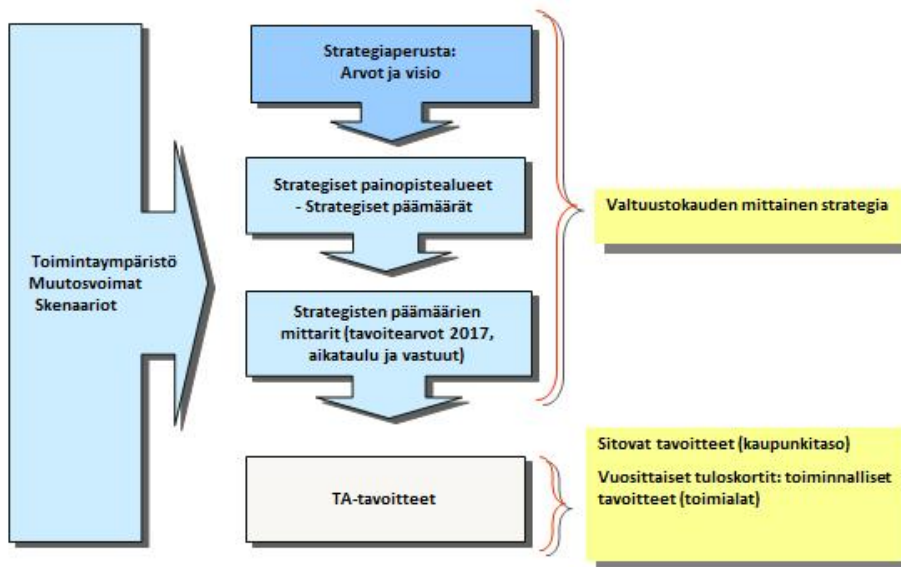


Vantaalainen strategiatyön malli

Päivitykset väliarvioinnin osalta

Kaupungin strategiamallia on uudistettu siten, että strategia laaditaan jatkossa valtuustokauden mittaiseksi. Myös arvot ja visio tarkistetaan samassa yhteydessä. Strategian keskeisen sisällön muodostavat valtuustokauden strategiset päämäärät niille asetettuine konkreettisine mittareineen. Mittarit ovat luonteeltaan strategisia ohjausmittareita, ja niille määritellään lähtö- ja tavoitetasot. Strategian toteuttamisen välineenä ovat tuloskortit, jotka ovat osa kaupungin johtamisjärjestelmää.



Kuva 1: Strategiatyön malli valtuustokaudella 2013-2017.

Strategiasta tulee entistä vahvemmin johtamisen tärkein työväline. Se ohjaa päätöksentekoa ja johtamista organisaation kaikilla tasoilla. Kaupungin kaikessa toiminnassa ja johtamisessa korostetaan läpinäkyvyyttä. Tulokortissa esitetään, miten valtuustokauden päämäärien edistäminen etenee vuosittain.

Valtuustokauden strategian yhteydessä päätetään ne kaupunkitasoiset ohjelmat, joita tullaan valtuustokaudella laatimaan tai joista tullaan tekemään väliarviointi. Laadittavien ohjelmien tulee tukea strategisten päämäärien toteutumista. Poikkihallinnollisten ohjelmien tavoitteena on mm. terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja ongelmien ennaltaehkäisy.

Ohjelmien toteuttaminen sovitetaan kunkin taloussuunnitelmakauden taloudellisiin mahdollisuuksiin. Ohjelmien sisältämien toimenpiteiden resursoinnista päätetään talousarvion yhteydessä. Toimintamallin tarkoituksena on parantaa ohjelmatyön ja sen sitomien resurssien vaikuttavuutta sekä strategiayhteyttä. Tiivis kuvaus laadittavista ja päivitettävistä ohjelmista on tämän asiakirjan liitteenä.

Valtuustokauden strategian valmistelu

- johto-toimikunnan esitykset 25.10.2010 (kaupunginhallitus 1.11.2010)
- uuden strategiamallin esittely kaupunginhallituksen iltakoulussa 12.11.2012
- strategiamallin uudistamisen hyväksyminen osana taloussuunnitelmaa 2013-2016 (kaupunginvaltuusto 19.11.2012)
- strategiamallin esittely uudelle valtuustolle 7.2.2013
- lähtökohtia valtuustokauden strategialle:

- toimintaympäristön muutosten esittely kaupunginvaltuuston iltakoulussa 21.3.2013
- hyvinvointikertomus 2009-2012 ja hyvinvointiohjelmien esittely kaupunginvaltuuston iltakoulussa 25.4.2013
- arvot: kysely valtuutetuille, asukkaille, henkilöstölle ja yrittäjille maaliskuussa 2013
- kaupungin yhteistoimintaryhmän seminaari 26.3.2013
- strategialuonnoksen käsittely kaupunginhallituksen strategiaseminaarissa 29.4.2013
- strategialuonnoksen käsittely kaupunginvaltuuston strategiaseminaarissa 16.-17.5.2013
- poliittisten ryhmien kannanotot valtuustokauden strategialuonnokseen, lähetekeskustelu 20.5.2013
- kaupunginhallituksen hyväksyntä 10.6.2013.
- kaupunginvaltuuston hyväksyntä 17.6.2013.

Valtuustokauden strategian seuranta ja arviointi

Valtuustokauden 2013-2017 strategiaa seurataan vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä. Strategian väliarviointi **valmisteltiin valtuustokauden puolivälissä kevään 2015 aikana ja se käsiteltiin valtuustoseminaarissa keväällä 2015.**

Joulukuussa 2014 muodostettiin strategian väliarviointia valmistelemaan viisi painopistealueittaista, poikkihallinnollista työryhmää, joissa oli edustus kaikilta toimialoilta. Jokainen työryhmä arvioi oman painopistealueensa osalta strategian edistymistä ja päivitystarpeita. Työn tuloksena syntyivät painopistealueittaiset arvioinnit strategian toteutumisen tilanteesta sekä toimintaympäristöstä johtuvat muutosesitykset strategia-asiakirjaan. Lisäksi vuodenvaihteen 2014/2015 tilanteesta kerättiin Excel-muotoinen tilanneraportti strategisten päämäärien edistymisestä. Raportti sisältää myös valtuustokauden strategiaan sisältyvien ohjelmien edistymisen seurannan.

Strategian väliarviointia on valmisteltu edelleen kaupungin ylimmän johdon valmennuspäivässä 5.3.2015, ja kaupungin johtoryhmä on käsitellyt väliarviointia kokouksissaan huhti-, touko- ja kesäkuussa 2015. Kaupunginvaltuuston iltakoulussa 26.3.2015 esiteltiin valtuustolle toimintaympäristön muutokset sekä strategian väliarvioinnin alustavia tuloksia. Väliarvioinnin valmistelua jatkettiin kaupunginvaltuuston seminaarissa 21.-22.5.2015, jonka ryhmätöiden tulokset on huomioitu jatkovalmistelussa.

Väliarviointi käsitellään kaupunginhallituksessa 8.6.2015 ja kaupunginvaltuustossa 15.6.2015.

Valtuustokauden strategian kokonaisarviointi tehdään valtuustokauden päättyessä. Uuden, 1.5.2015 voimaan tulleen kuntalain mukaisesti seuraavat kuntavaalit pidetään keväällä 2017 ja uusi valtuusto aloittaa työnsä 1.6.2017. Seuraavan strategian valmistelu tehdään valtuustossa syksyllä 2017 ja se koskee vuosia 2018-2021. Näin ollen nykyisen strategian voimassaoloa jatketaan vuoden 2017 loppuun.

Valtuustokauden strategiaa toteutetaan vuosittain valtuustotasosten sitovien tavoitteiden sekä toimialojen tulokorttien kautta. Tavoitteiden toteutumista seurataan osavuosikatsausten yhteydessä. Lisäksi toimintaa ja tuloksia arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti CAF-itsearviointimallin avulla.

Arvot ja visio

Vantaan kaupungin valtuustokauden strategiassa määritellään kaupungin visio, arvot, strategiset painopistealueet ja päämäärät lähtö- ja tavoitetasoineen. Vantaa pyrkii kuntalain mukaisesti edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä. Kukin toimiala, tulosalue ja yksikkö määrittelee tehtäviensä perusteella oman toiminta-ajatuksen. Strategiassa tehtyjä linjauksia noudatetaan kaikessa kaupungin toiminnassa ja kehittämisessä.

Vantaan visio

Visio ilmaisee tulevaisuuden tahtotilan vuonna 2025.

Vakavarainen Vantaa on kansainvälinen kestävän kasvun keskus, jossa kaupunkia ja palvelujen laatua kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa. Vantaa on asukkaille turvallinen kotikaupunki, yrityksille Suomen paras kumppani ja työntekijöille maan parhaiten johdettu kaupunki.

Vantaan arvot

Vantaan kaupungin toiminnassa korostetaan läpinäkyvyyttä. Kaupungin arvot ovat yhteinen käsitys siitä, mikä meille on tärkeää ja arvokasta. Ne ohjaavat kaupungin päätöksentekoa ja koko organisaation toimintaa. Kaupunki on sitoutunut tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen toiminnassaan ja päätöksenteossaan. Toimialoilla voi lisäksi olla oman toimintansa kannalta määriteltyjä eettisiä periaatteita.

Innovatiivisuus

Innovatiivisuus on kykyä tuottaa Vantaalle uusia hyödyllisiä muutoksia ja toimia suunnannäyttäjänä sekä rohkeutta etsiä uusia entistä parempia tapoja järjestää palveluja kuntalaisen hyväksi.

Kestävä kehitys

Kestävä kehitys on hyvien elinmahdollisuuksien turvaamista nykyisille ja tuleville sukupolville. Ratkaisuissa ja päätöksenteossa huomioidaan ekologiset näkökulmat ja oikeudenmukaisuus sekä pidetään talous tasapainossa.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys on osallisuutta ja aktiivisuutta sekä vastuullisuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vantaalainen yhteisöllisyys on yhteishengen luomista sekä kumppanuutta yritysten ja kuntalaisten kanssa.

Strategiset painopistealueet ja niiden päämäärät



Kuva 2. Tiivistelmäkuva valtuustokauden strategista.

Valtuustokauden strategian väliarviointi

Muutokset ja lisäykset
KH 8.6.2015

Painopistealue: Kaupungin talous tasapainossa

Kaupungin kestävän kehityksen arvon mukaisesti kaupunki turvaa hyvät elinmahdollisuudet nykyisille ja tuleville sukupolville. Vantaan kaupungin keskeinen menestystekijä on kaupungin talouden tasapainoon saaminen. Kaupungin palvelut on tehtyjen vertailujen mukaan tuotettu kustannustehokkaasti ja kaupungin käyttötalous on ollut selvästi ylijäämäinen. Kaupunki on 2000-luvulla investoinut tulevaisuuteensa voimakkaasti tulorahoituskykynsä nähden, mikä on tarkoittanut lainamäärän voimakasta kasvua vuoden 2012 tilinpäätöksen 925 milj. euroon.

Kaupunki on sitoutunut Kehäradan toteuttamiseen sekä Kehä III:n perusparannuksen jatkamiseen yhteistyössä valtion kanssa. Kivistön alueen ja Kehäradan asemaseutujen rakentaminen sitoo kaupungin resursseja pitkälle tulevaisuuteen. Suuret liikennehankkeet pitävätkin kaupungin investointitason poikkeuksellisen korkealla tasolla aina vuoteen 2015 saakka. Kun lähivuosien bruttokansantuotteen (BKT) kasvunäkymät ovat edelleen heikot ja valtio on tahollaan päättänyt mittavista kuntien valtionosuuksien leikkauksista, korostuu kaupungin omien talouden sopeuttamistoimenpiteiden välttämättömyys kaupungin kasvun sekä kilpailukyvyn ja palvelujen turvaamiseksi pidemmällä aikavälillä.

Vantaan kaupunginvaltuuston asettaman sitovan tavoitteen mukaisesti vuoden 2012 aikana valmisteltiin talouden tasapainottamis- ja velkaohjelma (TVO), jonka kaupunginvaltuusto hyväksyi kesäkuussa 2012. Ohjelman tavoitteena on vahvistaa vuosikatetta käyttötalouden sopeuttamistoimenpiteillä ja alentaa investointiohjelman tasoa priorisoimalla lähivuosien investointeja lähemmäs kaupungin tulorahoituskykyä. Näin saadaan kaupungin velkaantumiskehitys hallintaan **kuluvan** valtuustokauden aikana. Ohjelman tavoitteiden toteutuminen edellyttää valtuustokaudella **2013–2017** tiukkaa menokuria, palvelurakenteiden uudistamista sekä aktiivista tulopohjan kehittämistä.

Kaupunkikonsernin toimitilainvestoinnit perustuvat kaupunkitasoiseen palveluverkkosuunnitteluun ja kaupunkitason priorisointiin. Toimitilatehokkuuden kasvattaminen sekä toimitilojen monikäyttöisyyden lisääminen ovat keskeisiä tavoitteita toimitilaratkaisuissa. Kaupungin omistuksessa olevien palvelutuotannossa tarpeettomien kiinteistöjen myyntimahdollisuuksia arvioidaan jatkuvasti. Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelman linjauksen mukaisesti investointisuunnittelussa turvataan sisäilmaongelmien vaatimat korjaustoimenpiteet. **Suurten liikennehankkeiden rahoittamisen päätyttyä tulee arvioida kaupungin omien investointien kestävä taso suhteessa kaupungin tulorahoituskykyyn.**

Kaupungin toimintojen rahoituksen kannalta keskeistä ovat kunnallisverotulot, joiden kasvattamisessa kaupungin työllisyyden vahvistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Vantaan työpaikkaomavaraisuus on yli 100 prosenttia. Kaupungin suhteellinen osuus työpaikoista jatkaa kasvuaan sekä seudullisesti että valtakunnallisesti. **Samaan aikaan kaupungin työttömyysaste on kasvanut edelleen, työttömyyskehitys on kuitenkin ollut muuta pääkaupunkiseutua parempaa maltillisempaa.** Onnistuneella elinkeino-, työllisyys- ja asuntopolitiikalla on mahdollisuus vahvistaa entisestään kaupungin verotulopohjaa.

Vuoden 2012 lopussa hyväksyttyjen uusien maapoliittisten linjausten avulla pyritään kaupungin tulopohjaa vahvistamaan myös maapolitiikan keinoin. Tavoitteena on varmistaa kaupungille vähintään 30 milj. euron vuotuiset maanmyyntivoitot strategiakaudella.

Kumppanuuksien hyödyntäminen edistää alueiden rakentumista, tehostaa tontinmyyntiä ja varmistaa maanmyyntitulojen kertymää. Kumppanuudella toteuttajat sitoutetaan yhdessä sovittaviin aikatauluihin. Kivistön keskusta on lähivuosien kumppanuushankkeista merkittävin. Kivistön keskusta-asuminen 1 -asemakaava on voimassa ja keskusta-asuminen 2 -asemakaava **tuli voimaan lokakuussa 2014. Tavoitteena on, että strategiakauden loppuun mennessä Kivistön keskusta-alueesta Kehäradan pohjoispuolella puolet on rakennettu tai rakenteilla ja maanmyyntituloja saadaan alueelta noin 8 milj. euroa vuodessa.**

Vantaa rahoittaa toimintansa pitkälti omilla verotuloillaan. Kaupungin asukaskohtaiset verotulot ovat valtakunnallisesti vertaillen korkealla tasolla, mutta samalla kuitenkin matalimmat pääkaupunkiseudun kaupunkien vertailussa. Voimassa oleva valtionosuusjärjestelmä verotulojen tasausjärjestelmineen vaikuttaa kaupungin suhteellista asemaa heikentävästi: vertailtaessa asukaskohtaisia verotuloja ja valtionosuustuloja yhteensä jää Vantaa valtakunnan keskiarvon alapuolelle huolimatta valtakunnallisesti korkeista asukaskohtaisista verotuloistaan sekä pääkaupunkiseudun ja jatkuvan kasvun aiheuttamista erityishaasteista.

Strategiakauden aikana valmisteltu uusi valtionosuusjärjestelmä huomioi entistä paremmin muun muassa väestön ikäryhmittäiset kustannukset sekä erityishaasteita kuten vieraskielisen väestönosan nopea kasvun. Uusi tilastotietoon perustuva valtionosuusjärjestelmä on aiempaa selkeämpi ja oikeudenmukaisempi. Strategiakauden aikana käyttöön otetun julkisen talouden suunnitelman kautta puolestaan tavoitellaan entistä paremmin koko julkisen talouden kattavaa valmistelua ja päätöksentekoa.

Kaupungin verotulokehitykseen on liittynyt koko strategiakauden merkittävää epävarmuutta kansantalouden taantumien jatkuttua useamman vuoden ajan. Vantaan verotuloista muuta pääkaupunkiseutua suurempi osuus muodostuu kunnallisveroista, mistä johtuen työllisyyden ja palkkatulojen kehityksen merkitys tulopohjassa korostuu. Merkittävää talouskasvua ei ole edelleenkään näköpiirissä ja työttömyys on koko maan tavoin kasvanut usean vuoden ajan. Näin ollen kevään 2015 aikana kaupungin tulevien vuosien verotuloarvioita on jouduttu laskemaan aiempiin ennusteisiin nähden.

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
1. Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelma toteutetaan	Vuosikate	Vuonna 2012 vuosikate 64,7 milj. euroa	Vuoden 2017 2016 lopussa vuosikate kattaa nettoinvestoinnit
	Verotulojen kasvu – toimintakatteen ja rahoituskulujen kasvu	(tarkastelu vuosittain)	Verotulojen kasvu kattaa toimintakatteen ja rahoituskulujen kasvun
	Toimintakulujen vertailukelpoinen kasvuprosentti	(tarkastelu vuosittain)	Toimintakulujen kasvu kaupunkitasolla enintään TVO:n mukainen
2. Velkaantumiskehitys saadaan hallintaan	Pitkäaikaisen velan määrä	Vuoden 2012 lopussa kaupungin pitkäaikaisen velan määrä noin 925 milj. euroa	Tavoitetaso TS 2013–2016:n mukainen Tavoitetaso TS 2015–2018:n mukainen
3. Kaupungin tulopohjaa vahvistetaan	Maanmyyntitulot strategiakaudella kasvavat maapoliittisen ohjelman mukaisesti	Maanmyyntivoittojen budjettitaso 30 milj. euroa	Maanmyyntivoitot vuosina 2013– 2017 2016 yhteensä vähintään 120 150 milj. euroa
	Elinkeinopoliittiset toimenpiteet tulopohjan vahvistamiseksi	Vantaan yhteisöveron jako-osuus vuonna 2012 oli 4,6 prosenttia	Kaupungin yhteisöveron jako-osuus kasvaa joka vuosi strategiakaudella 2013– 2017 2016
	Asukaskohtaiset kunnallisverotulot vuodessa	(tarkastelu vuosittain)	Asukaskohtaiset kunnallisverotulot kasvavat nopeimmin pääkaupunkiseudulla strategiakaudella 2013– 2017 2016
4. Kumppanuuksien hyödyntäminen	Rakentuminen ja tontinmyynti tehostuvat	Kivistön asemakaavat voimaan	Kivistön maanmyyntivoitot 8 milj. euroa/vuosi ja puolet keskusta-alueesta rakennettu tai rakenteilla Kivistön keskusta-alueesta Kehäradan pohjoispuolella puolet on rakennettu tai rakenteilla

Painopistealue: Kaupunkirakenne eheytyy

Tulevaisuuden kaupungit ovat monipuolisia verkostoja, joiden menestystekijöitä ovat alueiden toimivuus ja viihtyisyys. Tärkeitä ominaisuuksia ovat kaupungin arvojen mukaisesti myös taloudellinen, ekologinen ja ilmastotavoitteita toteuttava kestävyys sekä elinympäristön laatu. Tavoitteita tukee yhdyskuntarakenteen eheys, mikä tarkoittaa maankäytön, asumisen, liikenteen, palveluiden ja elinkeinojen yhteensovittamista.

Eheä yhdyskuntarakenne sitoo Vantaan osaksi Helsingin seudun kaupunkien verkostoa, kun monimuotoiset, tiiviit keskustat ja joukkoliikenteeseen perustuva liikennejärjestelmä tukevat alueellista vuorovaikutusta ja edistävät kaupunkien verkostoitumista.

Vantaa kasvaa seuraavan 15 vuoden aikana noin 35 000 uudella asukkaalla. Se tarkoittaa arviolta noin 30 000 uutta asuntoa ja samaa määrää työpaikkoja sekä näihin liittyviä palveluita, teitä ja kunnallistekniikkaa, puistoja ja viheralueita. Kehäradan valmistuminen korostaa kaupungin asemaa pääkaupunkiseudulla ja parantaa kaupungin sisäisiä yhteyksiä. Kehä III sujuvoittaa liikennettä. Tämä lisää kaupungin kasvua kiinnostavana asuinympäristönä ja hyvien yhteyksien työpaikka-alueina.

Kaupunkirakenteen tiivistyminen ja joukkoliikenteen kehittäminen antavat mahdollisuuden palvelurakenteiden uudistumiseen. Tavoitteena on, että palvelut ovat hyvin saavutettavissa, palvelujen laatu ja toimivuus varmistetaan ja että palvelujen järjestäminen on taloudellisesti tehokasta. Palveluverkkojen jatkuvalla ajantasaisuuden arvioinnilla vastataan alueiden väestömuutoksista aiheutuvaan palvelujen kysyntään sekä palvelujen omiin toiminnallisiin vaatimuksiin. Lisääntyvään tilatarpeeseen ovat keinoina muun muassa tilojen yhteiskäytön lisääminen sekä tilojen keskittäminen ja monikäyttökiinteistöjen lisääminen.

Keskustoja kehitetään monipuolisina asumisen ja palveluiden alueina. Keskustoista on sujuvat yhteydet viheralueille. Julkiset palvelut sijoitetaan keskuksiin tai niin, että ne muutoin ovat hyvin saavutettavissa. Näin palvelut tukevat sekä yhdyskuntarakenteen eheyttä että palvelurakenteen tehokkuutta. Suurten aluekeskusten rinnalla kehitetään myös pienempiä lähipalvelukeskuksia kaupungin palvelujen ja kaupallisten palvelujen osalta. Kaikilla keskuksilla on kehittämissuunnitelmat, joita päivitetään.

Vantaalla eheytyvän yhdyskuntarakenteen lähtökohdat on määritelty yleiskaava 2007:ssä sekä kirkastettu maapoliittisissa linjauksissa 2012. Keskeiset tavoitteet ovat keskustojen kehittäminen ja asumisen keskittäminen raideliikenteen varten. Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelman mukaisesti uusien alueiden avaamista siirretään tavoitteena investointitason alentaminen.

Tikkurila vahvistuu kaupungin keskuksena. Kehärata tekee liikkumisesta sujuvampaa ja muuttanee kulkutapajakaumaa ilmastotavoitteiden suuntaan. Pyöräilylle ja jalankululle syntyy uusia mahdollisuuksia ja auton käytön tarve vähenee. Rata mahdollistaa uudet asuinalueet ja erityisesti Aviapoliksen jatkokehityksen. Se yhdistää itäisen ja läntisen Vantaan kansainvälisenä toimintaympäristönä, josta Suomikin hyötyy.

Eheä yhdyskuntarakenne pitää sisällään sosiaalisia ulottuvuuksia: kaikilla asukkailla on erinomaiset mahdollisuudet liikkua ja toimia, erilaiset asukasryhmät ja ikäryhmät sekoittuvat ja erilaiset omaleimaiset keskukset ovat yhteydessä toisiinsa. **Erityisesti keskusta-alueilla pyritään esteettömyyteen.**

Ekotehokkuuden lähtökohtana on sujuva ja toimiva liikennejärjestelmä. Lentokenttä, radat ja Kehä III ovat myös osa kansallista liikennejärjestelmää. Eheys tarkoittaa tässä sujuvaa palveluiden saatavuutta, lyhyitä työmatkoja ja kohtuuhintaisia liikkumiskustannuksia. Keskuksissa on laajat jalankulkualueet ja niitä yhdistää seudullinen pyöräilyreitistö.

Eheässä yhdyskuntarakenteessa ~~viheralueverkostot~~ **viherrakenteet** ovat jatkuvia, yhteydet ekologisesti toimivia ja asukkaiden helposti saavutettavissa. Eheys edistää ilmasto- ja energiatavoitteiden saavuttamista ja kestävää tehokkuutta. ~~Samalla sopeutuminen ilmastomuutoksen seurauksiin paranee, sillä esimerkiksi hulevesien imeytyminen tehostuu. Tällaisessa ympäristössä on myös mahdollista varmistaa, että elinympäristö pysyy terveellisenä ja viihtyisenä. Hulevesien käsittelyä tiivistyillä alueilla pitää tehostaa.~~

Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelmaan liittyen selvitettiin energian-, veden- ja paperinkulutuksen vähentämisen sekä jätteiden tehokkaamman lajittelun mahdollistamat säästöt. Selvitys on hyväksytty kaupunginhallituksessa 17.3.2014. Jatkotoimenpiteet ovat valmisteilla. Lisäksi on laadittu kaupungin ympäristöohjelma valtuustokaudelle 2013-2016.

Eheä yhdyskuntarakenne tarjoaa monipuoliset asumisen mahdollisuudet. Pääkaupunkiseudun pula kohtuuhintaisesta asumisesta on sekä asukkaiden että erityisesti palvelualoilla toimivien yritysten ongelma. Vantaa sijaitsee liikenteellisesti erittäin keskeisellä paikalla ja on työpaikkojen suhteen omavarainen. Vantaa pystyy tehokkaan yhdyskuntarakenteen ja hyvien joukkoliikennemahdollisuuksien vuoksi tarjoamaan suhteellisesti kohtuuhintaisempaa asumista kuin muu pääkaupunkiseutu.

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
5. Kaupunkirakenne ja palvelurakenne tukeutuvat raideliikenteeseen ja joukkoliikenteen laatuikäntäviin	Asukasmäärän kehittyminen 1000 metrin vyöhykkeellä asemista/joukkoliikenteen runkovyöhykkeellä	92 300/120 000	100 000 /127 000 99 000/126 000
	Kasvihuonekaasupäästöt	Asukaskohtaiset päästöt: 6,5 t CO2-ekv, kokonaispäästöt: 1,335 milj. t CO2-ekv (v. 2012)	Vuotuinen väheneminen kokonais- ja asukas-kohtaisissa päästöissä jatkuu
	Asemien liityntäpysäköintipaikat	1530	2700 2600
	Kivistön, Leinelän sekä Vehkalan, Aviapoliksen asemaseutujen rakentuminen kaavoittaminen	Kaavoitusohjelma	Kaavoitusohjelman toteutuminen Kaavat hyväksytty
	Kehä III ja Kehärata valmistuvat 2015	Rakentaminen käynnissä	Hankkeet valmistuneet
6. Keskustat ovat eläviä, uudistuvia ja turvallisia	Keskustojen valmistuvien kaavojen kerrosala/vuosi	100 000 k-m2/v	100 000 k-m2/v
	Pyöräteiden pituus yhteensä	685 km	716 km 710 km
	Arkkitehtuuriohjelman päivitys	Päivityksen valmistelu	Arkkitehtuuriohjelman päivitys valmis
7. Investointiohjelma vahvistaa yhdyskuntarakenteen eheytymistä	Investointiohjelman toteutuminen	TVO:n taso	TVO:n taso
	Kaupungin toimitilamäärä, m2	884 192 m2	Toimitilamäärä kasvaa enintään 0,5 prosenttia vuodessa
8. Asuntorakentaminen on laadukasta ja kohtuuhintaista	Asuntojen määrä (MAL-sopimus)	Toteutunut uusi tuotanto	Sopimusten mukainen

Painopistealue: Kaupungin elinvoima vahvistuu

Kaupungin elinvoiman perustan muodostavat onnistunut asunto-, elinkeino- ja työllisyyspolitiikka, viihtyisä elinympäristö, vaikuttavat palvelut sekä vakaa talous. Vantaan kyky vetää puoleensa yrityksiä, asukkaita, vierailijoita ja kansainvälisiä toimijoita ratkaisee kaupungin menestymisen pitkällä aikavälillä. Kaupungin viestinnällä on tärkeä rooli posititiivisen kaupunkikuvan ja yhtenäisen markkinointi-ilmeen luomisessa.

Kaupungin vetovoimaisuus koostuu monista osatekijöistä. Uudistuvalla elinkeino- ja työllisyyspolitiikalla lisätään työpaikkojen määrää ja alennetaan työttömyyttä. Vantaan työpaikkaomavaraisuus oli 105,1 prosenttia vuonna 2012.⁷ ~~mutta työttömyysaste oli silti pääkaupunkiseudun korkein. Kaupungin työttömyysaste on kasvanut hitaammin kuin Helsingissä ja Espoossa eikä se ole enää seudun korkein. Vantaan monipuoliselle elinkeinotoiminnalle luodaan jatkosakin hyvät toimintaedellytykset.~~

Tavoitteena on kasvattaa Vantaan työpaikkaomavaraisuutta entisestään ja nostaa Vantaan työllisyysastetta. Työpaikkaomavaraisuuden kasvua tavoitellaan sekä pysyvissä palvelu- ja teollisten alojen työpaikoissa että korkean jätösarvon työpaikoissa. ~~Vantaan työttömyysasteen kehityksen tulee olla suotuisampaa kuin Helsingissä ja Espoossa yleinen taloudellinen tilanne huomioon ottaen. Työttömyysasteen tulee laskea 8,9 prosentista ja nuorten alle 25-vuotiaiden työttömien määrän tulee vähentyä yli 900 nuoresta.~~ Monimuotoisilla varhaiskasvatuksen palveluilla tuetaan aikuisten joustavaa työllistymistä.

Turvallisuus on tärkeä osa asukkaiden hyvinvointia ja kaupungin elinvoimaa. Tavoitteena on turvallisuudeltaan vahvistuva Vantaa, jossa asutaan, liikutaan, harrastetaan ja käydään töissä turvallisesti. ~~Monipuolisilla liikunta- ja kulttuuri-tapahtumilla sekä vapaa-ajan tiloilla lisätään elinympäristön viihtyisyyttä. Osallistavalla toiminnalla maahanmuuttajia ja muita kuntalaisia innostetaan mukaan yhteisiin harrastuksiin ja kannustetaan mukaan myös paikalliseen seuratoimintaan.~~

Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus ovat voimavara, joka lisää Vantaan elinvoimaa ja yritysten moninaisuutta. Maahanmuuton voimakkaan kasvun johdosta on tärkeää onnistua kotouttamisessa. Tavoitteena on yhteiskunnallisen yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tukeminen sekä maahanmuuttajien nopea työllistyminen. Kansalaisyhteiskunnan rooli kotouttamistyössä on merkittävä. Monikulttuurisuus näkyy Vantaalla sitoutumisena yhdenvertaisuuteen, syrjimättömyyteen ja rasmin ehkäisyyn sekä myönteisen asenneilmapiirin edistämiseen. Vieraskielisen väestön kasvusta ja sen vaikutuksista Vantaalla laaditaan selvitys.

~~Uuden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain muutosten mukaiset päivitykset tehdään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmiin ja jalkautetaan toimialoille.~~

~~Pääkaupunkiseudun maahanmuuttajien kotoutumisen aiesopimuksen 2013–2015 tavoite oli puolittaa maahanmuuttajien työttömyys vuoteen 2015 mennessä. Tavoite ei ole haastavassa tilanteessa toteutumassa. Vantaa on aktiivisesti ollut mukana aiesopimuksen toteuttamisessa ja panostanut eri toimenpiteisiin, joilla vahvistetaan työllistymismahdollisuuksia.~~

~~Kuntalaispalvelujen tekemä lähidemokratia- ja osallisuustyö on kaupunkitasoista, koko organisaation läpäisevää toimintaa. Toiminnassa keskitytään ennen kaikkea lähidemokratian ja kuntalaisvaikuttamisen kehittämiseen. Osallisuusmallin toimeenpanolla tuetaan toimialojen tekemää asiakas- ja kuntalaisyhteistyötä.~~

Tavoitteena on, että vantaalaisten koulutustaso ja osaaminen vahvistuvat. Aikuisten työllistymistä tukevaa koulutusta ja osaamista on kehitettävä ja lisättävä. Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuuden kasvuun voidaan vaikuttaa asunto- ja elinkeinopoliittisin toimin. Kaupunki toteuttaa osaltaan nuorisotakuuta. Nuorisotakuu koostuu yhteiskuntatakuusta (työllisyystakuusta ja koulutustakuusta) sekä nuorten aikuisten osaamisohjelmasta. Nuorisotakuun tavoitteena on, että nuoret hankkivat koulutuksen ja pääsevät ripeästi töihin valmistumisensa jälkeen.

Kaupungin palvelukyky on usein ratkaiseva tekijä asukkaiden asuinpaikan valinnassa. Vaikuttavat ja kustannustehokkaat palvelut takaavat kaupungin elinvoimaisuuden ja ovat tärkeä vetovoimatekijä.

Vantaalaista identiteettiä vahvistetaan rakentamalla uutta kaupunkikuvaa, joka edistää asukkaiden juurtumista kaupunkiin. Tavoitteena on, että asukkaat tuntevat Vantaan kotikaupungikseen ja kaupungin vetovoima hyvänä ja viihtyisenä asuinpaikkana paranee. Hyvällä viestinnällä ja asukkaiden kuuntelemisella on mahdollista saada vantaalaiset mukaan uudenlaisen kaupungin rakennustalkoisiin.

Vantaan tulevaisuutta rakennetaan yhdessä asukkaiden, yhteisöjen ja yritysten kanssa. ~~Kaupungin organisaation ohjelmassa~~ Aktiivisten kansalaisten ja yhteisöjen rooli on vahvistumassa ja kolmannen sektorin rooli palvelujen tuottamisessa yhdessä kaupungin kanssa kasvaa.

Vantaa on osa pääkaupunkiseutua ja Metropolialuetta. Metropolialuetta koskevat ratkaisut tehdään Vantaalla valtakunnallisesti määriteltujen aikataulujen mukaisesti.

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
9. Uudistuva elinkeino- ja työllisyyspolitiikka laskee työttömyyttä ja lisää työpaikkojen määrää Vantaalla	Elinvoimaohjelman toimenpiteiden toteuttaminen	Ohjelman hyväksyminen	Ohjelman toimenpiteet toteutettu vuosisuunnitelmien mukaisesti
	Työttömyysaste	Joulukuu 2012: 8,8 % Joulukuu 2014: 11,6 %	6,9 10,5 %
	Työllisyysaste (15–64 v)	IV neljännes 2012: 70,5 % Vuonna 2014 73,8 %	73,0 Vuosikeskiarvo 74,0 %
	Vieraskielisten työllisyysaste (15–64 v)	2011: 57,4 % 2013: 56,1 %	60,0 %
	Alle 25-vuotiaiden työttömien määrä	Joulukuu 2012: 914 hlöä Joulukuu 2014: 1 328 hlöä	Alle 25-vuotiaita työttömiä enintään 500 1 100 henkilöä
	Alle 25-vuotiaiden virta yli 3 kk työttömyyteen	Alle 25-vuotiaiden virta yli 3 kk työttömyyteen 16,5 %	Alle 25-vuotiaiden virta yli 3 kk työttömyyteen 13,0 %
	Yli 50-vuotiaiden työttömien määrä	Joulukuu 2012: 3 406 hlöä Joulukuu 2014: 4 311 hlöä	Yli 50-v. työttömiä enintään 2 900 4 200 henkilöä
	Pitkäaikaistyöttömien määrä	Joulukuu 2012: 2 635 hlöä Joulukuu 2014: 3 706 hlöä	Pitkäaikaistyöttömiä enintään 2 000 3 600 henkilöä
	Työelämää tukevat joustavat päivähoitopalvelut	Päivähoitopaikka työllistymistilanteessa 2 viikon kuluessa Hoitopaikkatakuun käyttöön- otto	Päivähoitopaikka työllistymistilanteessa 2 viikon kuluessa Joustava hoitopaikkatakuu käytössä
	Korkean jalostusarvon työpaikkojen sijoittuminen Vantaalle (keskeiset uudet Vantaalle sijoittuneet uudet yritykset työpaikamäärineen)	Nykytila	Määritellään elinkeino- ja työllisyyspoliittisen ohjelman yhteydessä 300 uutta KIBS-työpaikkaa vuoden 2017 loppuun mennessä
	Työpaikkaomavaraisuus.	Työpaikkaomavaraisuus 104,4 % (v.2010) 105,1 % (v.2012)	Työpaikkaomavaraisuus 107,0 %

10. Kaupungin vetovoimaisuus asuinpaikkana paranee ja asukkaat tuntevat oman kylänsä ja sitä kautta Vantaan kotikaupungikseen	Kaupunkipalvelututkimuksen asuinkuntaindeksi	3,4	Vähintään 3,7
	Kaupunkikuvan uudistuminen/ M-brain julkisuus-tutkimuksen seuranta	Myönteisen ja neutraalin julkisuuden osuus kokonaisjulkisuudesta 88 %	Myönteisen ja neutraalin julkisuuden osuus kokonaisjulkisuudesta 90 %
11. Asukkaiden turvallisuus vahvistuu	Onnettomuuksien ja väkivallan vuoksi sairaalahoitoon joutuneiden vantaalaisten määrä 10 000 asukasta kohti	145 hlöä (v. 2011) 141 hlöä (v. 2012)	Alle 140 hlöä
	Aikuisten alkoholin liikakäyttö (Audit-C –mittari)	39,3 % (M), 24,9 % (N) (v. 2012) 41,0 % (M), 24,6 % (N) (v. 2013)	Aikuisten alkoholin liikakäyttö vähenee
	Asuinalueiden koettu turvallisuus (ATH/THL)	85,7 % (M), 84,3 % (N) (v. 2012) 85,9 % (M), 87,6 % (N) (v. 2013)	Asuinalueen turvallisuuden tyytyväisten osuus kasvaa
12. Vantaan tulevaisuutta rakennetaan yhdessä asukkaiden, yhteisöjen ja yritysten kanssa	Osallisuusmalli ja osallistavien prosessien määrä	Osallisuusmalli valmis Menetelmiä pilotoidaan monipuolisesti.	Osallisuusmalli näkyy arjessa kaupunkitasoisesti ja sen toteutumista seurataan Osallisuusmallin mukaisia osallistumisen prosesseja on löydetty ja otettu käyttöön ja niiden toteutumista seurataan.
	Kuntavaalien äänestysprosentti	Äänestysprosentti kuntavaaleissa 2012 oli 51 %	Äänestysprosentti kuntavaaleissa 2017 nousee
13. Vantaalaisten koulutustaso ja osaaminen vahvistuvat	Korkeakoulututkinnon suorittaneiden %-osuus.	18,2 % 19,5 % v. 2012 20,1 % v. 2013	21,0 %
	Perusopetuksen jälkeiseen jatkokoulutukseen pääs- seiden sijoittuneiden %-osuus.	Perusopetuksen jälkeiseen jatkokoulutukseen sijoittuneiden osuus on 98,1 % (2012). Jokaiselle perusopetuksen päättävälle nuorelle mahdollistetaan jatkokoulutuspaikka. 75 %-lla (v. 2010) 74 %-lla (2012 ja 2013) on perusopetuksen jälkeinen tutkinto	Perusopetuksen jälkeiseen jatkokoulutukseen sijoittuneiden osuus on 99 prosenttia. Jokaiselle perusopetuksen päättävälle nuorelle mahdollistetaan jatkokoulutuspaikka.
	Perusopetuksen jälkeisen tutkinnon suorittaneiden %-osuus 20–29-vuotiaista		79 prosentilla on perusopetuksen jälkeinen tutkinto
14. Vantaan kilpailukyky vahvistuu osana kuntauudistusta osana metropolialuetta.	Metropolialueen toimiva kuntarakenne ja metropolihallinto Vantaan kannalta	Nykytilanne	Metropolialuetta koskevat ratkaisut on tehty Vantaalla valtakunnallisesti määriteltujen aikataulujen mukaisesti.

Painopistealue: Palvelut uudistuvat

Kuntatalouden haasteiden ja kasvavien palvelutarpeiden ja -velvoitteiden yhteensovittamisessa palvelujen järjestäminen ja niiden ennakkuuluton arviointi ovat strategisen kehittämisen keskiössä. Kuntalaisten keskeisiin palvelutarpeisiin vastaamiseksi sekä vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi on löydettävä uusia, kustannustehokkaita ratkaisuja ja toimintamalleja. Oman toiminnan systemaattisen itsearvioinnin avulla voidaan parantaa laatua ja prosessien sujuvuutta. Samalla edistetään kustannustehokasta toimintaa ja tuottavuutta. Uusilla toimintamalleilla parannetaan tuottavuutta. **Tuottavuudesta esitetään sitovaa tavoitetta vuodelle 2014.**

Vantaa **paneutuu** edistää erilaisiin vaihtoehtoisia palvelujen tuottamistapoja järjestämistapoihin, monituottajamalliin sekä palveluntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä. **Monituottajamallilla tarkoitetaan palvelujen tuotantomallia, jossa kaupungin omaa palvelutuotantoa täydennetään yritysten, kolmannen sektorin ja yhteiskunnallisten yritysten palvelutuotannolla. Valtuuston asettaman sitovan tavoitteen mukaisesti vuonna 2013 valmistellaan kaupunkitasoinen palvelustrategia. Monituottajuutta** Kumppanuuksia laajennettaessa on pohdittava, miten järjestämistapoja tulee hioa, jotta ne parhaiten palvelevat vantaalaisia, Vantaata ja alueen elinkeinoelämää. **Vaihtoehtoisten tuottamistapojen käyttöön ottaminen ei saa lisätä kuntalaisten keskinäistä eriarvoisuutta eikä terveyseroja. Vantaan kaupungin järjestämien palvelujen yhtäläinen saatavuus ja laatu tulee edelleen taata kaikille vantaalaisille.** Lisäksi palvelujen ei tule olla kalliimpia kuin kaupungin itse tuottamien palvelujen ja laadun tulee olla vähintään samalla tasolla; ulkoistaminen arvioidaan tapauskohtaisesti. Vantaan kaupungin hankintaprosessien kehittämisen yhteydessä huomioidaan palvelujen ostamisen osaamisen kehittäminen ja harmaan talouden ehkäisy. Paikalliset toimijat otetaan huomioon hankintalainsäädännön ja Vantaan kaupungin hankintaohjeiden puitteissa.

Varhainen tuki ja ennaltaehkäisevä työote kaikessa kaupungin toiminnassa tukevat väestön hyvinvoinnin ylläpitoa sekä kaupungin kustannusten hallintaa. Ennaltaehkäisevät toimet hahmotetaan kokonaisuutena ja niiden talousvaikutukset tehdään läpinäkyväksi. **Säästötoimia** Palveluja koskevia uudistuksia tehtäessä toteutetaan niiden osalta vaikutusten ennakkoarvionti **arvioidaan niiden kokonaisvaikutukset (evaas). Säästökohteiden valinnassa Taloutta tasapainotettaessa** otetaan huomioon se, **ettei toimenpiteillä säästöillä** aiheuteta tulevaisuudessa lisäkustannuksia.

Kuntalaisten aktiivisuutta ja oman elämän hallintaa vahvistetaan oikea-aikaisella neuvonnalla ja palveluohjauksella. Myös kolmannen sektorin **ja järjestöjen** mahdollisuuksia parantaa hyvinvoinnin ja terveyden edellytyksiä, osallistumisen ja vaikuttamisen kanavia sekä mahdollisuutta tarjota erilaista arjen apua ja tukea tulee vahvistaa.

Palvelujen asiakaslähtöisyyttä **ja yhteissuunnittelua** lisätään. Palvelujen järjestämisen tulee perustua asukkaiden ja palvelujen käyttäjien nykyistä suurempaan osallisuuteen ja asiantuntemukseen omasta elämästään. Asiakkaiden tarpeista tulee kerätä tietoa, jolloin palvelujen käytettävyys ja vaikuttavuus paranevat. Asiakkaalle tulevat hyödyt palvelusta paranevat, kun palveluja muotoillaan suhteessa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja vaihteleviin tilanteisiin. Henkilöstöä kannustetaan palvelujen kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen **myös InnoLa-laatupalkintokilpailulla.** Kuntalaisten osallisuutta vahvistetaan edelleen avoimella viestinnällä sekä aktiivisella reagoimisella asukkaiden ja asiakkaiden mielipiteisiin ja saatuaan asiakaspalautteeseen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää yhdenvertaisuuteen ja helposti syrjään jäävien väestöryhmien osallisuuden kehittämiseen.

Keskeinen strateginen linjaus on asiakkaiden omien valinnanmahdollisuuksien lisääminen. Valinnanvapautta lisäämällä on mahdollista saada palvelut vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Lainsäädännössä tapahtuneet uudistukset ovat jo lisänneet kuntalaisten oikeutta palvelujensa valinnassa. Palveluseteli on yksi keino lisätä valinnanvapautta, uudistaa palvelurakennetta ja palvelujen saatavuutta, monipuolistaa palvelutuotantoa ja hankintatapoja sekä edistää kunnan, elinkeinotoimen ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyötä.

Sähköistä asiointia ja palvelua kehittämällä lisätään kuntalaisten mahdollisuuksia toimia yksilöllisesti esimerkiksi heille sopivina ajankohtina. Samalla kun asiakkaiden oikeus tehdä valintoja kasvaa, myös heidän vastuunsa huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja terveydestään lisääntyy. Asiakkaan itsepalvelun ja itsehoidon kehittymisen lisäksi sähköisten palveluratkaisujen käyttöönotto ja toimintamallien uudistaminen mahdollistavat palveluprosessien tuottavuuden huomattavan parantamisen. Sähköisten ratkaisujen kehittyessä väestöryhmien tasa-arvo palvelujen saavuttamisessa **ja käyttämisessä** turvataan.

Tulevassa sote-ratkaisussa pyritään varmistamaan vantaalaisten laadukkaat palvelut sekä kuntalaisten kuuleminen ja osallisuus palveluiden kehittämisessä.

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
15. Vantaalaisten aktiivisuus, vastuullisuus ja oman elämän hallinta vahvistuvat oikea-aikaisella neuvonnalla ja palveluohjauksella Uudistuvat palvelut vahvistavat asukkaiden hyvinvointia	Kelan sairastavuusindeksi Vantaalaisten hyvinvoinnin kehitys sähköisen hyvinvointiraportoinnin kertomuksen perusteella	Vantaan sairastavuusindeksi 89,0 % (v. 2011) 88,9 (v. 2013) Viimeisimmän hyvinvointikertomuksen keskeiset hyvinvointi-indikaattorit Tarkastelu vuosittain	Vantaalaisten Kelan sairastavuusindeksillä mitattu sairastavuus vähenee vuosittain Vantaalaisten hyvinvointi edistyy keskeisillä hv-indikaattoreilla mitattuna vuosittain
16. Kuntalaisten osallisuus ja yhteissuunnittelu palvelujen kehittämisessä lisääntyy	Asukkaiden ja palvelujen käyttäjien kanssa kehitetyt palvelut ja niiden järjestämistavat (palvelumuotoilu)	Nykytilanne	Raportoidaan uudet asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien kanssa kehitetyt palvelut
17. Vaikuttavat ja kustannustehokkaat palvelut	Toimialojen asiakastytyväisyyskyselyt Asukastytyväisyyskyselyt ja palvelukyky Asukaskohtainen toimintakatteen muutos% Palvelukustannukset Kuusikkokuntien ja Kuntaliiton suurten kuntien vertailussa	Nykytilanne Nykytilanne Tarkastelu vuosittain Nykytilanne	Asiakastytyväisyys paranee Asukastytyväisyys paranee Alle yleisen hintakehityksen Vantaa on kustannustehokkain keskeisten palvelujen osalta
18. Vaihtoehtoiset palvelujen tuottamistavat Monituottajuus lisäävät asiakkaan valinnanvapautta	Toimialojen monituottajamallit palvelutuotannossa lisääntyvät Vaihtoehtoiset palvelujen tuottamistavat toimialojen palvelutuotannossa lisääntyvät	Nykytilanne	Uusien asiakkaan valinnanvapautta lisäävien monituottajamallien käyttö palvelutuotannossa kasvaa Asiakkaan valinnanvapautta lisäävien vaihtoehtoisten palvelujen tuottamistapojen käyttö palvelutuotannossa lisääntyy
19. Lisätään sähköistä asiointia ja itsepalveluja	Laaditaan sähköisten palvelujen toimenpideohjelma Toimialojen tarjoamat sähköiset asiointi- ja itsepalvelut	Ohjelmavalmistelu käynnistyy 2013 alussa Arvio sähköisen asioinnin ja itsepalvelujen käytöstä, määrä/toimiala 31.12.2012	Ohjelma valmistuu vuoden 2013 lopussa Määritellyissä palveluissa sähköisten palvelujen osuus kasvaa vähintään kolmanneksella Sähköinen asiointi kasvaa olemassa olevien palveluiden käytön lisäämisen sekä uusien kehitettävien sähköisten palveluiden kautta.

Painopistealue: Muutosta toteutetaan johtamisen kautta

Kaupungin ammatillisen johtamisjärjestelmän viitekehys (kuva alla) mahdollistaa eri johtamisen keinojen ja työvälineiden käytön, jotta kaupungin strategia voi toteutua.

Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän viitekehys



mukaillen Malmi & Brown

Kuva 3: Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän viitekehys

Strateginen johtaminen perustuu strategiasta tulevien tavoitteiden asettamiseen ja toteuttamiseen. Tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta vaativat esimiehiltä kykyä suunnitella, seurata ja antaa palautetta. Johtamista tehdään joka organisaatiotasolla ja siten myös johtamista johdetaan. Jokaiselle yksikölle/ tiimille laaditaan toimintasuunnitelma, joka perustuu tulosalueen tavoitteisiin. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat yksi keino tavoitteiden toteuttamisen ohjauksessa sekä yksilö- että tiimitasoisesti. Muutokset voivat kohdistua mm. rakenteisiin, työnjakoon ja työ- ja toimintatapoihin ja niiden suuruus vaihtelee yksiköittäin.

Tarkoituksena on strategiakaudella kehittää kaupungin johtamiskulttuuria siten, että se perustuu vahvaan suorituksen johtamiseen ja hyödyntää valmentavan johtamisen ajatuksia. Suorituksen johtamisessa henkilöstöresurssien tehokas käyttö (työajat, työvuorot, perustehtävään keskittyminen) tukee valmentavaa johtamisotetta. Esimies valmentaa työntekijänsä hyviin suorituksiin ja työntekijä tekee asiat käyttäen osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin. Esimiehen tehtävänä on antaa palautetta ja tukea. Rahallinen palkitseminen sidotaan erityisesti talous- ja velkaohjelman mukaisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Vuosittain kaupunki menettää noin 470 henkilötyövuotta sairauspoissaoloina. Tämä merkitsee noin 27 miljoonan euron henkilöstökustannuksia. Suomalaisten tutkimusten mukaan jopa 40 prosenttia sairauspoissaoloista on sellaisia, joihin työnantaja ja työntekijä voivat yhdessä vaikuttaa. Kaupungin panostusta aktiivisen välittämisen toimintatapaan kannattaa jatkaa ja painottaa entistä voimakkaammin työntekijän vastuuta itsensä johtamisesta ja työyhteisöstä sekä kaupunkityönantajan vastuuta työntekijöiden terveysjohtamisesta.

Johtaminen on mahdollisuuksien luomista sekä osallisuuden ja yhteisöllisyyden edistämistä. Tutkimusten mukaan työntekijä sitoutuu hyvään esimieheen ja työyhteisöön. Tämän vuoksi työyhteisöjen sosiaalisen pääoman muodostumista kannattaa vaalia. Työntekijöiden sitoutumista tuetaan suorituksen johtamisella, jota tukee valmentava johtajuus. Sitoutuminen tapahtuu kaupungin menettelytapoihin, arvoihin ja käytäntöihin. Sitoutuminen kasvattaa työntekijän halua kehittää omaa osaamistaan erilaisissa työtehtävissä ja merkitsee henkilökohtaisesti vahvaa panostusta työhön ja hyviin työyhteisötaitoihin.

Strategiakaudella arvioiden mukaan kaupungin työvoimasta vaihtuu noin 2 200 työntekijää. Se asettaa haasteita henkilöstösuunnittelulle, osaavan työvoiman rekrytoinnille ja perehdyttämiselle. Henkilöstösuunnitelmien pitää perustua palvelutarpeille, priorisoiden lakisääteisiä palveluja ja niissä tulee huomioida talous- ja velkaohjelmassa asetetut tavoitteet. Jokaisen viran/tehtävän kohdalla käytetään tapauskohtaisesta harkintaa viran/tehtävän täyttämässä ja siinä, millaisella henkilöstörakenteella ja tehtäväkuilla palveluja jatkossa tuotetaan. Sijaisten kohdalla tehdään sama kokonaisharkinta. Valtaosa sijaisuuksista täytetään jatkossa Seure Henkilöstöpalvelut Oy:n kautta. Vain poikkeuksellissa tilanteissa omien lyhytaikaisten sijaisten rekrytointi on sallittua.

Henkilöstöön ei kohdisteta taloudellisella perusteella tapahtuvia lomautuksia tai irtisanomisia. Sen sijaan tuotannollisella perusteella voidaan henkilöstöä irtisanoa. Tämä mahdollistaa henkilöstön siirtymisen niihin tehtäviin, joita kaupungilla on tarjota ko. henkilön osaaminen huomioiden. Tuotannollisella perusteella irtisanominen voi tulla kyseeseen silloin, jos joku toiminta tai sen osa kaupungissa kokonaan tai osittain lakkautetaan eikä kaupungilla ole tarjota henkilölle hänen ammattitaitoaan ja koulutustaan vastaavaa tehtävää.

Ennakoivaan rekrytointiin eli työnantajamaineeseen ja oppilaitosten kanssa tehtävään systemaattiseen oppilaitosyhteistyöhön tulee panostaa. Esimiesten rekrytointiosaamista tulee edelleen kehittää ja jokaisessa esimiesrekrytoinnissa tulee käyttää asiantuntijatukea haastattelussa ja henkilöarvioinnissa.

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
20. Hyvällä strategisella johtamisella ja esimiestyöllä toteutetaan muutosta	Huonot vaikutusmahdollisuudet muutoksiin (Kunta10)	38 % 31.12.2014 36,70	28 %
	Päätöksenteon oikeudenmukaisuus (Kunta10)	3,23 31.12.2014 3,24	3,3
21. Henkilöstön sitoutumisen ja osaavan työvoiman varmistaminen	Sosiaalinen pääoma (Kunta10)	3,78 31.12.2014 3,79	3,8
	Työnantajan suositteleminen (Kunta10)	70,2 % 31.12.2014 76,2	75 % 79,2
	Sairauspoissaoloprosentti	4,34 31.12.2014 4,58	3,54 3,9
	Oppilaitosyhteistyön malli	Satunnaista 31.12.2014 Oppilaitosyhteistyö systemaattista pääkaupunkiseudulla mm. lastentarhanopettaja- (KK), sosiaalityöntekijä- ja lääkäriopiskelijoiden osalta. Sairaanhoidajien, sosiaaliohjaajien ja sosionomien systemaattista yhteistyömallia tulee kehittää edelleen.	Merkittävillä ammattialoilla systemaattista