

# Tampereen kaupungin toimintamallin uudistaminen

Valmistelija: strategiajohtaja Reija Linnamaa, puh. 040 572 9610, etunimi.sukunimi@tampere.fi

Kh 25.5.2015

Strategiajohtaja Reija Linnamaa:

"Tampereen kaupunkistrategiassa ja pormestari Anna-Kaisa Ikonen pormestariohjelmassa todetaan, että Tampereen kaupungin toimintamalli arvioidaan ja uudistetaan kuluvalle valtuustokaudella. Tampereen yliopisto toteutti monialaisen arvioinnin vuonna 2014.

Kaupunginhallituksen suunnittelukokous päätti 8.12.2014, että Tampereen kaupungin toimintamallin uudistamistyö käynnistetään sote-uudistuksen ja toimintamallin arvioinnin pohjalta, ja että Tampereen kaupungin toimintamalli on uudistettu uuden valtuustokauden alkuun mennessä. Suunnittelukokous hyväksyi 12.1.2015 toimintamallin uudistusprojektin eli Tampere 2017 -projektin alustavan vaiheistuksen. Samalla suunnittelukokous päätti, että Tampere 2017 -projektin ohjausryhmänä toimii suunnittelukokouksen kokoonpano täydennettynä valtuustoryhmien puheenjohtajilla. Projektin käsittelyyn suunnittelukokouksessa osallistuvat puhe- ja läsnäolo-oikeudella myös kaupungin johtoryhmän jäsenet ja henkilöstön edustaja.

Kaupunginhallituksen suunnittelukokous hyväksyi Tampere 2017 -projektisuunnitelman 9.3.2015 suunnittelukokouksessa. Tuolloin päätettiin, että toimintamallin päälinjoista tehdään päätökset kesäkuuhun 2015 mennessä, projektisuunnitelmaa tarkennetaan vuosien 2016 ja 2017 osalta vuoden 2015 lopussa ja mikäli sote-järjestämislain hyväksyntä viivästyy olennaisesti, arvioidaan toimintamallin uudistuksen aikataulua uudelleen.

Vuosina 2016 ja 2017 korostuu organisaation toimintakyvyn varmistaminen muutosprosessissa ja kouluttautuminen uuteen malliin. Tavoitteena on, että vuoden 2017 budjetti valmistellaan uuden organisaation pohjalta. Uudistetun organisaation toiminta käynnistyy soveltuvin osin 1.1.2017 ja poliittisten toimielinten osalta 1.6.2017.

Kevään 2015 aikana toimintamallin uudistusta on käsitelty valtuustoseminaareissa 23.3.2015 ja 4.5.2015. Valtuustoryhmät vastasivat maaliskuuhun 15 toimintamallin uudistuksen keskeisiä linjauksia koskevaan kysymykseen. Kaupunginhallituksen suunnittelukokouksen työseminaari järjestettiin 13.5.2015. Lisäksi uudistuksen päälinjauksista on keskusteltu useissa työkokouksissa. Henkilöstön näkemyksiä on kevään aikana kartoitettu kyselyllä tilaaja-tuottaja-mallin uudistustarpeista ja kartoittamalla halukkuutta osallistua toimintamallin uudistamiseen. Asiakas- ja asukaslähtöisyyden kehittämistarpeita on kartoitettu Valma-valmistelufoorumilla ja hyödyntämällä Alvareissa eli asukkaiden alueellisilla vaikuttamisfoorumeilla viime syksynä käytyjä keskusteluja. Tampere 2017 -projektin tavoitteista ja etenemisestä on viestitty aktiivisesti useilla eri foorumeilla.

Tampere 2017 -projektin projektisuunnitelman mukaan alkuvuoden 2015 aikana määritellään keskeisimmät toimintaympäristön muutokset, jotka edellyttävät toimintamallin uudistamista, toimintamallin uudistuksen keskeiset tavoitteet ja uudistuksen päälinjaukset.

Toimintamallin uudistuksen kannalta keskeisimmät toimintaympäristön muutokset ovat sote-uudistus ja kireä kuntatalous. Kevään 2015 keskusteluiden perusteella keskeisiä toimintamallin uudistukseen vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia ovat:

- Kunnan roolin muuttuminen palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Erityisesti tulevan sote-uudistuksen vaikutukset kunnan tehtäviin ja toimintaan sekä muiden ylikunnallisten palvelujen lisääntyminen ja tästä seuraava päätöksenteon pirstaloituminen
- Kuntien kireä taloustilanne ja julkisen sektorin kestävyysvaje
- Digitalisaatio
- Yhtäältä yhteisöllisyyden ja osallisuuden ja toisaalta yksilöllistymisen korostuminen
- Ikärakenteen muutoksen ja kaupungin kasvun aiheuttama palvelutarpeen kasvu, palvelutarpeiden eriytyminen ja muuttuminen
- Hyvinvointierot, eriarvoistuminen
- Globalisaatio ja kaupungistuminen
- Ilmastonmuutoksen eteneminen ja tarve kestäville ratkaisuille.

Toimintamallin uudistuksen tavoitteita täsmennettäneen uudistusprosessin kuluessa. Kevään 2015 keskustelujen perusteella toimintamallin uudistuksen keskeisiä tavoitteita ovat tässä vaiheessa:

Asiakaslähtöisyyden, kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistaminen

- palvelujen kehittäminen asiakkaan näkökulmasta ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa, asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistaminen
- päätöksenteon avoimuuden ja asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen

Kumppanuuden vahvistaminen

- kumppanuuden vahvistaminen kaupungin omien toimijoiden kesken
- kumppanuuden vahvistaminen ulkopuolisten palvelutuottajien, järjestöjen, yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa

Johtamisen selkiyttäminen ja kehittäminen

- poliittisen ja virkamiesjohdon työnjaon selkiyttäminen
- omistajaohjauksen vahvistaminen
- johtamisjärjestelmän ja tuotannon johtamisen selkeyttäminen sekä muuntautumiskykyisen organisaation rakentaminen

Toiminnan taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen

- digitalisaation hyödyntäminen.

Kertyneen aineiston perusteella toimintamallin uudistuksessa on kyse nykyisen toimintamallin uudistamisesta, ei kokonaan uudesta toimintamallista. Valtaosa valtuustoryhmistä kannattaa sitä, että Tampereella on jatkosakin pormestarihallitus. Myös toiminnan asiakaslähtöisyyttä halutaan edelleen vahvistaa. Sisäinen tilaaja-tuottajamalli sai osakseen paljon kritiikkiä toimintamallin arvioinnissa, ja myös valtuustoryhmät ovat esittäneet samansuuntaisia näkemyksiä. Toimintamallin uudistuksen jatkoon kannalta tässä vaiheessa on syytä linjata, että Tampereen kaupunki luopuu nykyisestä tilaajan ja tuottajan erottelusta sisäisessä toiminnassa ja tilalle kehitetään uusi nykyisen mallin hyviä puolia hyödyntävä johtamisjärjestelmä.

Kaupungin viime vuosina tekemässä prosessityössä ja strategiatyössä on korostunut kaupungin perustehtävistä ja asiakastarpeista lähtevä prosessiajattelu, jossa kaupungin toiminta on jaoteltu kolmeen pääprosessiin: hyvinvointi, elinvoima ja kilpailukyky sekä kaupunkirakenne ja ympäristö. Myös uusi kuntalaki korostaa kunnan roolia näissä teemoissa. Kevään keskusteluissa on vahvistunut näkemys, että myös organisaatorakenteessa pitäisi korostua kuntalaisnäkökulmasta lähtevä prosessiajattelu ja asiakasnäkökulma. Tällöin toiminnan keskiössä tulisi olla edellä mainitut

pääprosessit. Pääprosessiajatteluun yhdistyy myös konsernihallinnon uudistaminen kolmijakoa vastaavaksi, muu konsernihallinto nähtäisiin pääprosesseja tukevana tekemisenä. Kaupunginhallituksen suunnittelukouksen laajennettu kokoonpano linjasi 13.5.2015, että toimintamallin uudistuksen toteuttaminen käynnistetään konsernihallinnon uudistamisella ja että konsernihallinnon uusi rakenne valmistellaan siten, että se on voimassa 1.1.2016 alkaen.

Kevään 2015 valtuustoryhmien kannanottojen perusteella tässä vaiheessa ei ole vielä mahdollista linjata pormestarin tehtävistä ja valintatavasta, apulaispormestarien määrystä ja tehtävistä, kaupunginhallituksen ja lautakuntien ja niiden jaostojen ja johtokuntien rooleista ja määristä eikä sisäisen tilaaja–tuottaja-mallin tilalle tulevasta ohjausjärjestelmästä. Projektisuunnitelman mukaisesti nyt tehtäviä linjauspäätöksiä jatketaan joulukuussa 2015. Loppuvuoden päätöksentekoa tuetaan työryhmätyöskentelyllä. Projektisuunnitelman mukaisesti Tampere 2017 -ohjausryhmä käsittelee toimintamallin uudistusta ainakin 10.8.2015 ja 26.10.2015. Toimintamallin uudistuksen jatkolinjausaihiota käsitellään kaupunginvaltuuston seminaarissa 5.10.2015. Uudistuksen aikatauluun ja sisältöön vaikuttanee myös maan uuden hallituksen linjaukset sote-uudistuksesta.”

Päätösehdotus. Konsernijohtaja Yli-Rajala:

Kaupunginhallitus päättää

esittää valtuuston päätettäväksi,

että toimintamallin uudistuksen keskeisiä tavoitteita ovat asiakaslähtöisyyden, kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien ja kumppanuusajattelun vahvistaminen, johtamisen selkeyttäminen ja kehittäminen, toiminnan taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen,

että poliittista johtamista vahvistetaan pormestarimallia kehittämällä,

että kaupungin sisäisessä toiminnassa luovutaan nykyisestä tilaajan ja tuottajan erottelusta ja tilalle kehitetään uusi nykyisen mallin hyviä puolia hyödyntävä johtamisjärjestelmä,

että kaupungin uudistetun toimintamallin lähtökohtana ovat kaupungin perustehtävät eli hyvinvoinnin ja elinvoiman vahvistaminen sekä kaupunkirakenteen ja -ympäristön kehittäminen,

että toimintamallin uudistuksen toteuttaminen käynnistetään konsernihallinnon uudistamisella,

että konsernihallinnon uusi rakenne valmistellaan siten, että se on voimassa 1.1.2016 alkaen, ja

että pormestarin tehtävistä ja valintatavasta, apulaispormestarien määrystä ja tehtävistä, kaupunginhallituksen ja lautakuntien, ja niiden jaostojen ja johtokuntien rooleista ja määristä sekä uudesta johtamis- ja ohjausjärjestelmästä tehdään päätöksiä vuoden 2015 lopussa.

Päätös Päätösehdotus hyväksyttiin.

Päätös	Kaupunginhallituksen ehdotus hyväksyttiin yksimielisesti.
Ilmoitus	Linnamaa Reija/konserniohjausyksikkö, Ansaharju Matias/konserniohjausyksikkö, Hanna Sulonen-Ahonen/konserniohjausyksikkö, Toni Kirmula/tilaajaryhmä
Lisätietoja	päätösvalmistelupäällikkö Tiina Kyötilä-Vettenranta, puh. 040 778 0695 etunimi.sukunimi@tampere.fi