

Miten julkinen hallinto ja Tampereen kaupungin organisaatio on muuttunut ja muuttumassa?

Valtuustoseminaari
23.3.2015

Kari Hakari
johtaja, HT
Tampereen kaupunki, tilaajaryhmä



Uusi julkinen hallinta hallinnon- uudistusten kolmantena aaltona



- Lakisääteisyys
- Huomio sääntöihin ja ohjaukseen
- Byrokratia
- Poliitiikan ja hallinnon erottaminen
- Profioiden valta palvelutuotannossa

- Hallinnon vahva asema professioihin ja poliitikkoihin nähden
- Huomion kiinnittäminen yritysmäisiin johtamistapoihin
- Panosten ja tuotosten kontrolli, suorituskyvyn mittaaminen, auditointi
- Markkinoiden, kilpailun ja sopimusohjauksen hyödyntäminen

- Yhteisöt ja verkostot politiikan toteuttajina
- Hallinnon ulkopuolisten ja sisäisten verkostojen hyödyntäminen palvelutuotannossa kumppanuuksien avulla
- Huomion kiinnittäminen ulkoisiin prosesseihin uuden julkisjohtamisen korostamien sisäisten prosessien sijaan



Uusi julkinen hallinta (NPG)

- *Uusi hallinta korostaa paikallishallinnon yhteisöllistä luonnetta ja sen mukaan tehtävien hoitamisessa oleellista on yhteistyö eri toimijoiden kesken*
- *Ominaisuuksia:*
 - perustuu monimuotoiseen palvelutuotantoon (monituottajamalliin)
 - tunnistaa tarpeiden pirstaloitumisen
 - keskittyy organisaatioiden välisiin suhteisiin ja palvelujärjestelmiin
 - painottaa hallinnon ja johtamisen sijaan neuvotteluita ja hallintaa (palvelutarve, palvelutuotanto, tulokset asiakkaan näkökulmasta)
 - ottaa huomioon palveluiden käyttäjät myös palveluiden kehittäjinä ja tuottajina (co-production, co-design, co-creation)
 - perustana **palvelulähtöinen liiketoiminnan logiikka**



Uuden julkisen hallinnan ilmiöitä

1. Monimutkainen päätöksentekoprosessi

- Moderni päätöksentekoprosessi on monimutkainen, koska osallistujia ja hallinnon tasoja on niin paljon
- Toimiva prosessi edellyttää mallin jatkuvaa huoltamista ja aktiivista prosessin johtamista

2. Verkostoituminen palvelutuotannossa

- Palveluita kehitetään erilaisia organisaatio- ja toimintamuotoja yhdistelemällä
- Kuntalaiset ja palvelujen käyttäjät otetaan mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen
- Tuloksellisuusmittareita sekä markkinoita muistuttavia menettelyjä käytetään hallinnan välineinä

3. Uudet yhteenliittymät julkisten ja yksityisten toimijoiden kesken

- Syntyy uusia, erilaisia julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyömalleja (PPP)
- Käytetään erilaisia hankinnan muotoja sekä innovatiivisia kilpailuttamisen tapoja



Kansalaisen roolin muutos

Perinteinen julkishallinto

- kansalainen on hallintoalamainen, jonka vaikutusmahdollisuudet toteutuvat edustuksellisen demokratian avulla

Uusi julkisjohtaminen

- kansalainen on asiakas ja palvelujen käyttäjä

Uusi julkinen hallinta

- kansalainen on aktiivinen yhteisön jäsen, joka osallistuu verkostoissa, ei pelkästään edustuksellisen demokratian kautta tai asiakkaana
- poliittiset ratkaisut haastetaan ja arvioidaan nopeasti ja jatkuvasti erilaisissa avoimissa foorumeissa



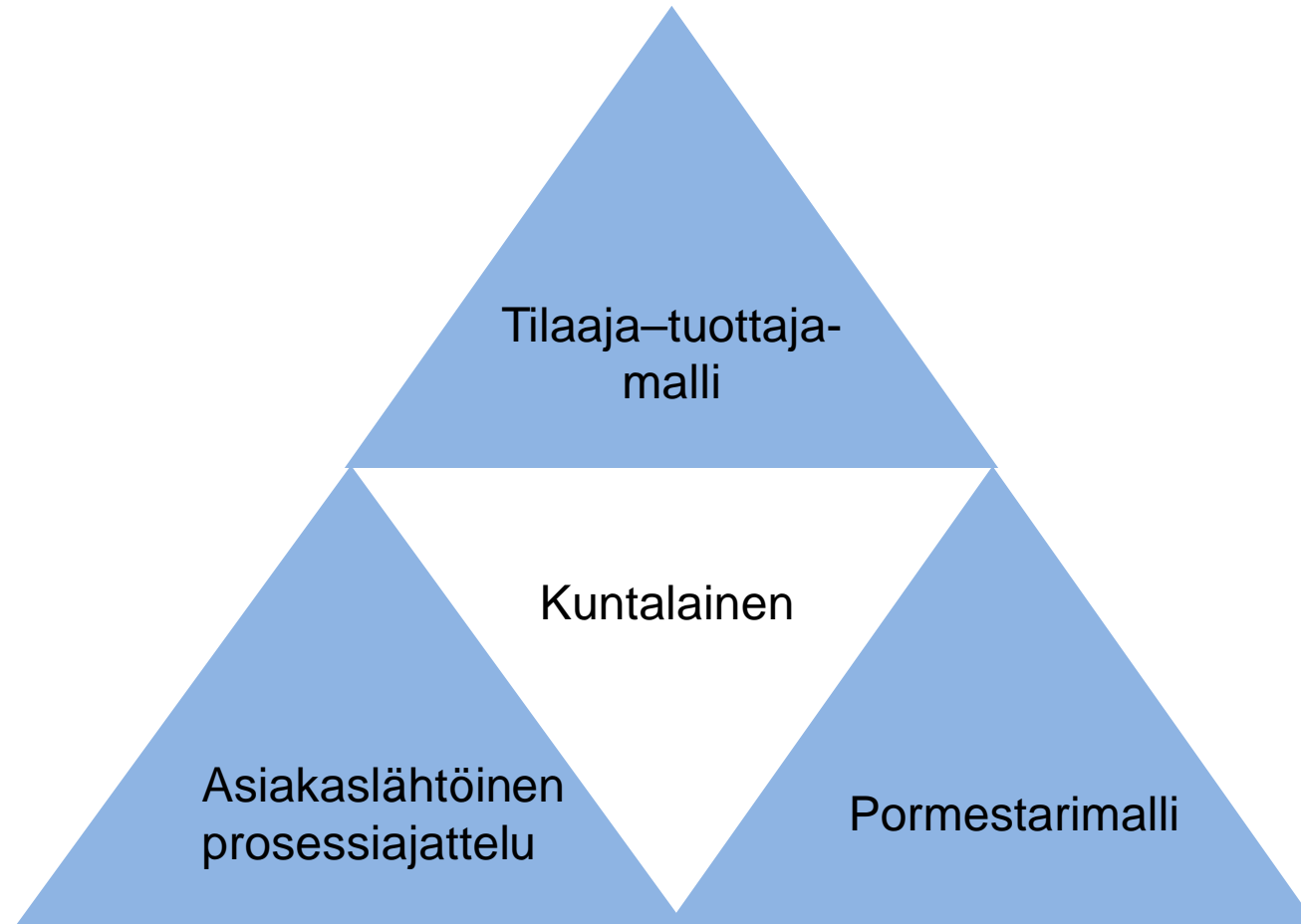
Uusi julkinen hallinta kuntien hallinnon kehittämiseksi

- avoin kumppanuus asukkaiden, palvelutuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa
- paikallisuuden ja yhteisöllisyyden suuri merkitys
- monimuotoinen suora ja edustuksellinen demokratia
- asiakaslähtöinen palvelulogiikka palvelujen kehittämisessä ja järjestämisessä
- tulosperusteinen palveluiden hankinta
- kumppanuusperusteinen, monimuotoinen palvelutuotanto

⇒ Uusi kunta?



Tampereen toimintamalli





Uusi julkinen hallinta ja Tampereen toimintamallin uudistus

- **Tampereen uudistus poikkeuksellisen kokonaisvaltainen**
 - Suomessa kuntahallintoa on perinteisesti uudistettu vaiheittain, yksi osa kerrallaan (Stenvall & Airaksinen 2009)
- **Tampereen muutosprosessi toteuttaa varsin hyvin uuden julkisen hallinnan mukaista ajattelua**
 - Uusi julkisjohtaminen oli vahvasti uudistusten lähtökohtana
 - Mallin valmistelussa ja implementoinnissa nähtiin uuden julkisjohtamisen rajoitteet ja kansainväliset kokemukset mallin heikkouksista
 - Toimintamallia on kehitetty edelleen siten, että uuden hallinnan korostamat asiat ovat vahvistuneet.
- **Tampereen toimintamalli ei kuitenkaan edusta uutta julkista hallintaa moderneimmillaan**
 - Toimintamalli on rakentunut vahvasti 2000-luvun alussa vallinneeseen perinteisen julkishallinnon demokratia- ja sääntelypohjaan sekä uuden julkisjohtamisen näennäismarkkinoihin

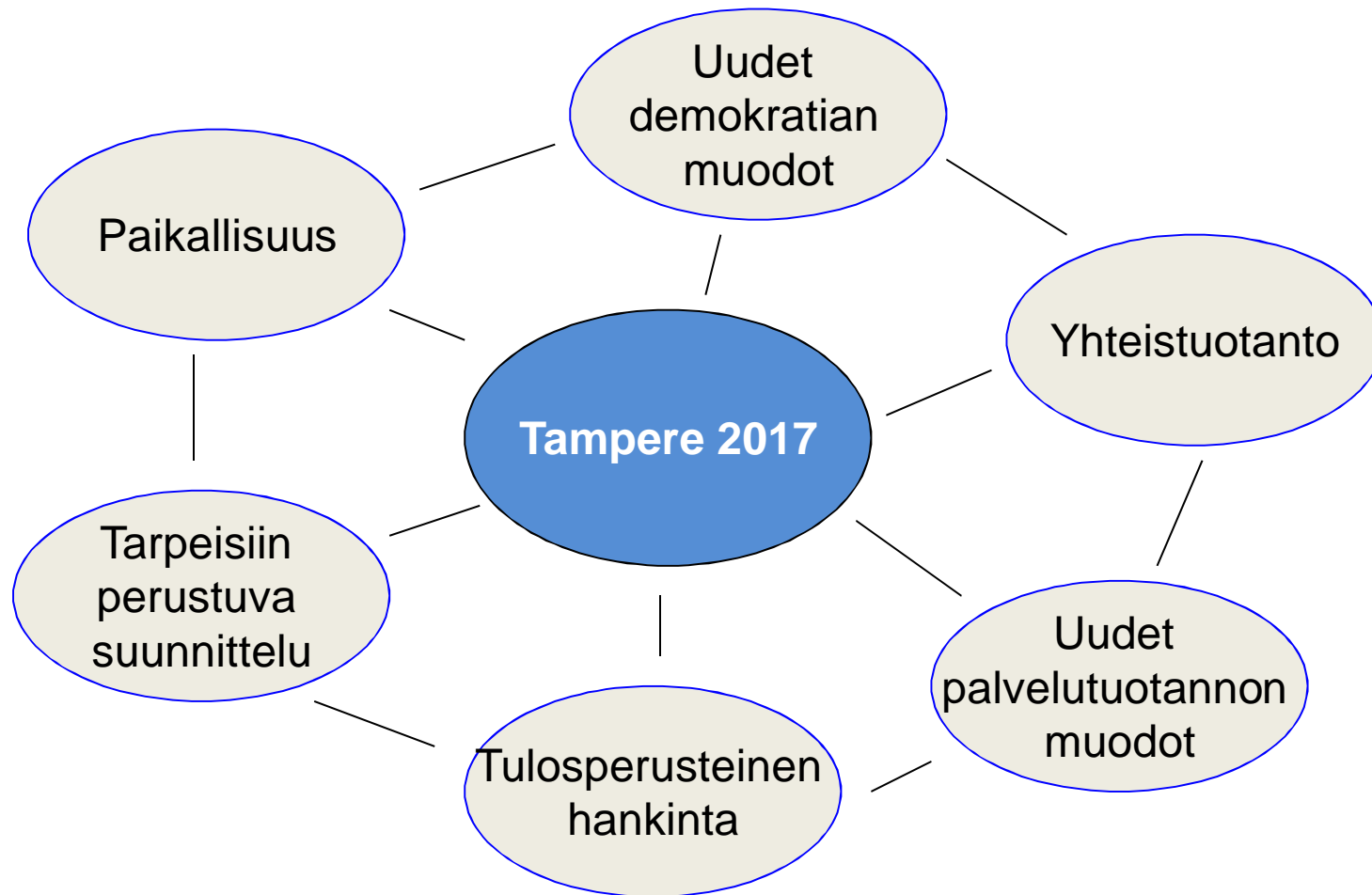


Uusi julkinen hallinta ja Tampere 2017

- Tampereella on tarpeita toimintamallin kehittämisen ja jopa radikaaliin muuttamiseen
 - Muutospaineinen taustalla
 - sisäiset ja poliittiset syyt
 - kuntarakenneuudistuksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenneuudistuksen vaikutukset
 - painotuksen muutos uudesta julkijohtamisesta uuteen julkiseen hallintaan
- ⇒ Uuden julkisen hallinnan mukainen hallinnon kehittäminen vahvistuu
- Kuitenkin niin, että perinteisen julkishallinnon hyvät ominaisuudet säilyvät ja mahdollisesti jopa vahvistuvat.
 - Samoin myös uuden julkisjohtamisen parhaat palat voidaan edelleen pitää käytössä



Tampere 2017 – toimintamallin osia



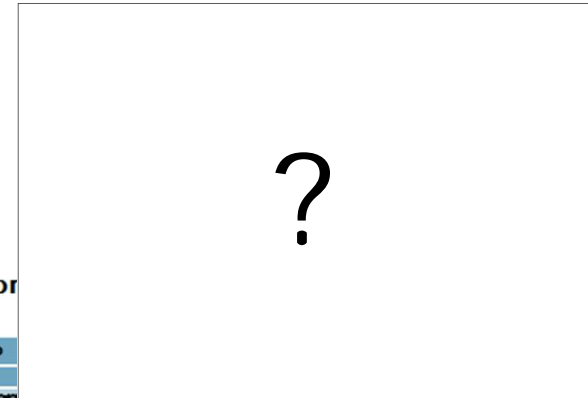


Tampere 2017 – kysymyksiä:

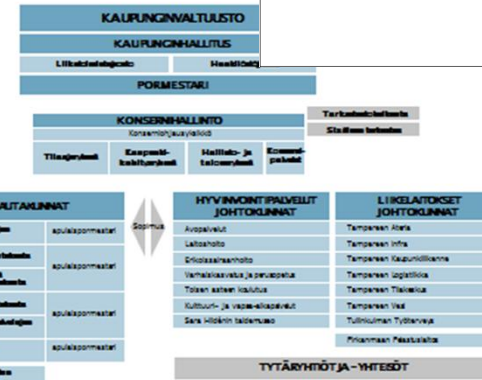
- Millainen on visio tulevaisuuden Tampereesta?
- Mitkä ovat toimintamallin uudistuksen konkreettiset tavoitteet?
- Millainen ohjausjärjestelmä monimutkaistuvassa toimintaympäristössä toimii?
 - hierarkkinen: perinteinen julkishallinto
 - sopimusohjaus: tilaaja-tuottaja-malli
 - ”kolmas” aalto: sekoitus edellä mainittuja?
- Miten tulevaisuuden Tamperetta johdetaan?
- Miten asukkaiden osallistuminen järjestetään?
- Miten rakennetaan joustava ja helposti muunneltavissa oleva organisaatio?



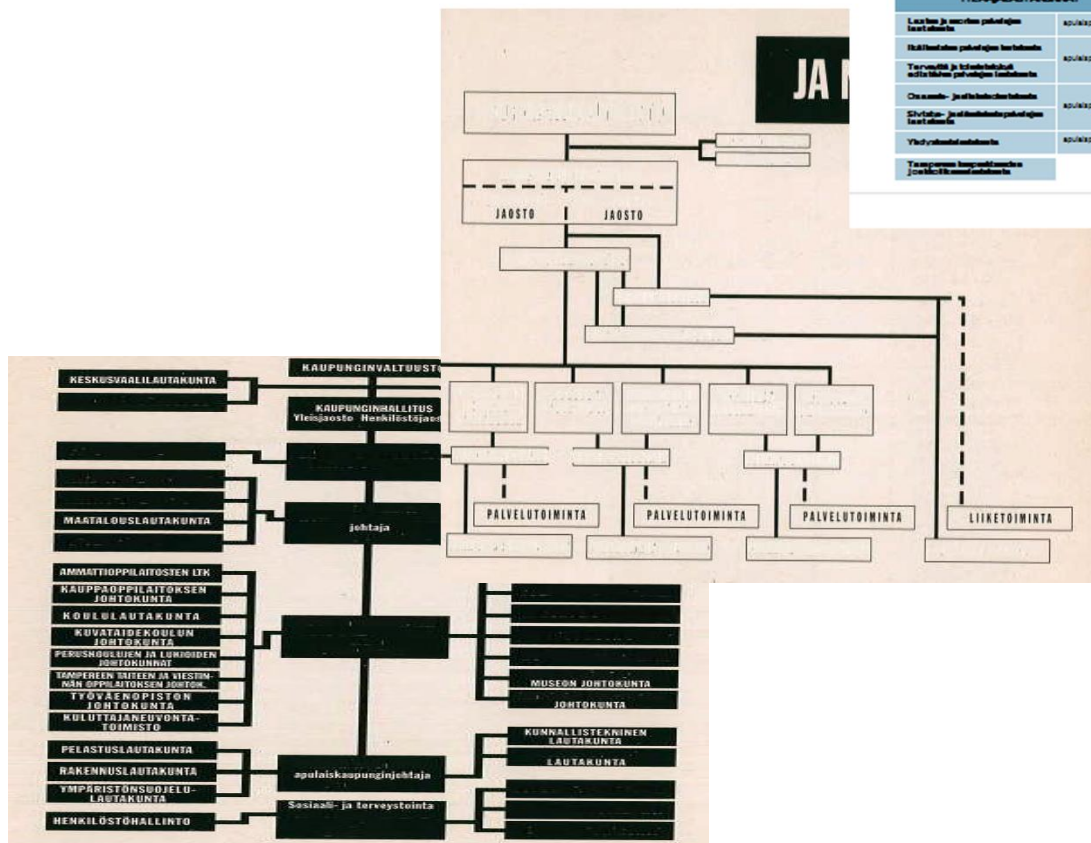
Organisaatio?



Tampereen kaupungin or

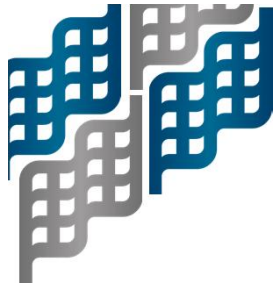


TAMPEREEN KAUPUNKI



Organisaatiot tulevat ja menevät

Tärkeämpää on toiminnan ohjaus ja johtaminen



Kiitos!

kari.hakari@tampere.fi

p. 050 590 2197

Hakari, Kari (2013). *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista.* Acta Universitatis Tamperensis 1871. Tampere University Press. Tampere.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9263-1>