



**YLÖJÄRVEN
KAUPUNKISTRATEGIA
2010-2015**

SISÄLLYSLUETTELO

sivu

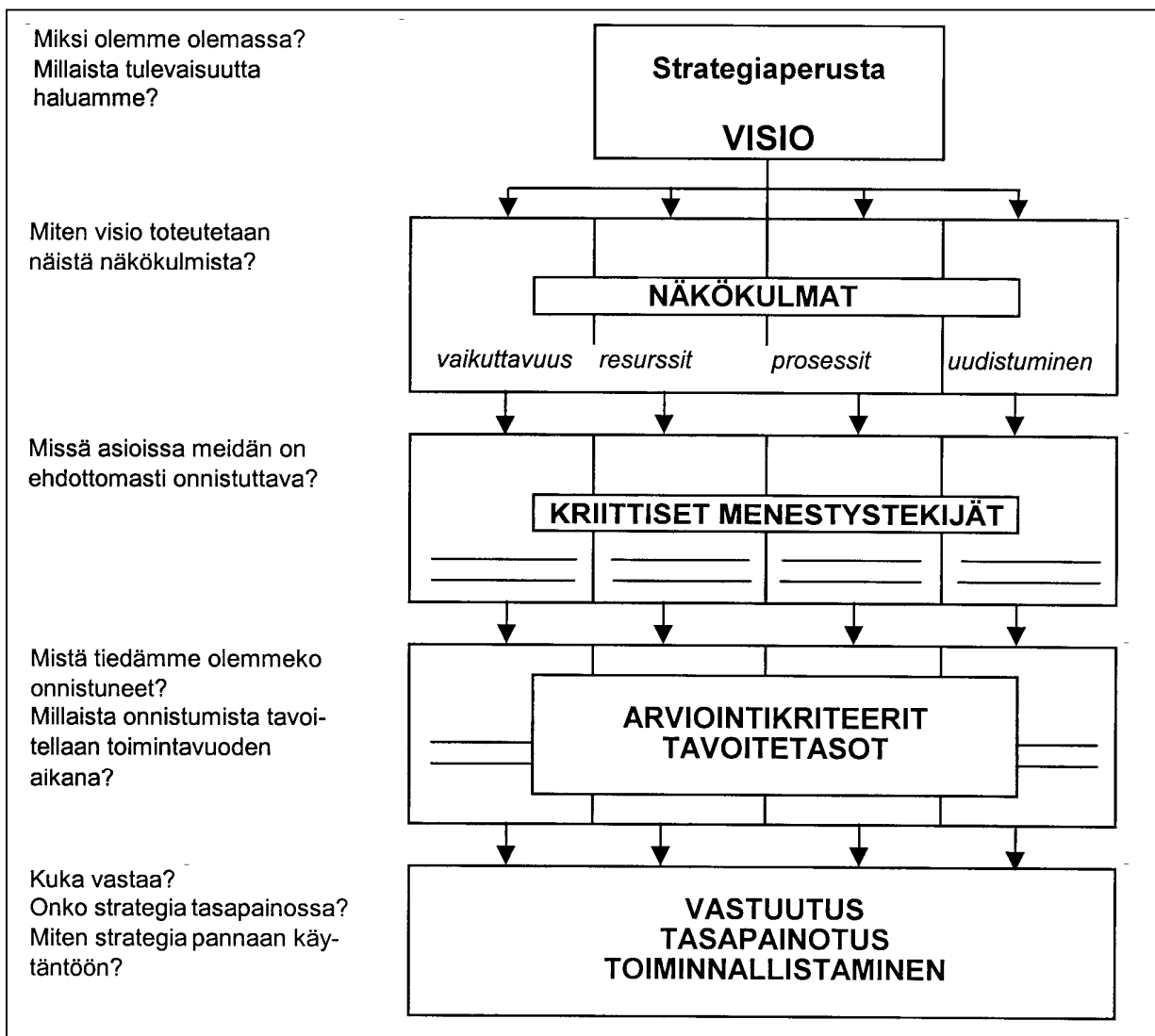
1.	STRATEGIAPROSESSI	
1.1.	Mitä on strategia ja strateginen suunnittelu?	1
2.	STRATEGIAPERUSTA	2
3.	YLÖJÄRVEN VISIO VUODEKSI 2015	3
4.	VISION TOTEUTTAMISEN NÄKÖKULMAT JA KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	4
	<i>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky –näkökulma</i>	
1.	Palvelujen saatavuus ja laatu	5
2.	Elinkeinoelämän edellytysten ja kilpailukyvyn sekä monipuolisten asumisvaihtoehtojen turvaaminen	7
	<i>Prosessit ja rakenteet –näkökulma</i>	
3.	Päätöksenteon ja strategisen johtamisen kehittäminen	10
4.	Kuntayhteistyön mahdollisuudet	12
	<i>Resurssit –näkökulma</i>	
5.	Talouden hallinta	14
6.	Henkilöstön saatavuus ja hyvinvointi	16
	<i>Osaaminen ja uudistuminen –näkökulma</i>	
7.	Kunnallisen palvelurakenteen uudistaminen	18
8.	Osaamisen kehittäminen	20

1. STRATEGIAPROSESSI

1.1. Mitä on strategia ja strateginen suunnittelu?

Strategia on tietoinen suunnanvalinta, jossa korostuvat pitkäjänteinen ja johdonmukainen toiminta muuttuvassa ympäristössä. Strategiassa päätökset tehdään tulevan menestymisen varmistamiseksi. Strategian lähtökohtana on näkemys tulevaisuudesta eli visio, joka määrittää, millaista tavoitetta kohti kuntaa kehitetään.

Ylöjärven kaupungin strategia tarkistetaan valtuustokausittain, jolloin uusi valtuusto määrittelee oman toimintalinjansa, kuitenkin siten, että strategian sisältö jatkuu yli valtuustokauden. Valtuuston hyväksymä strategia ohjaa toiminta- ja taloussuunnittelua sekä vuosittaista talousarvion laadintaa.



2. STRATEGIAPERUSTA

Ylöjärven kaupungin strategiaperustana käytetään analyysia muutosvoimista ja kaupungin perinteisen menestystekijöiden kyvystä vastata muutokseen.

Ylöjärven kaupungin menestyksen tekijöinä kehityshistoriassa korostuvat

- Kunnan sijainti
- Aktiivinen maa- ja elinkeinopolitiikka
- Terve kuntatalous
- Hyvät kunnalliset palvelut

Tulevaisuudessa korostuvat edellisten lisäksi:

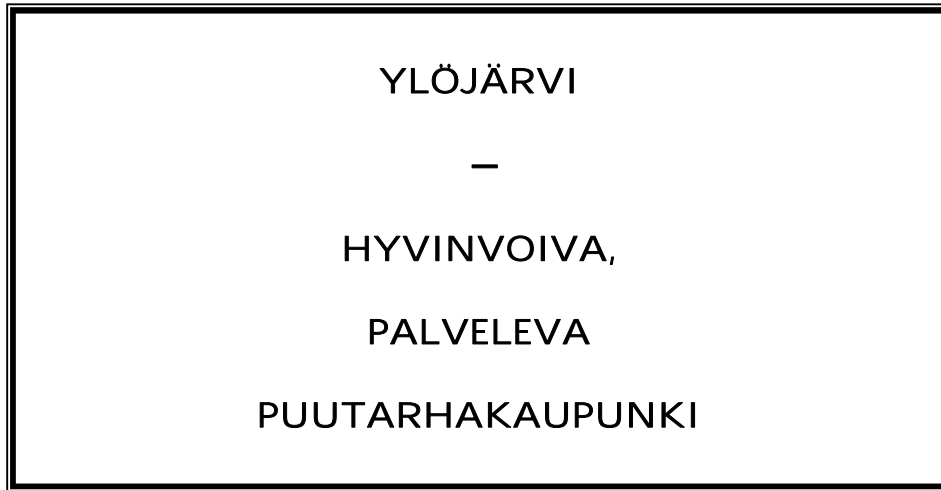
- Nuori koulutettu väestö
- Monipuoliset asumismuodot
- Sosiaalisten ja terveydellisten ongelmien ennaltaehkäisy
- Oikea-aikaiset ja taloudellisesti kestävät investoinnit

Strategiaan keskeisimmin vaikuttavat muutosvoimat ovat:

- Kuntarakenteen kehitys ja kuntayhteistyö
- Väestömäärän kasvu ja laajentuva kunta
- Palvelurakenteen muutokset
- Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus
- Kiristynyt kuntatalous

3. YLÖJÄRVEN VISIO VUODEKSI 2015

Visio voidaan määritellä organisaation halutuksi tahtotilaksi. Se antaa strategialle suunnan, jota kohti edetä.



Visio pitkän aikavälin tavoitteena

- Ylöjärvi tarjoaa monipuoliset ja turvalliset asumisen ja vapaa-ajan vaihtoehdot viihtyisässä ympäristössä.
- Ylöjärvi huolehtii aktiivisesti luonnostaan ja ympäristöstään.
- Ylöjärvi kehittää aktiivisesti palvelujaan.
- Ylöjärvi harjoittaa aktiivista työvoima- ja työllisyyspolitiikkaa.
- Ylöjärvi toimii osana kaupunkiseudun korkeatasoisen osaamisen ja kansainvälisen yritystoiminnan keskittymää.
- Ylöjärvi on vetovoimainen kuntatyönantaja, joka huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja hyvinvoinnista.
- Ylöjärvi on aktiivinen ja tasa-arvoinen kumppani kuntayhteistyössä.
- Ylöjärvellä on vakaa talous, joka luo perustan laadukkaille palveluille.

Visio tavoitteita tarkastellaan yksityiskohtaisesti jäljempänä kriittisten menestystekijöiden yhteydessä.

4. VISION TOTEUTTAMISEN NÄKÖKULMAT JA KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT



Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky

1. Palvelujen saatavuus ja laatu.
2. Elinkeinoelämän edellytysten ja kilpailukyvyn sekä monipuolisten asumisvaihtoehtojen turvaaminen.

Prosessit ja rakenteet

3. Päätöksenteon ja strategisen johtamisen kehittäminen.
4. Kuntayhteistyön mahdollisuudet.

**Visio
2015**

Resurssit

5. Talouden hallinta.
6. Henkilöstön saatavuus ja hyvinvointi.

Osaaminen ja uudistuminen

7. Kunnallisen palvelurakenteen uudistaminen.
8. Osaamisen kehittäminen.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky -näkökulma

1. Palvelujen saatavuus ja laatu

Ylöjärven kaupungin menestys pohjautuu tulevinakin vuosina laadukkaisiin ja taloudellisesti tuotettuihin kunnallisiin ja yksityisiin palveluihin. Voimakas väestönkasvu eri kaupunginosissa luo suuren haasteen palvelutuotannon toimivuudelle. Kaupungin laajeneminen kuntaliitosten kautta tuo omat vaatimuksensa palvelujen järjestämiselle harvaan asutulla haja-asutusalueella.

Kaupunkiin muuttavat ovat pääosin nuoria lapsiperheitä, jolloin painopiste-alueeksi muodostuvat lasten ja nuorten palvelut, erityisesti päivähoidon ja koulujen toiminnan kehittäminen. Koulutettu nuorekas väestö arvostaa laadukkaita, monipuolisia palveluja ja edellyttää peruspalvelujen lisäksi myös vapaa-aikaan liittyvien palvelujen kehittämistä. Toisaalta väestön ikääntyminen haastaa kaikki tahot luomaan toimintatapoja, joiden avulla vanhusten toimintakyky ja aktiivisuus säilyvät mahdollisimman pitkään siten, että asuminen omassa kodissa tai kodinomaisissa olosuhteissa mahdollistuu.

Joukkoliikenteen toimivuus pinta-alaltaan laajassa kaupungissa on palvelujen saavutettavuuden kannalta tärkeää. Palveluliikenteen järjestäminen tarkoituksenmukaisella tavalla korostuu ikääntyvän väestönosan palvelutuotannossa. Hyödynnetään tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia palveluprosessien uudistamisessa ja uusien toimintamallien kehittämisessä. Huolehditaan sähköisten palvelujen käytön edellyttämien kansalaistaitojen opettamisesta henkilöstölle ja kaupunkilaisille.

Kehitetään palveluista tiedottamista ja kerätään eri tavoin tietoa kaupunkilaisten palvelukokemuksista. Edistetään kaupungin palvelujen asiakashenkisyyttä ja arvioidaan säännöllisesti kaupungin tuottamien palvelujen toimivuutta. Haasteena on kehittää uusia palvelujen tuottamistapoja. Kaupunki voi toimia palvelujen järjestäjänä, mutta ei välttämättä palvelujen tuottajana.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
• Vuotuinen väestönkasvu.	• 1-2 %	• 1-2 %
• Laajentuneen kaupungin väestönkasvun ja palvelujen yhteen sovittaminen.	• Päätetään eri tyyppisten kaupunginosien tavoitteellisesta palveluvalikoimasta.	

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none"> • Julkisen liikenteen toimivuus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistutaan seudullisen joukkoliikenteen suunnitteluun. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kuntalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kyläyhdistyksille järjestetään kuulemistilaisuus. • Viljakkalassa ja Kurussa järjestetään kuntalaisten avoin kuulemistilaisuus. 	

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky -näkökulma

2. Elinkeinoelämän edellytysten ja kilpailukyvn sekä monipuolisten asumisvaihtoehtojen turvaaminen

Menestyvä kaupunki vaatii menestyvän elinkeinoelämän. Elinkeinoelämän edellytysten ja kilpailukyvn turvaaminen on Ylöjärven kaupunkistrategiassa koko strategian läpikäyvä menestystekijä. Kasvukunnan luonteeseen kuuluu, että elinkeinoelämän kilpailukyky on riippuvainen yritysten oman toiminnan ohella kunnallisten peruspalvelujen toimivuudesta ja asuntojen sekä koulutetun henkilöstön saatavuudesta.

Kasvava väestö tarvitsee lisääntyvässä määrin kaupallisia palveluita ja uusia asuntoja. Kauppakeskuksen ja muiden liiketonttien rakentaminen luo mahdollisuuden tehdä ostokset omassa kaupungissa.

Ylöjärven kaupungin tavoitteena on tarjota kaupunkilaisille tasokkaita ja viihtyisiä asumisen mahdollisuuksia erilaisten elämäntilanteiden varalle.

Kaupunkisuunnittelulla ohjataan monimuotoisten ja pienimittakaavaisten asuinalueiden rakentamista. Kirkonseudulla pyritään asumisen tiivistämiseen. Kaupunkilaisille tarjotaan mahdollisuuksia asua monipuolisesti. Vuokra-asuntoja tarvitaan erityisesti nuorille ja kaupunkiin töihin tuleville. Keskustaan rakennetaan riittävästi hissillisiä asuntoja, jotka mahdollistavat ikääntyvän väestön asumisen palvelujen läheisyydessä.

Pitkällä tähtäimellä em. elinkeinoelämän ja asumisen haasteisiin vastataan laatimalla Ylöjärven kaupungin taajamien ja kylien kehityskuva 2030.

Maankäytön kehityskuva on tulevaisuuden visio, jossa määritellään maankäytön ja liikenteen pitkän tähtäimen tavoitteet sekä tavoiteltu yhdyskuntarakenne yhdessä eri intressitahojen kanssa. Kehityskuva ohjaa parhaimmillaan tehokkaasti yleiskaavoitusta ja yksityiskohtaista suunnittelua. Kehityskuva soveltuu kaupungin strategisen maankäytön suunnittelun työkaluksi ja se voidaan toteuttaa eri tarkkuustasolla ja laajuudessa. Ylöjärvellä kehityskuva tehdään osayleiskaavoituksen pohjaksi ja sillä muodostetaan kaupungin oma näkemys seututason maankäytön strategiseen suunnitteluun eli rakennemallityöhön.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none"> Aktiivinen maa ja kaavoituspolitiikka laadukkaiden yritystonttien riittävyyden turvaamiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Raakamaata hankitaan lähinnä elinkeinoelämän tarpeisiin keskusta-alueilla ja valtakunnallisten pääteiden suunnalta. Suunniteltaessa maankäyttöä ja hankittaessa yrityselämän tontteja kiinnitetään erityistä huomiota pohjavesien suojeluun. 	<ul style="list-style-type: none"> Säilytetään hyvät maa- ja kaavoitusreservit. Varaudutaan vastaanottamaan teollisuuden suuryksikkö.
<ul style="list-style-type: none"> Seudullisen elinkeinostrategian toteuttaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Seudullinen elinkeinoyhtiö toteuttaa Ylöjärven tavoitteita. 	<ul style="list-style-type: none"> Ylöjärven alueen rakentaminen Kolmenkulmassa käynnistyy.
<ul style="list-style-type: none"> Ammattitaitoisen työvoiman riittävyys. 	<ul style="list-style-type: none"> Toisen asteen koulutuspaikkojen lisääminen Ylöjärvellä. Huomioidaan vuokra-asuntojen tarve. 	<ul style="list-style-type: none"> Ammatillinen koulutus laajenee Ylöjärvellä työ- ja elinkeinoelämän tarpeiden edellyttämällä tavalla.
<ul style="list-style-type: none"> Monipuoliset ja viihtyisät asumisvaihtoehdot. 	<ul style="list-style-type: none"> Luovutetaan n. 20-30 omakotitonttia. 	<ul style="list-style-type: none"> Tontinluovutusohjelma sopeutetaan vastaamaan väestön kasvutavoitetta ja taajamien kehityskuvaa 2030.
<ul style="list-style-type: none"> Taajamien kehittäminen puutarha-kaupunkiajattelun mukaisesti. 		<ul style="list-style-type: none"> Olemassa olevien liikenneväylien hyödyntäminen kaavoituksessa.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none"> • Yleiskaavoituksen ajantasaisuus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Määritellään yleiskaavoituksen piiriin otettava alue. • Kaupunkiseudun hyväksytyn rakennemallin maastouttaminen Ylöjärven yleiskaavaan. • Haja-asutusalueen rakentaminen sopeutetaan seudullisiin normeihin soveltuvien osin. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Riskien hallinta pohjavesialueella. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitys pohjavesien riittävydestä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohjavesialueiden hulevesijärjestelmien jätevesiverkoston kunnostus.

Prosessit ja rakenteet –näkökulma

3. Päätöksenteon ja strategisen johtamisen kehittäminen

Luottamushenkilöiden ja kaupungin palkatun henkilöstön sitouttaminen kaikilla organisaatiotasoilla kaupunginvaltuuston hyväksymään kaupunkistrategiaan on yhteinen päämäärä. Vuosittain talousarvion yhteydessä hyväksyttävät ja vastuutettavat välitavoitteet ja mittarit auttavat tarkistamaan, että toiminta on osa hyväksyttyä strategiaa.

Voimakkaasti kasvavan Ylöjärven kaupungin organisaatorakenne vaatii yhteistä arviointia, kehittämistä ja uudistumista, jotta voidaan taata päätöksenteon joustavuus, oikeellisuus, tehokkuus ja nopeus.

Kunnallinen demokratia nojaa siihen, että edelleen löytyy osaavia henkilöitä, jotka ovat valmiit antamaan merkittävän osan vapaa-ajastaan yhteisten asioiden hoitamiseen. Palkkio on pieni ja tulevaisuudessa kuntien haasteet eurojen ja palvelujen yhteensovittamisessa entistä suuremmat. Samanaikaisesti kaupunkilaiset odottavat yhä parempia ja laadukkaampia palveluja. Kaupungin hoitamien ja luottamushenkilöiden päätettäväksi tulevien asioiden kirjo laajenee ja vaikeutuu. Päättäjien ja henkilöstön koulutuksen tarve korostuu.

Uudistetaan ja selkeytetään päätöksenteko- ja valmisteluorganisaatiota, lisätään avoimuutta asioiden valmistelussa ja tehostetaan valmisteilla olevista asioista tiedottamista. Nimetään kaupungille tiedottaja ja tiedotuksen vastuhenkilöt osastoittain.

Vaalitaan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välistä yhteistyötä ja luottamusta. Yhteistyövalmiuksien kehittämiseksi ja lisäämiseksi sekä strategisen johtamisen tueksi järjestetään seminaareja ja tutustumismatkoja.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none">• Luottamushenkilöiden ja henkilöstön sitoutuminen hyväksytyyn kaupunkistrategiaan ja strategisen ajattelun syventäminen.	<ul style="list-style-type: none">• Valtuusto päättää uudistetun kaupunkistrategian sisällöstä.• Uuden kaupunginvaltuuston koulutus strategiseen ajatteluun.	

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön sitoutuminen strategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian maastoutumista tuetaan työyhteisöjen palkitsemisella. • Kaikkien merkittävien asioiden esittelyssä kuvataan sen liittyminen strategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian maastoutumista tuetaan työyhteisöjen palkitsemisella. • Kaikkien merkittävien asioiden esittelyssä kuvataan sen liittyminen strategiaan.

Prosessit ja rakenteet –näkökulma

4. Kuntayhteistyön mahdollisuudet

Kiristynvä kuntatalous ja tehokkuusvaatimus pakottavat etsimään uusia toimintatapoja. Tampereen ympäristökuntien yhteistyö on viimevuosien aikana kehittynyt ja saanut uusia muotoja. Paras-lainsäädännön velvoittamana Tampere ympäristökuntineen sekä Orivesi laativat yhteistyösuunnitelman. Sen sisältönä on maankäytön, liikenteen ja asumisen seudullinen yhteensovittaminen ja palvelujen käytettävyyden lisääminen yli kuntarajojen. Kuntayhteistyön tarvetta saattaa ilmetä myös Kuruliitoksen myötä tulevien uusien naapurikuntien kanssa.

Ylöjärvi toimii kuntayhteistyössä aloitteellisena ja tasavertaisena kaikkien naapurikuntiensa kanssa. Ylöjärvi linjaa omat tavoitteensa kuntayhteistyössä sen eri osa-alueilla ja pyrkii niiden toteuttamiseen. Kumppaneiden tasapuolinen kohtelu kuntakoosta riippumatta, luottamus, avoimuus ja yhteisen edun tavoite korostuvat kuntayhteistyössä. Kunnat voivat ostaa palveluja toisiltaan. Ne voivat perustaa uutta toimintaa toteuttamaan erillisen yhtiön tai antaa yhteisin päätöksin palvelun yksittäisen kunnan tai jonkin ulkopuolisen tahon toteutettavaksi. Oleellista on tiedostaa, että kuntarajat eivät ole palvelutuotannon suunnittelun ja toteuttamisen esteenä

Osa väestönkasvun edellyttämistä kalliista peruspalveluiden uusinvestoinneista voitaisiin välttää, mikäli tilojen yhteiskäyttö yli kuntarajojen olisi mahdollista ja palvelujen järjestäminen onnistuisi yhteistyössä. Uusia raskaita hallinnollisia organisaatioita yhteistyön vuoksi tulee välttää.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none">• Kuntayhteistyöhön osallistuminen ja vaikuttaminen.	<ul style="list-style-type: none">• Ylöjärvi suuntautuu kuntayhteistyössä pääsääntöisesti Tampereen seutukuntaan.• Arvioidaan Parashankkeen tulevia jatkotoimia.	<ul style="list-style-type: none">• Ylöjärvi suuntautuu kuntayhteistyössä pääsääntöisesti Tampereen seutukuntaan.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none"> Tampereen kaupunkiseudun maankäytön yhteiset periaatteet. 	<ul style="list-style-type: none"> Vaikuttaminen Tampereen kaupunkiseudun rakennemallin toteuttamiseen siten, että väestönkasvu jakaantuu tasaisesti kuntien kesken. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Osallistutaan seudullisen yleiskaavan suunnitteluun siten, että sisällöstä päätehtään kuntakohtaisesti. 	
<ul style="list-style-type: none"> Palvelutuotannon yhteistyö muiden kuntien kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> Selvitetään Tampereen kehyskuntien yhdistetyn palvelutuotannon mahdollisuudet. Ylöjärvi toteuttaa palveluyhteistyötä peruskuntamallin pohjalta siten, että vältetään uusien hallinnollisten organisaatioiden perustamiselta. 	<ul style="list-style-type: none"> Tampereen kehyskuntien asukkaat voivat käyttää toisen kehyskunnan palveluja seutuhinnalla.
<ul style="list-style-type: none"> Yhteiset suuret investoinnit. 		<ul style="list-style-type: none"> Varaudutaan kuntien yhteisten investointien toteuttamiseen.

Resurssit –näkökulma

5. Talouden hallinta

Hyvä kuntatalous ei ole itse tarkoitus, mutta se mahdollistaa laadukkaiden palvelujen järjestämisen. Kaupungin taloudessa on kaksi tärkeää periaatetta; käyttömenojen kasvun hallinta ja investointien sopeuttaminen tulorahoitukseen.

Käyttömenojen hillintä on erityisen haasteellista kaupungissa, jossa väkiluvun kasvu on viime vuosina ollut yli 2 %. Uudet asukkaat tarvitsevat joka tapauksessa palvelunsa. Toiminnan tehostaminen, uusien toimintatapojen käyttöönotto, yhteistyö naapurikuntien kanssa ja ostopalvelujen kilpailuttaminen ovat keinoja terveen talouden säilyttämiseksi.

Investointien määrää hillitään ajoittamalla ja kohdentamalla tontinmyynti siten, että vältytään taloudellisesti raskailta uusinvestoinneilta.

Ylöjärvi on toiminnassaan riippuvainen verotulojen kehityksestä, sillä tulopohjasta n. 83 % koostuu verotuloista ja valtionosuuksista. Tulovero puolestaan muodostaa n. 91 % kokonaisverotuloista. Yksi tuloveroprosentti tuottaa n. 4,0 milj. €. Yhteisöverot ja kiinteistöverot ovat suuruudeltaan molemmat n. 4 milj. Vuodelle 2010 Ylöjärven veroprosentti kohosi 19.45 prosenttiin.

Kaukolämpölaitoksen myynnistä saadut sijoitetut varat käytetään kokonaisuudessaan suunnitelmakaudella investointien rahoittamiseen. Kaupungin velkamäärä kohoaa suunnitelmakaudella vuoden enintään 2.500 euroon/asukas.

Taksa- ja maksupolitiikkaa tarkastellaan vuosittain tulorahoituksen osana.

Strategiakaudella selvitetään, onko tarkoituksenmukaista ja taloudellisesti perusteltavissa toteuttaa investointeja yksityisrahoituksen turvin, jolloin kaupungin oma pääomapanostus vähenee.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
• Käyttötalousmenojen/verotulojen ja valtionosuuksien kehityksen tasapaino.	• Käyttötalousmenot kasvavat vuodesta 2009 vuoteen 2010 enintään palkkojen korotusprosentin verran.	• Seurataan ostopalvelujen kustannuskehitystä.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
• Velkaantumisen hallinta.	• Lainamäärä enintään 2.300 €/asukas.	• Lainamäärä 2.500 €/as.
• Tulorahoituksen osuus nettoinvestoinneista.	• Lähes 100 %.	• 100 %.
• Tulotekijöiden taso.	• Verot ja maksut noudattelevat kaupunkiseudun keskiarvoa. Taksat määräytyvät liiketaloudellisten laskelmien perusteella.	• Verot ja maksut noudattelevat kaupunkiseudun keskiarvoa. Taksat määräytyvät liiketaloudellisten laskelmien perusteella.
• Vuosikate €/asukas.	• N. 300 €/asukas.	
• Uudet talouden ohjauskeinot.	<ul style="list-style-type: none"> • Perusturvaosasto siirtyy kokonaan tulospalkkaukseen. • Sivistystoimessa ja teknisellä sektorilla yksi uusi kannustavan palkkauksen toimintamalli. 	
• Taloustietämyksen lisääminen koko organisaatiossa.	• Luottamushenkilöt, kaupungin johto ja henkilöstö sitoutuvat yhdessä etsimään tuottavuutta parantavia ja menoja säästäviä keinoja.	• Luottamushenkilöt, kaupungin johto ja henkilöstö sitoutuvat yhdessä etsimään tuottavuutta parantavia ja menoja säästäviä keinoja.

Resurssit –näkökulma

6. Henkilöstön saatavuus ja hyvinvointi

Kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä kiihtyy lähivuosina suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Jo tällä hetkellä on vaikeuksia rekrytoida uutta henkilöstöä tiettyihin tehtäviin. Kunnat kilpailevat tulevaisuudessa hyvillä työskentelyolosuhteilla, mielekkäillä toimenkuvilla ja koulutusmahdollisuuksilla sekä palkkauksella. Seudullisesti yhtenäisen palkkapolitiikan avulla vältetään kuntien keskinäinen kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Työyhteisön ilmapiiri ja esimiestyön laadukkuus ovat tulevaisuuden työpaikan haasteita.

Henkilöstön oikea mitoitus korostuu kaupungin väestömäärän lisääntyessä, mikä edellyttää myös palvelujen laajentamista. Vain määrältään riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö takaa hyvät palvelut kaupunkilaisille.

Erityinen haaste on ikääntyvän henkilöstön pitäminen työssä selkeästi nykyistä kauemmin. Vaikka valtakunnalliset eläkeratkaisut tukevat tätä suuntaa, korostuvat henkilöstöpolitiikan haasteina henkilöstön henkinen ja fyysinen hyvinvointi, työn mielekkyyden lisääminen mm. työnkierrolla ja osaamisen kehittämismahdollisuudella. Joustavuus on yksi tulevaisuuden työelämän piirteistä eli joustavuutta työnkuviissa, palkkauksessa, työajoissa.

Kaupungin laajentuessa sisäisen tiedottamisen tärkeys korostuu. Nimetään tiedotuksen vastuuhenkilö ja hänelle avuksi osastojen nimeämät avustajat, jotka vastaavat tiedotuksen kehittämisestä ja tiedotussuunnitelman toteuttamisesta pyrkimyksenä avoimen kannustava keskusteleva ja arvioiva ilmapiiri.

Vertailututkimuksia jatketaan kaikilla osastoilla johtoryhmän nimeämissä palveluissa.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none">• Seudullisesti yhtenäinen palkkapolitiikka.	<ul style="list-style-type: none">• Laaditaan yhteistyössä kehyskuntien kanssa yhtenäiset kilpailukykyisen palkkauksen perusteet johtoryhmän nimeämällä toimialoilla.	

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none"> • Me-hengen vahvistaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten yhteistyötä lisätään sosiaalisen pääoman vahvistamiseksi. • Vuorovaikutustaitojen kehittäminen työyhteisöissä. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen tiedonkulun kehittäminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön oma aktiivisuus tiedonhankinnassa kasvanut. • Intranetin täysmittainen käyttöönotto sisäisessä tiedottamisessa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön eläköitymisen hallinta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vajaatyökykyisten työjärjestelyt ennenaikaisen eläköitymisen estämiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennenaikaisen eläköitymisen aiheuttamien kustannusten väheneminen.
<ul style="list-style-type: none"> • Oppisopimuskoulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartoitetaan oppisopimuskoulutuksen mahdollisuudet henkilöstön saatavuuden turvaajana. 	

Osaaminen ja uudistuminen –näkökulma

7 Kunnallisen palvelurakenteen uudistaminen

Kunnallisia palveluja uudistettaessa selvitetään vaihtoehtoisten palvelujen tuottamistapoja kokonaistaloudellisesti parhaan toimintamallin löytämiseksi. Palveluiden tuotantoketjujen hallinta edellyttää henkilöstöltä, erityisesti esimiehiltä, tuotteistamis- ja hankintaosaamista. Tuetaan henkilöstöä tämän osaamisen kehittämisessä. Tutkitaan yksityisen palvelutuotannon ja kolmannen sektorin tarjoamia mahdollisuuksia julkisten palvelujen täydentäjänä. Ylöjärvi osallistuu aktiivisesti palvelutuotannon kehittämisessä seudulliseen yhteistyöhön, joka tulevaisuudessa korostuu.

Tiivistetään viranomaisyhteistyötä ja hyödynnetään kaupunkirajat ylittäviä palvelumarkkinoita. Kehitetään kyläyhteisöjen monipalvelukeskuksia, joista kaupunkilainen saa joustavasti sekä viranomaisten että muiden tahojen tuottamia arjen ja vapaa-ajan palveluja.

Lisätään avopalvelujen osuutta ja pyritään samalla vähentämään pitkäaikaislaitoshoitopaikkojen suhteellista määrää. Tuetaan kaupungin henkilöstöä kehittämään ja kokeilemaan uusia palvelumalleja sekä kannustetaan sisäiseen yrittäjyyteen ja palveluhenkisyteen. Kannustavan palkkaelementin käyttöä laajennetaan.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none">• Tuotteistaminen.	<ul style="list-style-type: none">• Tukipalveluiden tehokkuus ja laatu selvitetään.	<ul style="list-style-type: none">• Kustannuslaskennan laajentaminen seudullisten palvelumarkkinoiden luomiseksi.
<ul style="list-style-type: none">• Kuntarajat ylittävä palvelumarkkinoiden kehittäminen ja hyödyntäminen.	<ul style="list-style-type: none">• Ylöjärvi osallistuu aktiivisesti työhön yhteisten seudullisten palvelumarkkinoiden kehittämiseksi.	<ul style="list-style-type: none">• Seudun palvelumarkkinat tarjoavat todellisen vaihtoehdon kuntapalvelujen tuotannossa.
<ul style="list-style-type: none">• Uusien palvelumallien kehittäminen.	<ul style="list-style-type: none">• Laajentuneen haja-asutusalueen huomiointi palvelumalleissa.	<ul style="list-style-type: none">• Palvelusetelien asteittainen laajempi käyttöönotto.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
		<ul style="list-style-type: none"> Selvityksen mukaiset toimenpiteet vesi- ja jätevesihuollon järjestämiseksi.
<ul style="list-style-type: none"> Avopalveluiden osuus. 	<ul style="list-style-type: none"> Yli 75-vuotiaista kaupungin asukkaista alle 5,2 % on pitkäaikaisessa laitoshoidossa. 	<ul style="list-style-type: none"> Yli 75-vuotiaista kaupungin asukkaista alle 3 % on pitkäaikaisessa laitoshoidossa v. 2016.

Osaaminen ja uudistuminen –näkökulma

8. Osaamisen kehittäminen

Työn hallinta sekä osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät jatkuvaa oppimista koko työuran ajan. Työyhteisön osaamisen kehittämisessä otetaan huomioon henkilöstön terveys ja hyvinvointi. Lähitulevaisuudessa osaamisalueina korostuvat monitaitoisuus, yhdessä työskentely, teknisten ja henkisten verkostosuhteiden hankinta ja hallinta sekä eri kulttuurien tuntemus. Ylöjärvellä kiinnitetään erityisesti huomiota henkilöstön sisäisen yrittäjyyden ja palveluhenkisyiden kehittämiseen.

Lisätään henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia sekä oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia tarjoamalla joustavia mahdollisuuksia tietojen ja taitojen uudistamiseen. Kehitetään myös erilaisia oppimisen kannustinmenetelmiä. Tuetaan työyhteisöjä kehittämään työpaikoilla toteutettavia ammattiin oppimista edistäviä toimenpiteitä, koska niistä oppii ja hyötyy koko työyhteisö. Tehdään aktiivista yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa ja pyritään mukaan alueellisiin työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeisiin.

Luodaan edellytyksiä henkilöstön oppimiselle pitkäjänteisellä koulutuksen suunnittelulla ja varataan koulutukseen riittävästi määrärahoja. Tuetaan esimiesten omaehtoista koulutusta ja oman työn jatkuvaa kehittämistä.

Huolehditaan ns. hiljaisen tiedon siirtymisestä laatimalla suunnitelma organisaatiosta poistuvan osaamisen siirtämiseksi uusille työntekijöille.

Arviointikriteerit	Tavoite 2010	Tavoite suunnitelmakausi 2010-2015
<ul style="list-style-type: none">• Tehokkuuden ja työmenetelmien kehittäminen.	<ul style="list-style-type: none">• Arvioidaan työnjaon uudistamisen tarve erikseen päätetyissä kaupungin työtehtävissä.	<ul style="list-style-type: none">• Arvioidaan työnjaon uudistamisen tarve kaikissa kaupungin työtehtävissä.
<ul style="list-style-type: none">• Esimiestyön kehittäminen.	<ul style="list-style-type: none">• Esimies- ja alaiskoulutuksen tehostaminen työyksiköiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi.	
<ul style="list-style-type: none">• Henkilöstömuutosten hallinta.	<ul style="list-style-type: none">• Rekrytoinnin ja perehdyttämisen parantaminen.	

