrittäjyyttä. Asiakkaat, asiakasryhmät ja asiakashyöty/-arvo näkökulmat luovat pohjan tuottavuuspilotoinnille. Pilotoinnissa tarkastellaan perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja suorittavia sekä valmentavaa ja muuta koulutusta saavia opiskelija-asiakkaita sekä yrityksiä ja yritysten henkilöstöä asiakkaina. Päämittareita ovat

nettomenot/opiskelijavuodet, henkilöstökustannukset/opiskelijavuosi ja osaamispisteet/opiskelijavuosi (tutkintotavoitteinen koulutus).

Metsäalan perustutkintokoulutus -pilotissa tarkastellaan metsäalan ammatillisen koulutuksen järjestämistä tarkoituksena vastata alan työvoimatarpeeseen koneellisen puunkorjuun tehtävissä (hakkuukoneen- ja metsätraktorinkuljettajat). Koulutukseen hakeutuu nuoria yhteishaun kautta ja aikuisia jatkuvan haun kautta. Opiskelijat hakeutuvat koulutukseen maantieteellisesti laajalta alueelta. Koulutus toteutetaan metsäalan perustutkinnon tutkinnon perusteiden vaatimusten mukaisesti. Työtä metsäkoneella tehdään opintojen alusta alkaen metsätyömailla. Osaamisen hankkimiseen käytetty konetyöaika pyritään maksimoimaan ja oppimisen tukena hyödynnetään teknologiaa kuten simulaattoreita, koneiden ohjelmistoja ja laitevalmistajien applikaatioita. Päämittäriä ovat metsäkonekoulutuksen työvoimakustannukset/opiskelijavuosi, osaamispisteet/opiskelijavuosi, metsäkonekoulutuksen nettokustannukset / opiskelijavuosi ja metsäkoneiden polttoainekulut/ tuotettu m³.

Hankintalinjaukset

Hankintalinjaukset täsmentävät ulkoisten hankintojen roolia toiminnassa sekä ohjaavat lautakunnan alaista hankintatoimintaa, sen kehittämistä ja tavoiteltavia tuloksia. Hankintalinjaukset myös konkretisoivat, miten hankintatoiminnassa toteutetaan kaupungin hankinnan periaatteita.

Tredussa tehtävissä hankinnoissa noudatetaan hankintalakia ja Tampereen kaupungin hankintaohjetta. Sen lisäksi Tredussa on käytössä hankintayksikön laatima täydentävä hankintaohje oman sisäisen hankintatoiminnan ohjaamiseksi sekä antamaan lisätietoa hankintoja tekeville henkilöille hankinnoissa noudatettavista menettelytavoista. Tredun hankinnoissa toimitaan vastuullisesti ja tavoitellaan kustannustehokkaita laadukkaita ratkaisuja, huomioidaan ympäristönäkökulmat sekä kestäväen kehityksen mukainen toiminta. Vuonna 2020 hankintayksikön resurssia vahvistettiin niin, että Tredun oppimisympäristöpalveluiden uuden suunnittelijan työpanosta kohdistetaan tarvittaessa hankintatoimiin.

Hankintojen kokonaisvaltaisen suunnittelun tarkoituksena on tukea parhaalla mahdollisella tavalla koulutuksen järjestämistä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja pyrkiä ennakoimaan, millaisia hankintoja koulutusalojen suunniteltu toiminta edellyttää. Tredun hankintayksikön henkilöstö osallistuu Tampereen kaupungin hankintakoulutuksiin sekä Tampereen kaupungin hankintaverkostoon, joka kokoontuu 3–4 kertaa vuodessa. Hankintaosaamisen ylläpitäminen korkealla tasolla edellyttää jatkossakin ohjausta sekä hankintoja suorittavien kouluttautumista.

Tredun hankintayksikkö toteuttaa itse hankintojen kilpailuttamisen pienhankinnoissa, jos hankittavalle tavaralle tai palvelulle ei ole Tampereen kaupungin tasolla kilpailutettua

hankintapaikkaa. Pienhankinnoissa pyritään edistämään paikallisten pk-yrityksien osallistumista kilpailutuksiin hankintalain salliessa sekä ottamaan huomioon sosiaaliset yritykset.

Tredun kansallisen kynnyksarvon ylittävässä hankinnoissa Tuomi Logistiikka Oy toimii kilpailutuksen teknisenä toteuttajana ja kilpailutuksen tarvittava asiantuntijaryhmä kootaan kilpailutuksen kohteena olevan substanssialan osaajista Tampereen seudun ammattiopistosta. Asiantuntijaryhmän vastuuna on ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmat ja näin ollen tavoitteena on tehdä kestäviä hankintoja. Tredun toimintaa koskevissa Tampereen kaupungin kilpailuttamissa yhteishankinnoissa on usein mukana myös tarvittava asiantuntijaedustus Tredusta. Hankinnoissa hyödynnetään monipuolisesti markkinakartoitusta ja -vuoropuhelua eri toimijoiden kanssa.

Tredussa panostetaan laitteiden elinkaaren loppuvaiheessa kestävän kehityksen mukaiseen kierrätykseen. Tarpeettomat koneet ja laitteet, joita ei voida hyödyntää kaupungin muilla toimialoilla, kierrätetään vastuullisesti.

Palveluverkko

Viimeisin Tampereen seudun ammattiopiston palveluverkkoa koskeva suunnitelma on hyväksytty elinvoima- ja osaamislautakunnassa 14.11.2018. Toimipisteisiin ja tiloihin liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti elinvoima- ja osaamislautakunnan kokouksissa ajankohtaiskatsauksissa. Tarvittaessa isompien rakentamishankkeiden käsittely lautakunnissa käynnistyy palveluverkon kehittämis-, kiinteistön peruskorjaus- tai muista tilajärjestelytarpeista. Ammatillisen koulutuksen palveluverkon seurantaryhmä koordinoi palveluverkkotyötä. Seurantaryhmä muodostuu Tampereen seudun ammattiopiston, Tredu-Kiinteistöt Oy:n ja Tampereen Tilapalvelut Oy:n edustajista.

Palveluverkkosuunnittelun keskeinen tavoite on toimintojen tehostaminen sekä tilakustannusten pienentäminen ja niiden ennakointi. Hyväksytyyn palveluverkkosuunnitelman mukaan strategiakaudella 2019 - 2022 aikana arvioidaan Ajokinkujan, Oriveden ja Virran toimipisteiden kiinteistöjen toiminnalliset sekä taloudelliset edellytykset uudessa rahoitusmallissa.

Tampereen seudun ammattiopistossa on parhaillaan käynnissä tuottavuustyön –pilotointi hanke. Koko Tredun tason yhtenä selittävässä mittarina on tilatehokkuus, joka mittaa käytössä olevia neliöitä suhteessa opiskelijavuosiin. Pilotoinnissa vuodelle 2021 on asetettu tavoitteeksi tilatehokkuudeksi luku 13,62. Vertailun vuoksi vuoden 2019 tilatehokkuus luku oli 16,37, eli mitä pienempi luku on, sitä tehokkaammassa käytössä tilat ovat.

Tampereen seudun ammattiopisto ja Tredu-Kiinteistöt Oy sekä tarvittavat palveluntuottajat selvittävät yhdessä energiainvestointeja, joilla voidaan pienentää toimipisteiden hiilijalanjälkeä ja elinkaarikustannuksia. Toimipisteiden energiankulutus, lämpö, sähkö ja vesi synnyttävät

suurimman osan kasvihuonekaasupäästöistä. Rakennusten käytönajan energian käyttö nousee keskeiseen rooliin tässä kokonaisuudessa. Tampereen seudun ammattiopiston toimipisteissä on tarkoitus vuosittain lisätä energiainvestointeja, joilla lisätään kiinteistöjen energiatehokkuutta. Parhaillaan rakennetaan Nokialle yhteiskampusta Tampereen seudun ammattiopiston ja Nokian kaupungin käyttöön toisen asteen koulutuksen opiskelijoille. Nokian uusi kampus rakentuu pitkälti vuoden 2021 aikana, ja uudisrakennus otetaan käyttöön vuonna 2022.

Tampereen kaupungin asunto- ja kiinteistölautakunnan tekemän päätöksen mukaisesti johtaja, ammatillinen koulutus, päättää rakennusten, tilojen ja niihin liittyvien alueiden vuokraamisesta Tampereen seudun ammattiopiston toimintaa varten elinkeino- ja osaamislautakunnan hyväksymän palveluverkkolinjauksen mukaisesti 1.11.2019 alkaen.

Riskiprofiili

Riskiluokka	Riski	Riskin kuvaus	Riskitaso (lukuarvo)
Strategiset riskit	Digitalisaatio ja teknologinen kehitys	Riskinä on, että teknologioiden ja toimintaympäristön muutokset ovat toimintaan nähden liian nopeita ja muutosvauhdissa pysyminen on haasteellista.	6
	Työllisyys, työn- ja koulutuksen murros	Työelämän uudistuminen ja uudenlaiset osaamistarpeet aiheuttavat työmarkkinoiden polarisoitumisen ja monityönantajuuden lisääntymisen. Perinteinen ammatti-identiteetti ja työn merkitys muuttuu. Ammatillisen koulutuksen kyky ennakoida ja reagoida nopeasti työelämän osaamistarpeiden muuttumiseen on kriittistä.	9
Operatiiviset riskit	Asiakaslähtöisyys ja asiakkuuden hallinta	Asiakashankinnan ja asiakkuuksien hoidon onnistuminen on kriittistä. On huolehdittava henkilöstön erityisosaamisesta ja organisaation toiminnallisesta joustavuudesta, jotta asiakkaiden yksilölliset tarpeet voidaan toteuttaa.	6
	Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi	Muuttuva työelämä edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa osaamisen	6

		päivittämistä, jota on johdettava systemaattisesti. Osaavan henkilöstön varmistaminen organisaatiossa edellyttää henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista muuttuvissa tilanteissa. Opiskelija-aineksen heterogeenisyys kuormittaa henkilöstöä.	
Taloudelliset riskit	Ammatillisen koulutuksen rahoituksen valtakunnallinen vaihtelu	Rahoituksen ennakoinnattomuus uudessa rahoitusmallissa sekä rahoituspäätösten viivästyminen tuo epävarmuutta talouden pitkäjärjenteeseen suunnitteluun. Suoritteiden seuranta vaatii jatkuvaa seuranta, raportoinnin kehittämistä ja simulointimalleja, joiden tuottaminen vaatii erityisosaamista.	6
Vahinkoriskit	Turvattomuus, polarisaatio ja radikalisoituminen. Turvallisuuuskulttuuri monimutkaistuu. Työturvallisuuden hallinta.	Opiskelu- ja työturvallisuuden varmistaminen on haasteellista polarisoituvassa yhteiskunnassa, jossa moniongelmaisuus ja syrjäytyminen lisääntyvät. Henkilöstöltä vaaditaan osaamista tunnistaa uudenlaisia riskejä.	9

Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet

Tredussa kartoitetaan käytössä olevien laitteiden, järjestelmien ja sovellusten käyttöä ja niiden ajantasaisuutta. Lisätään henkilöstön valmennusta ja tukea uusien teknologioiden ja digitaalisten oppimisympäristöjen käyttöönottoon. Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin varmistamiseksi käytetään johtamisen työvälineitä systemaattisesti. Seurataan säännöllisesti työntekijäkokemuskyselyn tuloksia ja tehdään kehittämistoimenpiteitä. Otetaan käyttöön henkilöstön osaamisenhallinnanjärjestelmä.

Työllisyyden tukemiseksi käynnistetään tiivis yhteistyö kuntakokeilun toimijoiden kanssa. Kehitetään ennakoivia yhdessä työelämän kanssa. Tuoteistetaan koulutustarjontaa työelämän tarpeisiin ja kehitetään verkossa opiskelun mahdollisuuksia sekä jatkuvan oppimisen palveluita.

Rahoituksen ennakoinniseksi kehitetään simulointimalleja ja raportointia tiedolla johtamisen tueksi. Tredussa varmistetaan turvallisuutta säännöllisin arvioinnein ja henkilöstökoulutuksin.

Otetaan käyttöön vaaratilanteiden hälytysjärjestelmä, jolla tavoitetaan kerralla koko henkilöstö ja vahvistetaan yleistä turvallisuuskulttuuria ja vastuullisuutta.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet (htv)	TP 2019	VS 2020	TA 2021	VS 2021
	941,6	960,0	1 031,0	1 031,0

Tredussa henkilöstön ammatillinen osaaminen on erittäin hyvällä tasolla. Tredulaisilla on myönteinen asenne kehittämiseen ja oman ammatillisen osaamisen vahvistamiseen. Nuoriin ja jatkuvan oppimisen haun kautta tuleviin kaiken ikäisiin opiskelijoihin valetaan tulevaisuuden uskoa mahdollistamalla heille hyvä ammatillinen perusosaaminen. Uuden ammatillisen koulutuksen, jatkuvan oppimisen ja oppivelvollisuuden laajentumisen toimeenpano etenee Tredussa suunnitelmallisesti. Tredussa ovat kaikki 70-20-10 mallin mukaiset oppimisen ja osaamisen kehittämisen muodot henkilöstön käytössä.

Korona-pandemia on lisännyt etä-, verkko ja hybridiopetuksen käyttöä, digioppimisen tarvetta ja luovien ratkaisujen etsimistä voimakkaasti. Opetushenkilöstö osallistuu Tredun Digitiiimin järjestämiin digipedagogiikan ja digityövälineiden valmennuksiin. Osa henkilöstöstä on osallistunut yhdessä lukiokoulutuksen ja varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen kanssa toteutettuun digiosaamisen tunnistamisen, arvioinnin ja osaamismerkkien hankkimisen kokeiluun syksyn 2020 aikana. Digiosaamisen vahvistamista ja osaamisen tunnistamisen kokeilua laajennetaan vuonna 2021. Työhyvinvointia edistävässä toiminnassa keskitytään edelleen henkilöstön suorituskyvyn ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen johtamiseen sekä virtuaali-, etä- ja hybridityöskentelyn haittojen ennaltaehkäisyyn erityisesti yksinäisyyden kokemuksen, staattisen istumatyöskentelyn aiheuttaman liikkumattomuuden ja huonojen ruokailutottumusten vähentämiseen.

Nykypäivän työtekemisessä ollaan siirtymässä asiantuntijan yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen ja verkostoissa aktiivisesti eri kumppaneiden kanssa toimimiseen. Osaamisen jakamisen merkitys korostuu, yhdessä tekeminen, yhteisen ymmärryksen lisääminen ja pysähtyminen auttavat vähentämään työn kuormittavuutta. Yhä enemmän tarvitaan opiskelijoiden, asiakkaiden, työparien, tiimien ja työyhteisön yhteistä ajattelua, keskustelua ja reflektointia. Kehittämiskumppanuuksia vahvistetaan ja solmitaan lisää. Vastavuoroinen kehittäminen ja yhteissuunnittelu auttavat tredulaisia olemaan aktiivisesti mukana yhteiskunnan kehittämisessä. Teknologian kehitys muuttuu yhä nopeammin, virtuaalisuus, tekoäly ym. tulevat muuttamaan oppimista, opetusta ja oppimisympäristöjä voimakkaasti.

Tredun henkilöstöpoliittisen ohjelman Hyvinvoiva ja osaava Tredu sekä Johtamisen ja esimiestyön kehittämisohjelman toteutussuunnitelman mukaan palveleva johtaminen ja hr-analytiikka, henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja arviointi sekä toimintakulttuurin uudistaminen ovat edelleen kehittämisen kohteina. Työntekijäkokemuksen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen,

tunneilmaston ja vuorovaikutuksen johtaminen yhdistyvät tiimitoiminnan johtamisen myötä tiimikokeiluina ja tiimivastaavien ja esimiesten sparrauksina. Uusina johtamisen kehittämisen teemoina ovat laatujohtamisen ja pedagogisen johtamisen teemat, joiden myötä valmistaudutaan Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) arviointiin keväällä 2021.

Lukiokoulutus

Toiminnan kuvaus

Lukiokoulutus antaa opiskelijalle valmiudet aloittaa korkeakoulututkintoon johtavat opinnot yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa.

Lukiokoulutuksen tarkoituksena on tukea opiskelijoiden kasvamista hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja aktiivisiksi yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille työelämän, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja, taitoja ja valmiuksia sekä valmiuksia elinikäiseen oppimiseen ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen.

Opiskeluhoiltopalvelujen tehtävänä on järjestää Oppilas- ja opiskelijahuoltolain mukaiset psykologi- ja kuraattoripalvelut Tampereen kaupungissa toimiville toisen asteen oppilaitoksille.

Lukiokoulutuksen palveluryhmä käsittää kuusi päivälukiota ja aikuislukion: Hatanpään lukio, Sammon keskuslukio, Tammerkosen lukio, Tampereen klassillinen lukio, Tampereen lyseon lukio ja Tampereen teknillinen lukio sekä Tampereen aikuislukio, joka toimii Sammon keskuslukion kanssa samoissa tiloissa. Opiskeluhoiltopalvelut toimivat toisen asteen oppilaitoksissa ja niiden toimipisteissä.

Kaikilla päivälukioilla on joko opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) myöntämä koulutuksellinen erityistehtävä tai koulutuksen järjestäjän päättämä opetussuunnitelmallinen painotus. OKM:n myöntämiä erityistehtäviä ovat musiikkipainotteinen opetus (musiikki ja musiikkiteatteri) Hatanpään lukiossa, urheilupainotteinen opetus Sammon keskuslukiossa, kuvataidepainotteinen opetus (kuvataide ja design) Tammerkosen lukiossa, luonnontiedepainotteinen opetus Tampereen klassillisessa lukiossa sekä englanninkielinen IB-opetus Tampereen lyseon lukiossa. Opetussuunnitelmallisia painotuksia ovat viestintäkasvatus Sammon keskuslukiossa, Eurooppalinja Tampereen lyseon lukiossa sekä matematiikka ja tietotekniikka Tampereen teknillisessä lukiossa.

Lukiokoulutuksen toiminnan ja kehittämisen keskeisinä painopisteinä vuonna 2021 ovat uuden opetussuunnitelman toimeenpano sekä oppivelvollisuuden laajentumisesta seuraavien tehtävien toteuttaminen. Vuonna 2018 säädetty lukiolaki astui osittain voimaan 1.8.2019, ja uudet uusien opetussuunnitelmien myötä kokonaisuudessaan 1.8.2021.

Hakeutuminen lukiokoulutukseen varmistetaan monipuolisella opintotarjonnalla, laadukkaalla opetuksella, jatko-opintoihin johtavilla tuloksilla ja hyvällä läpäisyllä sekä aktiivisella ja avoimella tiedottamisella. Osana keskeyttämisten ehkäisyä ja läpäisyn edistämistä tiedotetaan opiskelijoille mahdollisuuksista suorittaa opintoja tilanteessa, jossa opiskelijan taloudellisesti vaikea tilanne estää opiskelumateriaalin tai opiskeluvälineiden hankinnan, sillä oppivelvollisuuden suunniteltuun laajentamiseen sisältyvät vapaat oppimateriaalit tulevat voimaan vaiheittain 2021 opintonsa aloittavista alkaen.

Lukioreformi ja oppivelvollisuuden suunniteltu laajentaminen edellyttävät myös panostuksia henkilöstön pedagogiseen koulutukseen. Lukiopedagogiikan kehittämisessä otetaan huomioon digitalisaation mahdollisuudet ja kevään 2020 etäopetusjakson kokemukset sekä toimitaan aktiivisesti älykkäitä oppimisympäristöjä kehittävässä projekteissa. Kehittämistyön ohessa otetaan huomioon opiskelijoiden mahdollisuudet käyttää ajanmukaisia opiskelu ympäristöjä ja -välineitä.

Lukiokoulutus on myös vuonna 2021 mukana liikuntaa edistävässä GO toinen aste GO -projektissa 31.7.2021 saakka, jolloin nykyinen projekti päättyy. Projekti lienee saamassa jatkoa aiempien vuosien tapaan.

Suunnitellut palvelut

Alla olevassa taulukossa on esitetty suunniteltujen palvelujen käyttökustannukset.

Suunniteltu palvelutuotanto (1 000 euroa)	VS 2021
Lukiokoulutus	27 464
Opiskelijahuolto	1 737
Pakolaisten kotouttava toiminta	40
Yhteensä	29 241

Talous

Tuloslaskelma (1 000 euroa)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Myyntitulot	1 193	1 137	143
Maksutulot	47	35	30
Tuet ja avustukset	350	543	763
Vuokratulot	73	59	50
Muut toimintatulot	23	3	13
Toimintatulot yhteensä	1 686	1 777	999
Henkilöstömenot	-19 109	-19 529	-20 349
Palkat ja palkkiot	-15 779	-16 087	-16 690
Henkilösivumenot	-3 330	-3 442	-3 659
Eläkemenot	-2 811	-2 878	-3 009
Muut henkilösivukulut	-519	-564	-649
Palvelujen ostot	-2 528	-2 578	-2 608
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-668	-834	-766
Avustukset	-94	-116	-96
Vuokramenot	-6 138	-6 103	-5 339
Muut toimintamenot	-56	-71	-71
Toimintamenot yhteensä	-28 593	-29 231	-29 229
Toimintakate	-26 907	-27 454	-28 230
Rahoitustulot ja -menot			
Poistot ja arvonalentumiset	-104	-50	-12
Tilikauden tulos	-27 011	-27 504	-28 242

Tuottavuus

Lukiokoulutus ei ole mukana nimetyissä tuottavuuspiloteissa, mutta tehostaa toimillaan palveluryhmän tuottavuutta. Taloudellisesti merkittävin tuottavuutta lisäävä tekijä on kasvavan opiskelijamäärän sijoittuminen olemassa olevaan palveluverkkoon, jolloin kiinteät kustannukset jakautuvat aiempaa useamman opiskelijan kesken.

Vähän valittavien oppiaineiden tarjontaan keskitetään yhteen kouluun tai ne tarjotaan verkossa. Tuottavuutta edistää osaltaan digitalisaatio, sillä kasvava määrä käytettävistä opiskeluaineistoista on digitaalisia. Tämä vähentää mm. monistamista ja luettavan kaunokirjallisuuden kuljetuksia sekä edistää osaltaan hiilineutraaliteettia. Opintosisällöt eri kumppanusverkostoista mahdollistuvat ilman matka- tai muita kuluja. Monet sisällöistä ovat sellaisia, että mitä ei olisi mahdollista ilman digitalisaatiota saavuttaa lainkaan.

Hankintalinjaukset

Hankintalinjaukset täsmentävät ulkoisten hankintojen roolia toiminnassa sekä ohjaavat lautakunnan alaista hankintatoimintaa, sen kehittämistä ja tavoiteltavia tuloksia.

Hankintalinjaukset myös konkretisoivat, miten hankintatoiminnassa toteutetaan kaupungin hankinnan periaatteita. Hankintoja suunnitellaan ja jaksotetaan siten, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla lukio-opetusta. Hankinnoissa Lukiokoulutus käyttää Tuomi Logistiikka Oy:n palveluita sekä Tampereen kaupungin kilpailuttamia sopimustuottajia.

Lukiokoulutuksen palveluryhmään hankitaan valmennuspalveluita Sammon keskuslukion urheilulinjan opiskelijoita varten. Valmennuspalvelut ostetaan lukuvuosittain paikallisilta urheiluseuroilta, Varalassa toimivan Tampereen Urheiluakatemia koordinoimana. Yhteistoimintaa koordinoivat yhteistyössä Urheiluakatemia koordinaattori, Lukiokoulutuksen

urheilulinjan koordinaattori ja opinto-ohjaaja. Hankittavien valmennuspalveluiden avulla mahdollistetaan urheilulinjan opiskelijoiden laadukas valmennus lukio-opintojen aikana.

Tampereen kaupunki sitoutuu Hansel Oy:n kilpailuttamaan toisen asteen oppikirjojen ja niihin liittyvien oheismateriaalien puitesopimukseen.

Palveluverkko

Lukiokoulutuksen palveluverkkoa tiivistettiin vuosikymmenen alussa osana kaupunkitason palveluverkkotarkastelua. Samalla toteutettiin uudis-, peruskorjaus- ja täydennysrakentamista, minkä seurauksena rakennuskanta on hyväkuntoinen, toimiva ja hyvin sijoittunut myös tulevaa raitiotietä ajatellen, mutta Lyseon lukiossa on peruskorjaustarve, joka on määrä toteuttaa vuosina 2022-2023.

Vuoden 2019 joulukuussa hyväksytyyn palveluverkkoselvityksen perusteella on Hatanpään lukion toiminta tarkoitus siirtää peruskorjattavaan Pyynikintie 2:n kiinteistöön. Ennen Hatanpään lukion siirtymistä Lyseon lukion on suunniteltu väistävän Pyynikintie 2:een Lyseon peruskorjauksen ajaksi. Lukiokoulutus on osallistunut Pyynikintie 2:n hankesuunnitteluun yhdessä KITIA:n Tilapalveluiden, perusopetuksen ja muiden sidosryhmien kanssa. Väestöskenaarioiden ja opiskelijamäärän kasvun perusteella nykyisen palveluverkon kapasiteetti loppuu noin 2020-luvun puolivälissä riippuen mm. ammatillisen koulutuksen suosiosta ja muualta kuin Tampereelta tulevien hakeutumisesta kaupungin lukioihin. Pyynikintie 2 mahdollistaa lähes 150 vuosittaista uutta opiskelijapaikkaa. Vuoden 2021 aikana arvioidaan vaihtoehtoa järjestää Teknillisen lukion toiminta Tampereen yliopiston Hervannan kampuksella.

Riskiprofiili

Keskeisimmät riskienhallintatoimenpiteet

Lukiokoulutuksen riskiprofiili on laadittu Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen riskiprofiilin perusteella. Riskiprofiilissa on tunnistettu seuraavia riskejä:

Strategiset, toiminnalliset, taloudelliset ja vahinkoriskit:

Digitalisaatio ja teknologin kehitys: Muutoksen nopeuteen ei ole taloudellisia resursseja vastata osaamisen ja ympäristöjen osalta. Mahdollisuutena opiskelun ja oppimisen muuttuminen sekä kehittyminen yhdeksi Tampereen osaamiskeskukseksi. Hankkeisiin osallistuminen laiteympäristöjen kehittämiseksi sekä muutosjohtamisen ja osaamisen vahvistaminen. Nuorten kriittisyys on kasvanut mutta osallistuminen ja vaikuttaminen vähentynyt, missä voi johtaa ääri-ilmiöihin. Mahdollisuutena nuorten merkityksen kasvu väestön ikääntyessä, opiskelukaupunki-imagon vahvistaminen ja koulutuksen reformit. Opiskelijoiden vahva ja aito

osallistaminen sekä sitouttaminen lukioreformin suunnitteluun ja toimeenpanoon. Panostus opiskeluhuoltoon ja yhteistyö 3. sektorin kanssa.

- Uuden korkeakoulu yhteisön uhkana koetaan toiminnan käynnistymisen haasteet kumppaneille sekä jo olemassa olevien yhteistyömuotojen hiipuminen ilman että uusia tulee tilalle. Mahdollisuutena aiempaa monipuolisempi kumppanuus ja yhteistyö, johon lukioreformin myös velvoittaa.
- Lukioreformin toteutuminen 2020 - 2021 on ensi sijassa mahdollisuus, mutta taloudellisten resurssien niukkuus muodostaa valtiovavasta huolimatta uhkan. Olemassa olevien resurssien kohdentaminen ydintehtävän kannalta oikeisiin kohteisiin. Mikäli edellytykset rekrytoida parhaita voimia vaarantuu, se muodostaa keski-ikältään korkeassa organisaatiossa merkittävän henkilöriskin, jota voidaan vähentää kehittämällä uusia ja joustavia toimintamalleja.
- Vahinkoriskeistä nostetaan esiin tietoturvariskit ja datan sekä etenkin avoimen datan turvallisuus ja julkishallinnon kyky hallita tietosuojaa sekä julkista ja salattavaa tietoa. Tietoturva on järjestetty osana kaupungin tietoturvaa. Tarvittavat organisaation omat tietoturvaohjeet.
- Lukiokoulutuksen eri järjestelmiä käyttävä henkilöstö on vähäinen ja eri järjestelmien osaaminen keskittynyttä, mikä aiheuttaa toiminnallisen riskin. Avainjärjestelmien osaajien / pääkäyttäjien määrää on ryhdytty lisäämään, mitä jatketaan myös 2020.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Palkalliset henkilötyövuodet (htv)	TP 2019	VS 2020	VS 2021
Hallinto (yhteinen)*		7,0**	8,0
Opiskelijahuolto		26,0	27,0
Lukiot		259,0	264,0
Yhteensä (htv)	289	292,0	299,0

*Lukiokoulutuksen yhteiseen hallintoon sisältyy vakituinen kiertävä koulusihteeri (1 htv)

**Vuonna 2020 yhteisessä hallinnossa oli hankerahoilla palkattu lukiouudistusta ja ops-työtä koordinoiva määräaikainen kehittämisspäällikkö.

Lukiokoulutuksen hallinnon vuoden 2021 henkilötyövuosisuunnitelmaan sisältyy uusina vakituisina henkilöresursseina lukioiden yhteinen pedagogisen suunnittelun ja kehittämisen resurssi (1 htv) sekä toimistopalveluja vahvistava resurssi (1 htv).

Koko toisen asteen koulutusta palvelevassa opiskelijahuollossa vahvistetaan psykologiresurssia vuoden 2021 alusta (1 htv).

Lukiokoulutuksen opiskelijamäärän kasvun ja lukiouudistuksen seurauksena tulleiden veloitteiden myötä opettaja- ja ohjausresurssia on tarpeen lisätä vuoden 2021 aikana yhteensä noin 4-5 htv:n

verran. Mahdollista oppivelvollisuuden laajentumisen vaikutusta ei henkilötyövuosissa ole arvioitu.

Osaamisen kehittämissuunnitelmassa on otettu huomioon lukiokoulutuksen toimintakulttuurin muutos, meneillään oleva lukiopedagogiikan uudistaminen ja kehittäminen sekä uusien opetussuunnitelmien käyttöönotto elokuussa 2021. Omien työtapojen ja etä- ja hybridityöskentelyn toimintamallien kehittäminen koskee koko henkilöstöä.

Muutosjohtamiseen, kumppanuuksien johtamiseen ja jaettuun johtajuuteen on tarpeen panostaa, sillä uuden toimintakulttuurin myötä yhteistyötahot lisääntyvät ja esimiesten ajankäytön hallinta käy entistä haasteellisemmaksi. Työhyvinvointiin panostaminen esim. yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyttä tukevien toimenpiteiden avulla on edelleen tarpeen, vaikka toteutustavat voivat vaihdella. Työergonomian huomioon ottaminen ja parantaminen etätyöskentelyssä on noussut uudeksi työhyvinvoinnin haasteeksi.

Liitteet

Liite 1. Hankintasuunnitelma, Lukiokoulutus 2020–2021

Liite 2. Hankintasuunnitelma, Tredu 2020–2021

Liite 3. Hankintasuunnitelma, Tykas 2021–2022

