

# Johtamisjärjestelmän kuvaus



**TAMPEREEN KAUPUNKI**

## Uusi toimintamalli tukee Tampereen tulevaisuutta

---

Kuntien rooli on merkittävässä muutoksessa. Jo sote- ja maakuntauudistus yksinään mullistaa nykyisen kunnan tehtäväkentän. Muita muutoksen ajureita ovat kireänä pysyvä taloustilanne, digitalisoituminen sekä tarve kehittää toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta. Nämä ovat olleet keskeisiä taustatekijöitä myös Tampereen kaupungin toimintamallin uudistamiselle.

Tampereen toimintamallia, eli toimintatapoja ja organisaatorakennetta, on uudistettu koko kuluvan valtuustokauden ajan. Työ aloitettiin arvioimalla aiempaa tapaa toimia, ja asettamalla tavoitteet, joiden suuntaisesti uusi toimintamalli rakennetaan. Keskeisiä uudistuksen tavoitteita ovat olleet asiakaslähtöisyyden, osallisuuden, vaikuttamismahdollisuuksien ja kumppanuusajattelun vahvistaminen sekä johtamisen selkeyttäminen.

Kaupunginvaltuusto on tehnyt uudistuksen keskeisimmät linjaukset: pormestarmallia kehitetään edelleen poliittisen johtamisjärjestelmän perustana, sisäisen tilaaja-tuottajamallin tilalle luodaan uusi tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta painottava johtamismalli ja uudet palvelualueet perustetaan kunnan perustehtävien ympärille.

Uudistuksen keskeisin viesti on kuitenkin toimintatapojen uudistaminen. Tampereen kaupunki rakentaa uudenlaista kumppanuus- ja kehittämiskulttuuria, jossa korostuu laaja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, johtamisen kehittäminen ja henkilöstön osaamisen aiempaa laajempi hyödyntäminen.

Osana toimintamallin uudistamista on laadittu käsissäsi oleva kaupungin johtamisjärjestelmän kuvaus. Se on kattava katsaus toimintamallin periaatteisiin, kaupunkiorganisaation uudistuneisiin rakenteisiin sekä toiminnan ohjaukseen ja johtamiseen.

Tervetuloa tutustumaan!

Juha Yli-Rajala, konsernijohtaja

## Käyttöohjeet

---

Etene nuolinäppäimillä tai hiirellä sekä klikkaamalla interaktiivisia kohteita.

Missä tahansa diassa voit klikata yläreunan väripalkkia ja vaihtaa pääpolkua.

- **Harmaa:** navigointi
- **Vihreä:** toimintamallin periaatteet
- **Punainen:** organisaatio
- **Sininen:** strateginen ohjaus ja toiminnan johtaminen

Kuvauksessa on interaktiivisia koontikuvia ja navigointidioja, joiden avulla pääset etenemään haluamaasi kohtaan. Tunnistat kuvat klikkaushiirestä:



KLIKKAAMALLA  
SIIRRYT POLKUUN

Johtamisjärjestelmän kuvaus on kaikkien käytettävissä. Voit poimia siitä kohtia omaan käyttöösi.

- Hyödynnä kuvauksen materiaalia rohkeasti omissa esityksissäsi!
- Johtamisjärjestelmän kuvaus päivittyy jatkuvasti, joten lataa uusin versio aina sivustolta.
- Huomioi, että hyperlinkit tulee järjestää uudelleen, mikäli haluat Johtamisjärjestelmän kuvaukseen liittyviin kysymyksiin ja kommentteihin vastata:
  - Suunnittelija Hanna Sulonen  
040-8016781  
etunimi.sukunimi@tampere.fi

## Johtamisjärjestelmän kuvaus

---

### Mikä?

Johtamisjärjestelmän kuvaus antaa kokonaiskuvan Tampereen toimintamallista sekä johtamisen rakenteista ja toimintatavoista. Se kuvaa hyvän johtamis- ja hallintotavan mukaista toimintaa kunnalle määriteltyjen tehtävien hoitamiseksi ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuvaus koostuu toimintamallin periaatteista, kaupunkiorganisaatiosta sekä strategisesta ohjauksesta ja toiminnan johtamisesta.

### Miksi?

Kuvaus viestii uudesta toimintamallista ja toimii johtamisen tukena sekä kehittämisen välineenä.

### Kenelle?

Koko kaupungin henkilöstölle - sekä talossa pitkään olleille että uusille työntekijöille - , luottamushenkilöille, kuntalaisille sekä muille kaupungin toiminnasta kiinnostuneille.

### Kuvauksen käsitteet?

Kaupungin eri asiakirjoissa ja käytännöissä esiintyy useita, osin päällekkäisiä käsitteitä ja termejä. Kuvaus selventää ongelmallisia käsitteitä.

### Yhteenveto?

Löydät yhteenvedot aina jokaisen polun lopusta sekä seuraavalta sivulta toimintamalliuudistuksen yhteenvedon.

### In English?

You can find the latest updates concerning the operational model and city strategy from here.

## Tampereen uusi toimintamalli pähkinänkuoressa

---

Tampereen uuden toimintamallin periaatteet ovat:

- Asukas, yritys ja yhteisö keskiössä
- Pormestarimalli ja selkeä johtaminen
- Kumppanuus- ja kehittämiskulttuuri

Kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen roolia palveluiden yhteiskehittäjänä ja palveluiden toteuttajana painotetaan uudessa toimintamallissa.

Tamperetta johtaa jatkossakin pormestari. Apulaispormestareiden määrä vähenee neljästä kolmeen (1.6.2017 alkaen). Apulaispormestarit ovat edelleen päätoimisia luottamushenkilöitä ja johtavat lautakuntia.

Kaupungin palvelut sijoittuvat hallinnollisesti kolmelle, kunnan perustehtäville perustuvalla palvelualueella: hyvinvoinnin palvelualue, elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue sekä kaupunkiympäristön palvelualue.

Sisäisestä tilaaja-tuottaja-mallista luovuttiin ja sen tilalla otettiin käyttöön johtamismalli, jonka lähtökohtana ovat toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus.

Lautakunnat vastaavat uudessa toimintamallissa sekä palveluiden järjestämisestä että palvelutoiminnan poliittisesta johtamisesta.

Uudistuksen keskeisin viesti on toimintatapojen uudistaminen. Tampereen kaupunki rakentaa uudenlaista kumppanuus- ja kehittämiskulttuuria, jossa korostuu laaja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, johtamisen kehittäminen ja henkilöstön osaamisen aiempaa laajempi hyödyntäminen.

Tampereen kaupungin uusi toimintamalli on pääosin käytössä 1.1.2017 alkaen. Uuden toimintamallin mukaiset poliittiset toimielimet aloittavat kuntavaalien jälkeen 1.6.2017.

# Tampere City Strategy

Vision for 2025

Tampere, working together for a bright future

Operating methods

Working together

Working responsibly

Working openly and boldly

Strategic priorities and objectives

Working together

Preventive measures and narrowing disparities in wellbeing

Vitality and competitiveness

Sustainable community

Balanced finances and innovative organisation



# Tampere City Strategy

---

## Strategy

- Communicates the targeted future
- Identifies the instruments required to achieve it
- Lays the foundation for the city's strategic management

## City strategy is needed

- To identify the most significant challenges
- To create a shared view on the actions that are required to meet these challenges
- To make choices: define what we will and what we won't do
- To develop the city consistently in the long term
- To promote change



## Käsitteet 1/2

<b>Toimintamalli</b>	Toimintamalli on kaupungin toiminnan yleistetty, selkeä ja kokonaisvaltainen viitekehys, joka määrittelee ja kuvaa kaupungin näkökulmasta keskeiset toimintatavat ja periaatteet.
<b>Johtamisjärjestelmä</b>	Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmä kokoaa yhteen Tampereen toimintamallin sekä sitä toteuttavat johtamisen rakenteet ja toimintatavat.
<b>Hyvä johtamis- ja hallintotapa</b>	Kuvaus siitä, miten organisaation johtaminen ja hallinto järjestetään lainmukaisesti ja eettisesti kestävästi, mutta samalla tuloksellisesti.
<b>Strateginen ohjaus</b>	Strateginen ohjaus on pyrkimystä varmistaa kaupunkikonsernin strategian mukainen toiminta. Strategian luominen, seuranta ja arviointi, tarkistaminen ja toimeenpanon tukeminen muodostavat strategisen ohjauksen kokonaisuuden.
<b>Konserniohjaus</b>	Konserniohjauksella tarkoitetaan laajemmassa kuvassa kaupunkikonsernin toteuttamaa tytäryhtiöiden ja -yhteisöjen valvontaa koskevien ohjeiden antamista kaupungin omille toimielimille ja viranhaltijoille. Konserniohjauksella pyritään varmistamaan konsernin kokonaisedun toteutuminen. Konsernihallinnon konserniohjausyksiköiden toteuttamasta ohjauksesta käytetään myös nimitystä konserniohjaus, mutta tämä ohjaus kohdistuu pääasiassa kaupunkiorganisaation sisäiseen toimintaan. Tällöinkin tavoitteena on konsernin kokonaisedun toteutuminen.
<b>Omistajaohjaus</b>	Tampereella omistajaohjaus kuuluu konsernijohdolle eli kunnanhallitukselle, pormestarille sekä määrätyille viranhaltijoille. Omistajaohjauksella toteutetaan kaupungin määräysvaltaa tytäryhtiöissä ja -yhteisöissä niin, että koko konsernin omistajapoliittiset tavoitteet ja edut tulee otettua huomioon.



## Käsitteet 2/2

---

### Johtamismalli

Tampereen kaupungin johtamismallin lähtökohtana on tuloksellisuus- ja vaikuttavuusohjaus. Tuloksellisuusohjauksella haetaan tasapainoa käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Vaikuttavuusohjauksen tavoitteena on puolestaan asiakasvaikuttavuus sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

---

### Johtamisperiaatteet

Johtamisperiaatteet kuvaavat Tampereen kaupungin yhteisiä ja jaettuja pelisääntöjä tai arvolupauksia, joiden mukaan työyhteisöjä johdetaan.

---

### Kaupunkiorganisaatio

Kaupunkiorganisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan poliittisten toimielinten ja viranhaltijaorganisaation muodostamaa kokonaisuutta. Kaupunkiorganisaatiolla tarkoitetaan ns. emo-organisaatiota, johon eivät kuulu tytäryhteisöt, säätiöt ja kuntayhtymät (vrt. kaupunkikonserni)

---

### Kaupunkikonserni

Kaupunkikonserniin kuuluvat kaupungin emo-organisaation lisäksi tytäryhteisöt, säätiöt ja kuntayhtymät, joissa kaupunki on omistajana tai joissa kaupungilla on määräysvalta.

---

Miten käytän johtamisjärjestelmän kuvausta?

Miten toimimme suhteessa kuntalaisiin, sidosryhmiimme ja toisiimme?

Millainen on tarkoituksenmukainen organisaatio tavoitteiden saavuttamiseksi?  
Mitkä ovat toimijoiden roolit, tehtävät ja vastuut?

Miten kaupunkistrategiaa johdetaan ja miten tavoitteista tulee toimintaa?  
Miten konsernin toimintaa ohjataan?

Etene kuvauksessa nuolinäppäimillä tai hiirellä.

Missä tahansa diassa voit klikata yläreunan väripalkkia ja vaihtaa pääpolkua.

Kuvauksessa on interaktiivisia koontikuvia ja navigointidioja, joiden avulla pääset etenemään haluamaasi kohtaan. Tunnistat kuvat klikkaushiirestä.

Asukas, yritys ja yhteisö keskiössä

Poliittinen organisaatio

Strateginen ohjaus

Pormestarimalli ja selkeä johtaminen

Viranhaltijaorganisaatio

Toiminnan johtaminen

Kumppanuus ja kehittämiskulttuuri

Konserni- ja omistajaohjaus



KLIKKAAMALLA  
SIIRRYT POLKUUN

Palaa alkuun

## Toimintamallin periaatteet

Toimintamallin uudistuksen keskeisiä tavoitteita ovat olleet asiakaslähtöisyyden, osallisuuden, vaikuttamismahdollisuuksien ja kumppanuusajattelun vahvistaminen sekä johtamisen selkeyttäminen.

Toimintamallin tavoitteista johdetut toimintamallin periaatteet kertovat, miten toimimme suhteessa kuntalaisiin, sidosryhmiimme ja toisiimme.

Toimintamallin periaatteet ovat olleet perustana sekä uuden organisaation että sen strategisen ohjauksen ja toiminnan johtamisen kehittämisessä.

Tässä polussa avataan tarkemmin, mitä toimintamallin periaatteilla tarkoitetaan ja millaisilla käytänteillä ja malleilla periaatteita toteutetaan kaupungin toiminnassa.



### POLUN SISÄLTÖ

Asukas, yritys ja yhteisö keskiössä

Pormestarimalli ja selkeä johtaminen

Kumppanuus- ja kehittämiskulttuuri

Henkilöstö kehittäjänä

Lean

Mahdollistava johtaminen

Johtamisperiaatteet

Johtamiskompetenssit

Vahva yhteisöllisyys

Osallistumisen malli

Palvelumalli

Alueellinen toimintatapa

Monituottajamalli

Yhteenveto



**KLIKKAMALLA  
SIIRRYT POLKUUN**

## Toimintamallin periaatteet

Kaupunkistrategian toteutus ja toimintatavat, toimintamallin uudistukselle asetetut tavoitteet, toimintaympäristön muutokset sekä kokemukset aikaisemmasta toimintamallista toimivat rakennuspalikoina uudelle toimintamallille.

Yhteinen Tampere -näköalojen kaupunki –kaupunkistrategian toteutus ja toimintatavat

Toimintamallin uudistuksen tavoitteet

Toimintaympäristö haastaa uudistumaan

Kokemukset ja arviot nykyisestä toimintamallista

### Tampere 2017 – Tampereen kaupungin uusi toimintamalli



## Asukas, yritys ja yhteisö keskiössä

Kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen roolia palveluiden yhteiskehittäjänä ja palveluiden toteuttajana painotetaan uudessa toimintamallissa. Samalla tuetaan osallistumista ja sitoutumista kaupunkiyhteisöön.

Tampereen pormestari malli edesauttaa osaltaan vuorovaikutteista keskustelua ja asiakaslähtöistä palvelujen järjestämistä.

Palveluja koskeva päätöksenteko on tuotu uudessa toimintamallissa lähemmäs asiakasta. Uusilla palvelualueilla on keskeinen rooli kaupunkiorganisaatiossa ja liikkumavaraa niiden johtamisessa on lisätty.

Palvelualueilla on käytössä erilaisia asiakaslähtöisiä organisaatoratkaisuja ja toimintatapoja. Esimerkiksi hyvinvoinnin palvelualueella:

- Elinkaarimalli on huomioitu avo- ja asumispalvelujen organisoinnissa. Elämänkaaren vaiheisiin perustuvassa ajattelussa palvelutoiminnan johtaminen ja asiakastyö on organisoitu väestöryhmän tarvitsemien palveluprosessien mukaisesti.
- Alueellinen johtamismalli ja alueellisuuteen perustuvat toimintatavat ovat käytössä kasvatus- ja opetuspalveluissa.



## Pormestarimalli ja selkeä johtaminen

Pormestarimalli toimii edelleen kaupungin poliittisen johtamisen perustana. Mallin on koettu vastanneen hyvin sille aikanaan asetettuja tavoitteita. Tamperetta johtaa pormestari apunaan kolme apulaispormestaria 1.6.2017 alkaen hallintosäännön mukaisesti.

Toimintamallin uudistuksen yhtenä tavoitteena on ollut johtamisen selkeyttäminen. Sisäisen tilaaja-tuottaja-mallin purkamisella on osaltaan pyritty vähentämään hallinnon tasoja ja päällekkäisiä toimintoja. Uudella organisaatorakenteella tavoitellaan myös selkeämpiä johtosuhteita toiminnan ja organisaation johdon välillä.

Uudessa toimintamallissa kehitetään rakenteiden lisäksi erityisesti johtamisen sisältöjä. Uusi johtamismalli korostaa toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Kaupungille on myös määritelty uudet johtamisperiaatteet ja -kompetenssit.

- Johtamisperiaatteet ohjaavat johtajia ja esimiehiä toimimaan kaupunkistrategian ja toimintamallin tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti.
- Johtamiskompetenssit vahvistavat kaupungin johtamiskyvykkyyttä toimintamallin periaatteiden mukaisesti.

## Kumppanuus- ja kehittämiskulttuuri

Kumppanuus- ja kehittämiskulttuurin tavoitteena on tuloksellinen ja vaikuttava toiminta sekä kyvykäs ja ketterä organisaatio.

**Kumppanuus- ja kehittämiskulttuuria tukevat:**

- Henkilöstö kehittäjänä -periaatteet
- Johtamisperiaatteet
- Tampereen kaupungin toimintaperiaatteet.



## Lean-ajattelu kumppanuus- ja kehittämiskulttuurin edistäjänä

Tampereen kaupunki on ottanut Lean-ajattelun käyttöön osana uutta toimintamallia. Sen periaatteet tukevat toimintamallin uudistuksen toteuttamista.

Kumppanuus- ja kehittämiskulttuurissa henkilöstö kehittää, johtaminen on mahdollistavaa ja yhteisöllisyys on vahvaa.

Lean-ajattelulla vahvistetaan henkilöstön mahdollisuuksia oman työn sekä palvelujen kehittämiseen.

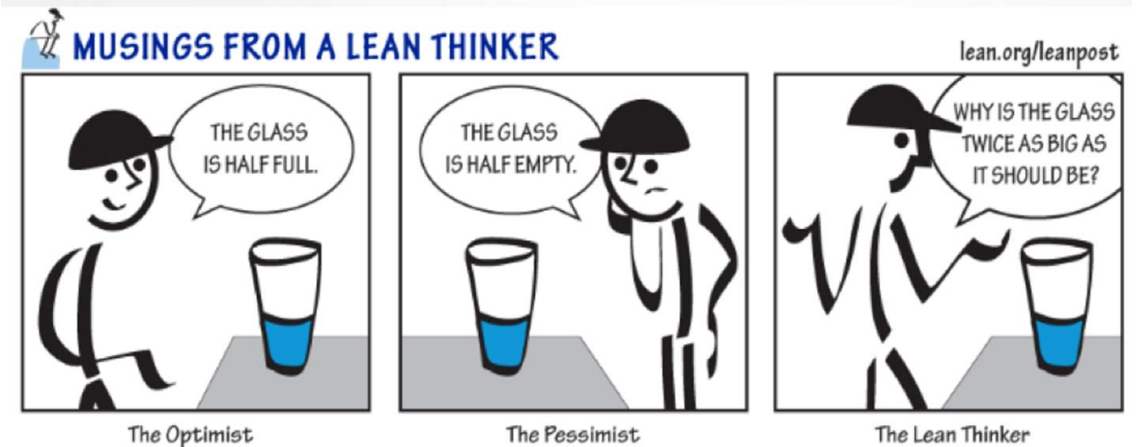
Lean-ajattelulla on tutkitusti positiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin ja asiakastyytyvyyteen.

**Lean-ajattelun periaate on yksinkertainen, mutta toimiva: parannusta ei synny juoksemalla kovempaa vaan kävelemällä lyhempi matka.**

- Se sisältää sekä ajattelutavan että työkaluja, joiden avulla kilpailukyky ja tuottavuus kasvavat.
- Keskeistä Leanissa on asiakasarvoon keskittyminen, turhan eliminointi, toimintojen jatkuva parantaminen ja ihmisten arvostaminen.

Tavoitteena on luoda jatkuvan parantamisen kulttuuri jalkauttamalla Lean-ajattelu osaksi päivittäisjohtamista.

Lean-ajattelua hyväksikäyttäen luodaan tulevaisuuden ketterää ja yhteisöllistä kaupunkia.





## Henkilöstö kehittäjänä -periaatteet

### Olen Tampereen tekijä

- Haluan Tampereen menestyvän - otan vastuuta uudistamisesta
- Tuon rohkeasti esiin ideani ja jaan näkemykseni muiden kanssa
- Tartun toimeen ja välitän - teoillani on merkitystä

### Kehitän osaamista ja olen utelias uudelle

- Kehitän ja jaan osaamistani sekä sovellan sitä yksikköni tavoitteiden saavuttamisessa
- Seuraan alani ja toimintaympäristön muutoksia - haastan nykykäytäntöjä ja teen kehitysehdotuksia
- Otan uudet toimintatavat käyttöön ja hyödynnän teknologian mahdollisuudet

### Kehitän yhdessä tavoitteellisesti

- Olen avoin ja aloitteellinen kehittäjä sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa
- Hyödynnän ja jaan tietoa yli yksikkörajojen
- Kannan vastuuta kehittämistyön onnistumisesta – hoidan oman tonttini ja pelaan joukkueelle

### Parannan asiakaskokemusta

- Tunnistan palvelutarpeet yhdessä asiakkaan kanssa ja haemme niihin ratkaisut
- Pidän sovitusta kiinni ja huolehdin palautteen hyödyntämisestä
- Kehitän palvelun vaikuttavuutta yhdessä asiakkaan kanssa

## Mahdollistava johtaminen

Tampereen kaupungissa kehitetään mahdollistavaa johtamistapaa, jossa korostuu tilan antaminen henkilöstön osaamiselle.

Mahdollistavassa johtamisessa olennaista on selkeiden ja vaativien tavoitteiden asettaminen yhdessä henkilöstön kanssa, henkilöstön vapaus ja lupa ratkoa ongelmia ja löytää keinot toimia asiakkaan kannalta parhaalla tavalla.

Johtajan roolina on tukea ja mahdollistaa sekä olla läsnä ja antaa rakentavaa palautetta.

Johtamisen periaatteet ja -osaamisvaatimukset määriteltiin erityisesti kaupunkistrategian ja toimintamallin uudistuksen tavoitteiden pohjalta. Ne luovat vahvan perustan uuden johtamis- ja toimintakulttuurin aikaansaamiseksi.

Johtamisperiaatteet rakentavat koko organisaation läpileikkaavaa johtamiskulttuuria ja johtamislupausta.

Mahdollistavalla johtamisella muutos tehdään ennen kaikkea mahdolliseksi ja tavoitteet saadaan tuloksiksi – uskalletaan johtaa ja luotetaan henkilöstön osaamiseen.

### Johtamisperiaatteet ovat:

- Yhteisiä ja jaettuja pelisääntöjä, jotka ohjaavat arjen johtamista ja esimiestyötä – henkilökohtainen ”huoneentaulu”
- Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen sisältöjen määrittäjinä
- Osa johdon ja esimiesten rekrytointiprosessia

### Periaatteiden ja kompetenssien pohjalta on mm:

- Kehitetty johdon ja esimiesten kehittämisohjelmat – johtamis- ja esimiesfoorumit käytössä
- Uudistettu johtamisen ja esimiestyön kehittämisen keinovalikoimaa
- Otettu johtamisen mittarit ja esimiesarvioinnit jatkuvaan käyttöön
- Otettu periaatteiden sisällöt osaksi johtoryhmätyöskentelyä ja tavoite- ja kehityskeskusteluita.

## Johtamisperiaatteet

### Annan selkeän suunnan ja teemme tuloksia

- Johdan selkeät tavoitteet strategiasta koko työyhteisölle
- Autan työyhteisöä tunnistamaan omien tavoitteiden yhteyden strategiaan
- Ohjaan johdonmukaisesti tekemään asioita, joilla on merkitystä vaikuttavuudelle ja tuottavuudelle
- Seuraan yhdessä työyhteisön kanssa tavoitteiden toteutumista ja teemme korjaavia toimenpiteitä

### Mahdollistan onnistumisen

- Annan tilaa tavoitteiden mukaiselle toiminnalle
- Haen yhdessä työyhteisön kanssa ratkaisuja ja otan huomioon erilaiset näkemykset
- Olen läsnä ja tuen ajoissa
- Puutun vaikeisiin tilanteisiin välittömästi
- Nostan hyvät ideat ja onnistumiset esiin
- Kannustan kokeilemaan ja oppimaan epäonnistumisista

### Kannustan vaikuttavaan kehittämiseen

- Johdan kehittämistavoitteet strategiasta ja varmistan tulosten vaikuttavuuden
- Nostan keskusteluun työyhteisön kanssa yhteiskunnalliset ilmiöt ja niiden vaikutukset toimintaan
- Haastan ottamaan vastuuta oman työn ja palveluiden kehittämisestä
- Kannustan yhdessä tekemiseen ja hyödyntämään näkemyksiä ja osaamista yli yksikkörajojen
- Tuen osaamisen kehittämistä
- Varmistan, että uudet toimintatavat ja teknologiat otetaan käyttöön – huomioin edistysaskeleet ja autan esteissä

### Edistän kumppanuutta ja asiakaskokemusta

- Oivallutan näkemään mitkä ovat kumppanuuden mahdollisuudet
- Luon yhdessä työyhteisön kanssa keinoja, joilla kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen roolia palveluiden yhteiskehittäjänä toteutetaan
- Tunnistan organisaation sisäiset kumppanit ja rakennan yhteistyötä heidän kanssaan
- Ohjaan asiakaskokemukseen perustuvaan toimintaan
- Haastan ennakoimaan asiakastarpeita ja järjestämään joustavia palveluita

## Vahva yhteisöllisyys

Vahvalla yhteisöllisyydellä tarkoitetaan uudessa toimintamallissa sekä kaupunkiorganisaation sisäistä että koko kaupunkiyhteisön tapaa toimia. Molempia yhdistää sama yhteisöllisyyden perusta: yhteinen tavoite ja yhdessä tekeminen tavoitteen toteuttamiseksi.

**Kaupungin sisäisessä toiminnassa vahva yhteisöllisyys perustuu johdon ja esimiesten läsnäoloon ja esimerkin voimaan:**

- Johdonmukaisuus ja läpinäkyvyys päätöksenteossa
- Itseohjautuvuuden, työn ja erilaisuuden kunnioittaminen
- Myönteinen ilmapiiri.

Henkilöstöjohtamisessa halutaan panostaa erityisesti työyhteisötaitoihin, joita kuvaavat hyvä yhteishenki, auttaminen, rehellisyys, myös ongelmien esille ottaminen, ystävällisyys ja kärsivällisyys.

Uudessa toimintamallissa kehitetään organisaation kyvykkyyttä uudella ajattelulla sekä toimintatavoilla.

Viestinnän käytännöt tukevat vahvemman yhteisöllisyyden muodostumista. Avoin ja jatkuva tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä keskeistä.

**Koko kaupunkiyhteisön vahvaan yhteisöllisyyteen kuuluvat osallistuminen ja yhdessä tekeminen.**

Tässä kuvauksessa esitellään kaupungin osallistumisen malli, palvelumalli sekä alueellinen toimintatapa, jotka osaltaan kuvaavat kaupunkiyhteisön eri toimijoiden osallistumista ja yhdessä tekemistä

## Osallistuminen ja yhdessä tekeminen

Asukkaiden itsehallinto rakentuu Tampereella sekä edustuksellisesta päätöksenteosta että kuntalaisten suorasta vaikuttamisesta. Tämän havainnollistamiseksi on kuvattu kaupungin osallistumisen malli.

Tampereen kaupungin osallistumisen mallilla pyritään kuvaamaan kuntademokratian ja kaupunkilaisten osallistumismahdollisuuksia vahvistava kokonaisuus ja rakenne, jossa monimuotoinen ja -tasoinen kaupunkilaisten osallistuminen on huomioitu.

Kuntalaisten osallistumista palveluiden kehittämiseen tuetaan suoran demokratian keinoin ja korostamalla alueellista osallistumista.

- Alueellinen osallistuminen toteutetaan uudessa toimintamallissa erityisesti osana palvelumalliajattelua, jolloin se yhdistyy sekä hyvinvointikeskusten että lähitorien toimintaan.

Kuntalaisten (asukkaat, yritykset, yhteisöt) osallistumisessa painotetaan sekä osallistumista päätöksentekoon että erityisesti osallistumista palveluiden kehittämiseen.

Kaupungin yksiköissä toimii useita osallistumisen asiantuntijoita.

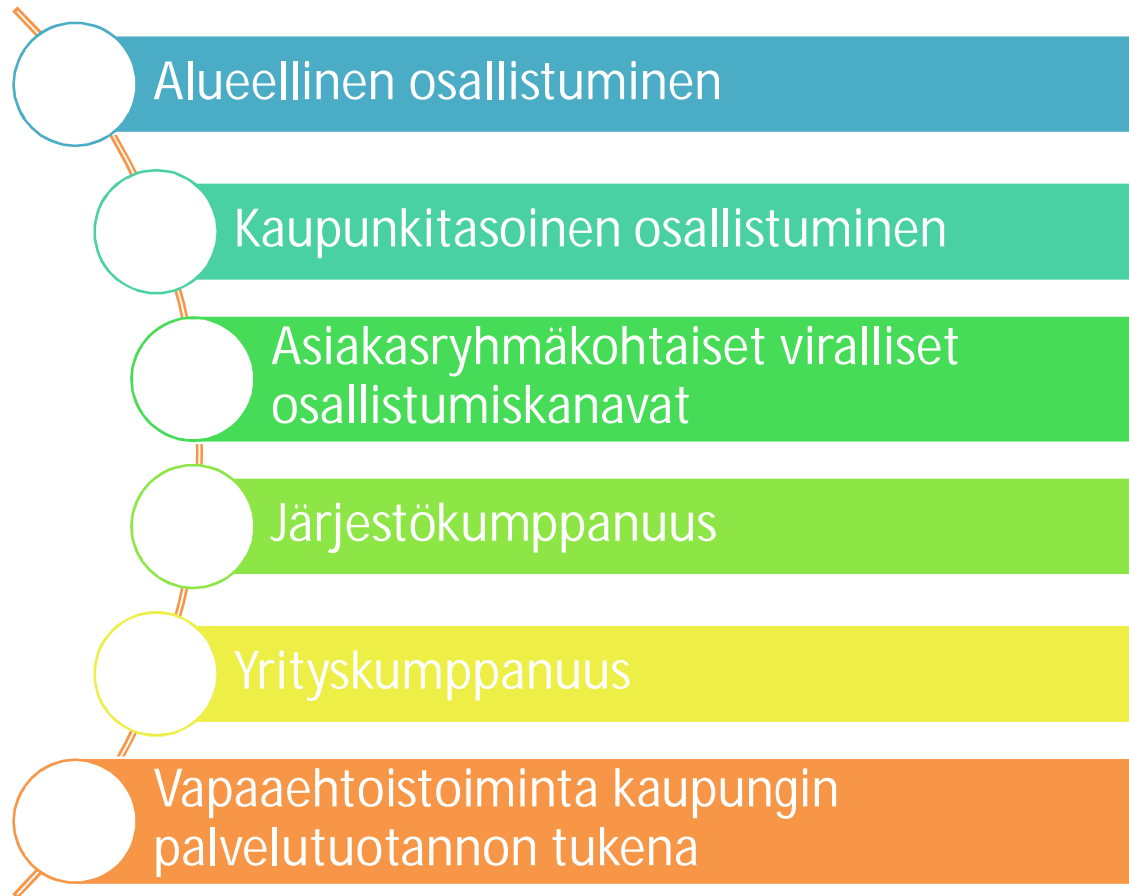
- Osallistumismallin kaupunkitasoinen ohjaus ja koordinaatio kuuluvat konsernihallinnossa kehittämissyksikön vastuulle.
- Kuntademokratiapäällikön lisäksi kaupungilla toimii esimerkiksi palvelualueilla vuorovaikutussuunnittelijoita ja erikoissuunnittelijoita sekä hyvinvointikeskuksissa koordinaattoreita.

Osallistumisen mahdollistamisen ja sen periaatteiden mukaisen toiminnan ajatellaan kuitenkin kuuluvan jokaisen kaupungin työntekijän työnkuvaan.

Osallistumisen toteutuksen edellyttämää toiminta- ja ajattelutapojen muutosta edistetään valmennuksella ja yhteisellä tekemisellä.

- Esimiehille ja henkilöstölle järjestetään valmennusta osallistumisen, asiakaslähtöisyyden ja kumppanuuden tuomiseksi osaksi kaikkien omaa työtä.

## Osallistumisen malli



Osallistumisen mallissa painotetaan osallistumista valmisteluun ja päätöksentekoon sekä erityisesti osallistumista palveluiden kehittämiseen.

Palveluja kehitetään lähtökohtaisesti yhdessä asukkaiden, yhteisöjen ja yritysten kanssa.

Kumppanuudet kuuluvat kaikkiin työtehtäviin.

Alueellista osallistumista korostetaan. Sitä toteutetaan osana palvelumalliajattelua, yhdistettynä hyvinvointikeskusten toimintaan.

Avoin ja monikanavainen viestintä on osallistumisen perusta.

Eryistä huomiota on haluttu kiinnittää siihen että osallistujalle pystytään osoittamaan osallistumisen vaikutukset ja varmistetaan kaupunkiorganisaatiossa tiedon kulku alhaalta ylöspäin.

Osallistumisen mallia kehitetään ja arvioidaan jatkuvasti. Mahdollisina jatkokehityssuuntina nähdään esimerkiksi kokeilu- ja kehittämissuuntien mahdollisuuksien hyödyntämistä esimerkiksi palvelualueiden johdon tukena.

## Kuntalaisten tavoitteita



## Tampereen palvelumalli 2025

Palvelumallilla tarkoitetaan palvelujen ja palveluverkon kehittämistä. Palveluja suunniteltaessa katsotaan vuoteen 2025 asti, jolloin Tampereen asukasluvun ennustetaan olevan lähes 250 000.

Palvelumallityössä on tavoitteena ottaa käyttöön uusia asiakaslähtöisiä palvelumuotoja, toimintatapoja ja -malleja, jotta palvelut olisivat kustannustehokkaita ja laadukkaita ja vastaisivat entistä paremmin kuntalaisten tarpeisiin.

Palvelumallia kehitetään yhdessä asukkaiden, eri asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa.

Suunnittelu kattaa kaikki palvelut päivähoidosta vanhuspalveluihin ja terveydestä kulttuuriin.

Mukana tarkasteluissa ovat myös alueen tilat, maankäyttö, asuminen ja joukkoliikenne.

Tärkeä osa tulevaisuuden palvelujen kehittämistä on sähköisten palvelujen kirjon laajentaminen.

Työ etenee alueellisesti laadittujen kehittämissuunnitelmien mukaisesti. Kaupunginhallitus ohjaa palvelumallityötä.

Palvelumallityötä tehdään hyvinvointikeskus- ja lähitorimallin mukaisesti.

### Hyvinvointikeskukset:

- Palvelukeskittymiä, joissa voi olla sekä kaupallisia että kunnallisia palveluita.
- Esim. kirjasto, neuvontaa, perusterveydenhuollon palvelut, hammashoito, hyvinvointineuvola, nuorten palvelut, ikäihmisten palvelut
- Lisäksi niissä on yhdistysten järjestämää toimintaa ja tapahtumia
- Sijaitsevat liikenteen solmukohtissa.
- Esim. Lielähtikeskus ja Koilliskeskus.

### Lähtorit:

- Niissä korostuvat matalan kynnyksen palvelut, neuvonta, vapaaehtoistyö, paikalliset erikoisuudet, ryhmätoiminta sekä tapahtumat.
- Esim. Tammelan lähitori, Lähitori Kuusela Härmälässä, Peurankallion lähitori Pispalassa ja Keinupuiston lähitori Hervannassa.



## Alueellinen toimintatapa

Tamperelainen alueellinen toimintatapa pohjautuu ajatukselle, jossa alueen asukkaat, yritykset ja yhteisöt osallistuvat aktiivisesti alueen hyvinvoinnin, elinvoiman ja kaupunkiympäristön kehittämiseen yhdessä kaupungin kanssa.

Kaupungin tulevaisuuden palvelu- ja osallistumismalli perustuvat alueelliseen toimintatapaan. **Kaupunki on jaettu viiteen palvelualueeseen, joita ovat koillinen, kaakko, keskusta, etelä ja länsi.**

Alueellinen toiminta rakentuu pääsääntöisesti hyvinvointikeskusten ympärille. Niitä täydentävät lähitorit ja alueen muut palvelut kuten päiväkodit, koulut, kotihoito, asumispalvelut sekä kulttuuri ja liikunta.

Alueellisessa toimintatavassa näkyy myös toimintamallille keskeisiä periaatteita kuten kuntalainen keskiössä ja kumppanuus- ja kehittämiskulttuuri.

Kaupunki mahdollistaa alueella syntyvää yhteisöllistä ja omaehtoista toimintaa tavoitteenaan kuntalaisille mahdollisimman sujuva arki.

Osallistumismallissa tarkemmin kuvatut **alueverkostot** muodostuvat laaja-alaisesta yhteistyöstä kuntalaisten sekä alueella toimivien yhdistysten, yritysten ja kaupungin yksiköiden henkilöstön kesken.

Alueellinen toiminta toteutetaan verkostomaisesti ilman erillisiä alueellisia organisaatioita.



## Monituottajamalli Tampereella

Palvelujen järjestämisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta tuetaan ja edistetään kaupunkistrategian mukaisesti sekä monituottajamallia että omaa palvelutoimintaa kehittämällä.

Omaa palvelutoimintaa on alueilla, joilla palvelumarkkinoita ei ole tai joilla oma palvelutoiminta on laadullisesti kilpailukykyistä ja kustannustehokasta.

Kaupunki huolehtii järjestämisvastuullaan olevien palveluiden saatavuudesta ja laadusta riippumatta siitä, millä tavalla niitä tuotetaan.

Kaupungin oman palvelutoiminnan rinnalla on ulkopuolisten yritysten ja yhteisöjen palvelutuotantoa, palvelusetelijärjestelmällä toteutettuja palveluita sekä avustustoimintaa.

Uusia vaihtoehtoja palvelujen tuottamiseen etsitään hyödyntämällä olemassa olevia palvelumarkkinoita ja luomalla uusia markkinoita.

Kaupungin omaa palvelutoimintaa kehitetään ja sen tuottavuutta lisätään sekä sen kilpailukykyä suhteessa vertailukaupunkeihin tai markkinoilla toimiviin tuottajiin arvioidaan aktiivisesti:

- Palvelutoiminnan asiakaslähtöinen organisointi
- Palvelujen tuotteistus
- Henkilöstön työhyvinvointi



## Yhteenveto: Toimintamallin periaatteet

Tampereen toimintamallin periaatteita ovat:

- Asukas, yritys ja yhteisö keskiössä
- Pormestarihallinto ja selkeä johtaminen
- Kumppanuus- ja kehittämiskulttuuri

Palveluja koskeva päätöksenteko on tuotu uudessa toimintamallissa lähemmäs asiakasta. Uusilla palvelualueilla on keskeinen rooli kaupunkiorganisaatiossa ja liikkumavaraa niiden johtamisessa on lisätty. Palvelualueilla on käytössä erilaisia asiakaslähtöisiä organisaatioratkaisuja ja toimintatapoja.

Pormestarihallinto toimii edelleen kaupungin poliittisen johtamisen perustana. Tamperetta johtaa pormestari apunaan kolme apulaispormestaria (1.6.2017 alkaen).

Sisäisen tilaaja-tuottaja-mallin purkamisella on pyritty vähentämään hallinnon tasoja ja päällekkäisiä toimintoja. Uudella organisaatiorakenteella tavoitellaan myös selkeämpiä johtosuhteita toiminnan ja organisaation johdon välillä.

Uudessa toimintamallissa kehitetään rakenteiden lisäksi erityisesti johtamisen sisältöjä. Uusi johtamismalli korostaa toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä mahdollistavaa johtamista. Kaupungille on myös määritelty uudet johtamisperiaatteet ja -kompetenssit.

Tampereen kaupunki rakentaa uudenlaista kumppanuus- ja kehittämiskulttuuria, jossa korostuu laaja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, johtamisen kehittäminen ja henkilöstön osaamisen aiempaa laajempi hyödyntäminen.

Kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen roolia palveluiden yhteiskehittäjänä ja palveluiden toteuttajana painotetaan uudessa toimintamallissa. Samalla tuetaan osallistumista ja sitoutumista kaupunkiyhteisöön.

## Organisaatio

Tampereen kaupungin organisaatio on yksi väline uuden toimintamallin periaatteiden toteuttamisessa. Tarkoituksenmukainen organisaatio tukee toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Organisaation eri toimijoiden roolien, tehtävien ja vastuiden ymmärtäminen on tärkeä osa hyvää johtamis- ja hallintotapaa.

Johtamisjärjestelmän kuvauksessa kaupungin organisaatio kuvataan perinteisen jaottelun kautta. Poliittinen- ja viranhaltijaorganisaatio esitetään erillisinä, mutta ne toimivat käytännössä tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään.

### POLUN SISÄLTÖ

#### Organisaatio 31.5.2017 asti

#### Organisaatio 1.6.2017 alkaen

##### Poliittinen organisaatio

Kaupunginvaltuusto  
Pormestari ja apulaispormestarit  
Kaupunginhallitus ja sen jaostot  
Lautakunnat ja niiden jaostot  
Johtokunnat  
Toimi- ja neuvottelukunnat

##### Viranhaltijaorganisaatio

Konsernihallinto  
Palvelualueet  
Liikelaitokset  
Tytäryhtiöt ja -yhteisöt  
Sisäinen tarkastus  
Johtoryhmärakenne

##### Yhteenveto



**KLIKKAMALLA  
SIIRRYT POLKUUN**



# Organisaatio 31.5.2017 asti



## Organisaatio 31.5.2017 asti

Kaupunkiorganisaatio aloittaa toimintansa uudessa toimintamallissa 1.1.2017 pois lukien uudet poliittiset toimielimet, jotka aloittavat toimintansa kuntavaalien jälkeen 1.6.2017. Siirtymäajan 1.1-31.5.2017 toimivat rinnakkain nykyinen poliittinen organisaatio ja uusi viranhaltijaorganisaatio.

Apulaispormestareita on neljä 31.5.2017 asti.

Kaupunginhallituksen alaisuudessa on henkilöstöjaosto ja liiketoimintajaosto.

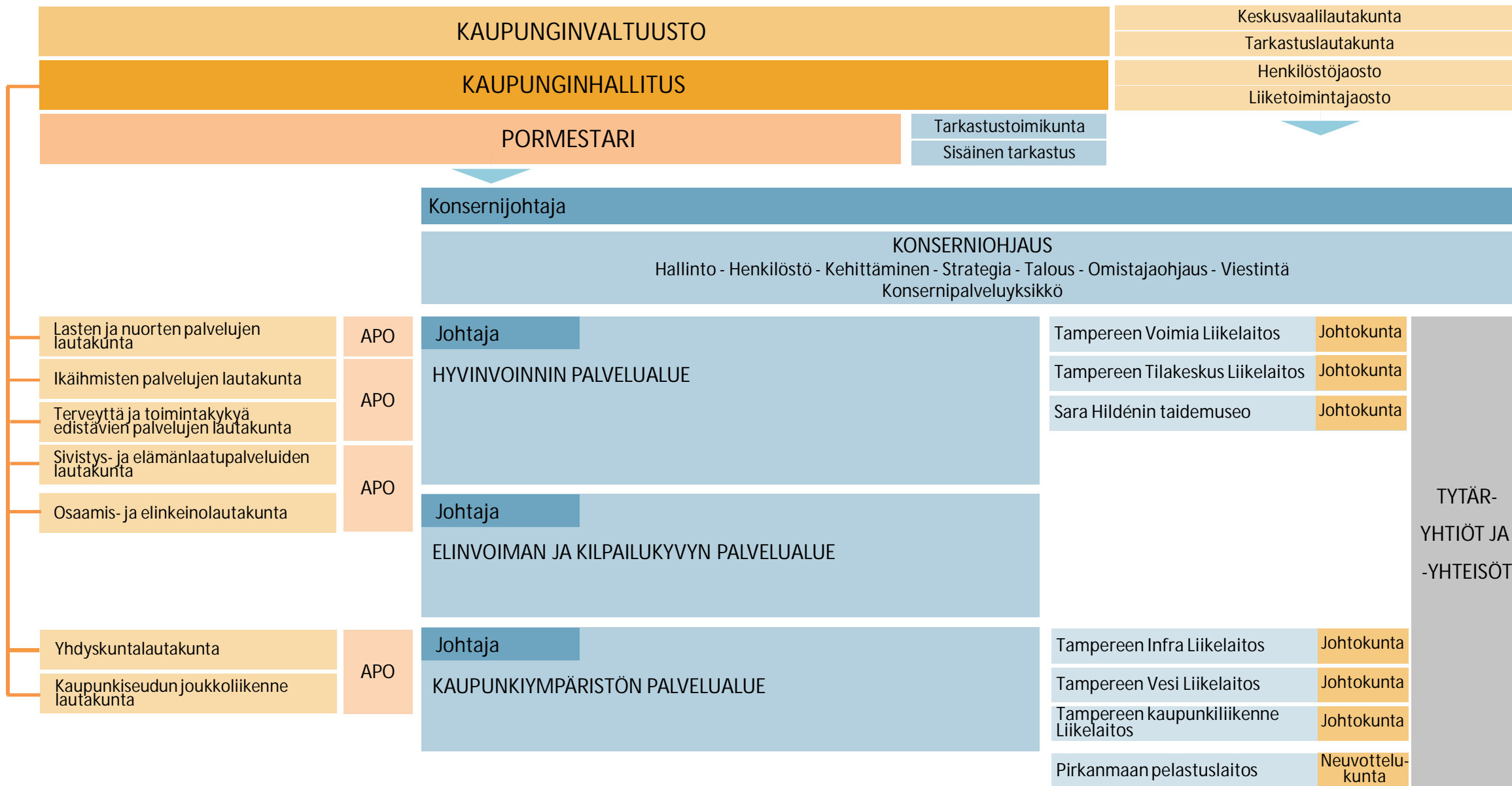
- Henkilöstöjaoston toiminta lakkaa 31.5.2017. Siihen asti henkilöstöjaosto käsittelee kaupungin strategiseen henkilöstöohjaukseen liittyviä asioita.
- Henkilöstöjaoston toiminnan lakattua sen nykyiset tehtävät siirtyvät osin kaupunginhallituksen, osin johtavien viranhaltijoiden tehtäviksi.
- Liiketoimintajaoston nimi muuttuu 1.6.2017 alkaen kaupunginhallituksen konsernijaostoksi. Jaoston tehtävissä ei tapahdu merkittäviä muutoksia.

Nykyinen ja tuleva lautakuntarakenne on esitelty oheisessa kuvassa.

Johtamisjärjestelmän kuvauksessa keskitytään 1.6.2017 aloittavan organisaatioon ja sen toimijoiden rooleihin, tehtäviin ja vastuisiin.

NYKYISET LAUTAKUNNAT JA NIIDEN JAOSTOT	UUDET LAUTAKUNNAT JA NIIDEN JAOSTOT
Lasten ja nuorten palvelujen lautakunta	Sosiaali- ja terveyslautakunta <i>(Yksilöasioiden jaosto)</i>
Ikäihmisten palvelujen lautakunta	
Terveyttä ja toimintakykyä edistävien palvelujen lautakunta <i>(Terveyttä ja toimintakykyä edistävien palvelujen lautakunnan jaosto)</i> <i>(Ympäristöterveydenhuollon jaosto)</i>	
Sivistys- ja elämänlaatupalvelujen lautakunta	Sivistys- ja kulttuurilautakunta
Osaamis- ja elinkeinolautakunta	Elinvoima- ja osaamislautakunta
	Asunto- ja kiinteistölautakunta
Yhdyskuntalautakunta <i>(Ympäristö- ja rakennusjaosto)</i> <i>(Jätehuoltojaosto)</i>	Yhdyskuntalautakunta <i>(Ympäristö- ja rakennusjaosto)</i> <i>(Alueellinen ympäristöterveydenhuollon jaosto)</i>
	Alueellinen jätehuoltolautakunta
Tampereen kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunta	Kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunta
Keskusvaalilautakunta	Keskusvaalilautakunta
Tarkastuslautakunta	Tarkastuslautakunta

# Tampereen kaupungin organisaatio 31.5.2017 asti



## Konsernihallinnon rakenne 1.1.2017





## Hyvinvoinnin palvelualue 1.1.2017

Johtaja

Esikuntatoiminnot  
SuunnittelujohtajaLasten ja nuorten  
palvelujen lautakunta

APO

Ikäihmisten palvelujen  
lautakunta

APO

Terveyttä ja toiminta-  
kykyä edistävien pal-  
velujen lautakunta

APO

Sivistys- ja elämänlaatu-  
palveluiden lautakuntaSairaala- ja  
kuntoutuspalvelut

Sairaalojohtaja

Palveluyksiköt

- Leikkaustoiminnan palvelulinja
- Neurologian palvelulinja
- Sisätautien palvelulinja
- Yleislääketieteen ja geriatrian palvelulinja

Avo- ja  
asumispalvelut

Avopalvelujohtaja

Palveluyksiköt

- Ikäihmisten palvelulinja
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelulinja
- Psykososiaalisen tuen palvelulinja
- Vastaanottotoiminnan palvelulinja

Kasvatus- ja  
opetuspalvelut

Kasvatus- ja opetusjohtaja

Palveluyksiköt

- Kasvatuksen ja opetuksen tiimi Kaakko
- Kasvatuksen ja opetuksen tiimi Keskusta
- Kasvatuksen ja opetuksen tiimi Etelä
- Kasvatuksen ja opetuksen tiimi Koillinen
- Kasvatuksen ja opetuksen tiimi Länsi
- Pedagogisten palvelujen tiimi

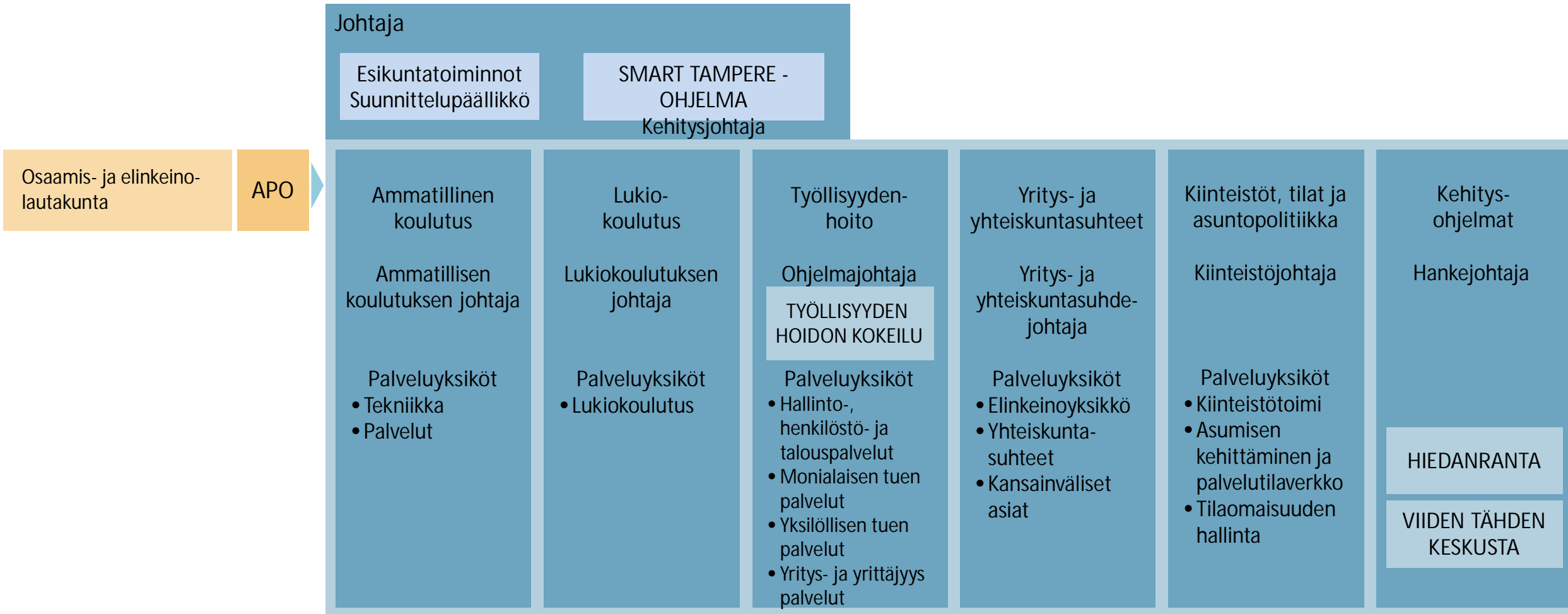
Kulttuuri- ja vapaa-  
aikapalvelut

Kulttuuri- ja vapaa-aikajohtaja

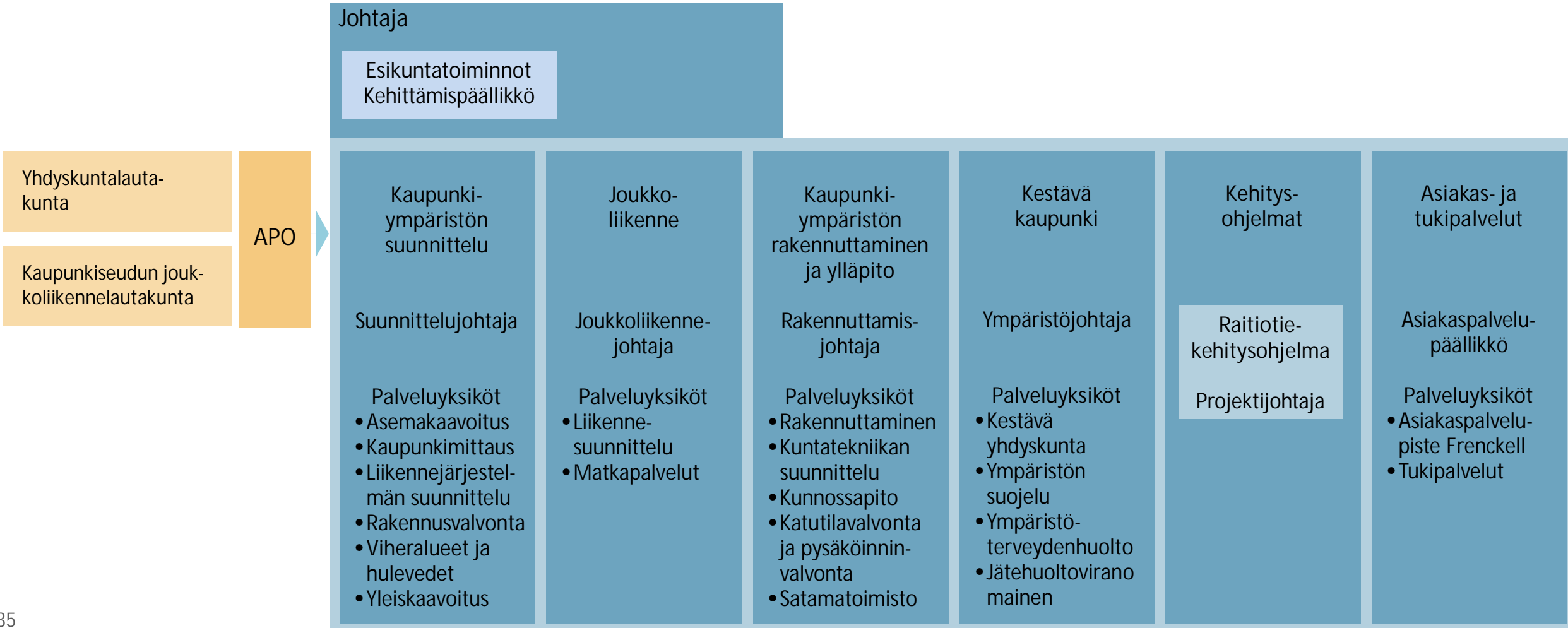
Palveluyksiköt

- Kirjasto ja kansalaisopistoyksikkö
- Kulttuuri ja taideyksikkö
- Liikunta ja nuorisoyksikkö
- Sara Hildénin taidemuseo

## Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue 1.1.2017



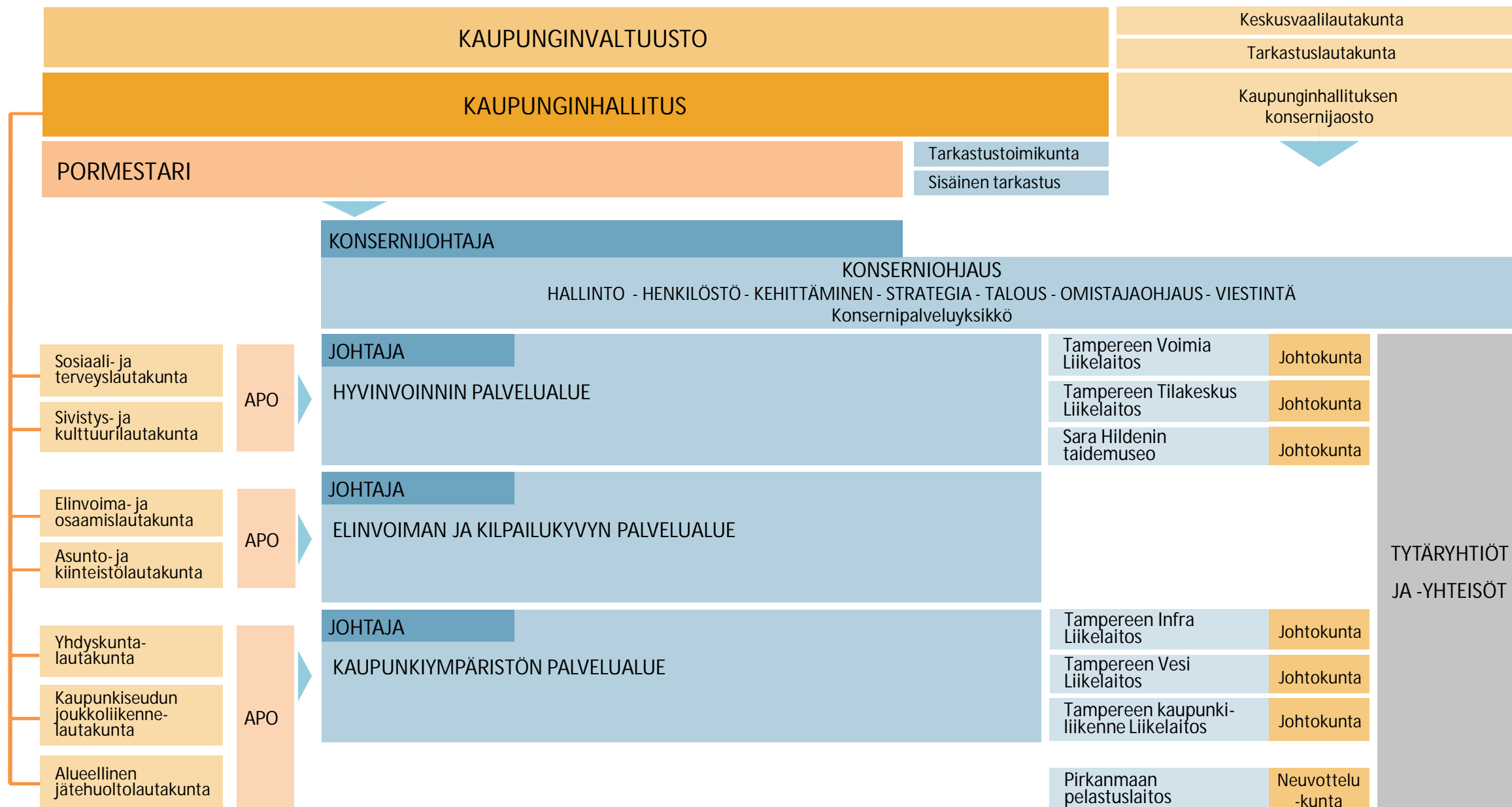
## Kaupunkiympäristön palvelualue 1.1.2017



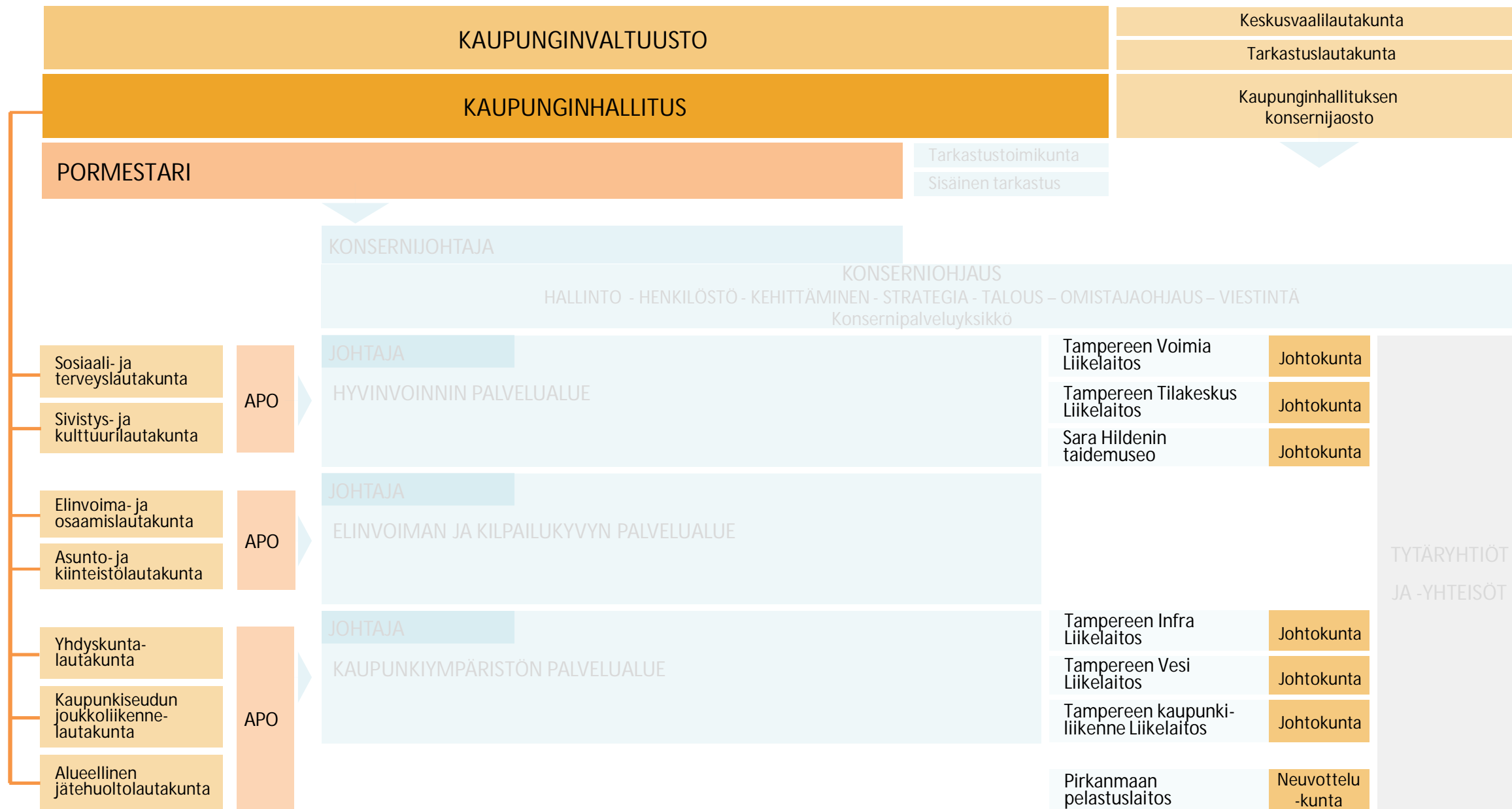
# Organisaatio 1.6.2017 alkaen



# Tampereen kaupungin organisaatio 1.6.2017



# Tampereen kaupungin poliittinen organisaatio 1.6.2017



## Kaupunginvaltuusto

Tampereen kaupungin ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto (KV tai kv), johon kuuluu 67 valtuutettua.

- Uudessa vuonna 2015 voimaan tulleessa kuntalaissa säädetään Tampereen kokoisen kunnan valtuutettujen vähimmäismääräksi 59. Toimintamallin uudistusta koskevan periaatepäätöksen yhteydessä valtuusto päätti, että Tampereen kaupunginvaltuutettujen määrä säilytetään nykyisessä 67 valtuutetussa myös seuraavalla valtuustokaudella 2017-2020.

Valtuutetut ja varavaltuutetut valitaan joka neljäs vuosi toimitettavissa kuntavaaleissa.

Kaupunginvaltuusto aloittaa toimikautensa vaalivuoden kesäkuun alusta.

Valtuusto muodostuu eri poliittisia kantoja edustavista valtuustoryhmistä. Valtuustoryhmän voi muodostaa yksikin valtuutettu.

Valtuusto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja tarpeellisen määrän varapuheenjohtajia toimikaudekseen.

Katso kaupunginvaltuuston kokoonpano täältä >



## Pormestari ja apulaispormestarit

Tampere siirtyi ensimmäisenä kuntana Suomessa pormestarimalliin.

- Kaupungin johdossa on toiminut vuodesta 2007 lähtien päätoiminen luottamushenkilö eli pormestari.

Pormestari toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana ja määrää kaupunginhallitukselle esiteltävien asioiden valmistelun suuntaviivoista sekä johtaa kaupungin hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa.

- Pormestarin kautta tieto kulkee poliittisesta tahdosta valmistelijoille, ja hän antaa vastaavasti poliitikoille valmistelusta tietoja päätöksenteon tueksi.

Valtuusto valitsee varsinaisista valtuutetuista pormestarin ja apulaispormestarit vaalikaudeksi eli neljäksi vuodeksi kerrallaan.

- Pormestari voidaan valita uudelleen, sillä toimikausien määrää ei ole rajoitettu.
- Valtuusto voi erottaa pormestarin tai apulaispormestarin enemmistöpäätöksellä kesken toimikauden, jos hän ei nauti valtuuston luottamusta.
- Tampereen kolme apulaispormestaria vastaavat lautakuntien puheenjohtajina lautakuntien johtamisesta.



## Pormestarin tehtävät

Pormestarin tehtävät perustuvat hallintosäntöön sekä valtuuston ja kunnanhallituksen päätöksiin. Pormestari ohjaa yhdessä kaupunginhallituksen ja konsernijohtajan kanssa kaupunkikonsernia sekä vastaa konsernivalvonnan järjestämisestä.

### Pormestarin tehtäviin kuuluu myös:

- Määrätä kaupunginhallitukselle esiteltävien asioiden valmistelun suuntaviivoista
- Johtaa, kehittää, ohjata ja valvoa kaupungin hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa sekä vastata hallinnollisen ja taloudellisen kokonaisuuden toimivuudesta ja tehdä sen edellyttämät päätökset toimivaltansa rajoissa
- Vastata kaupungin toimintamallin kehittämisestä sekä hyvän johtamis- ja hallintotavan, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä kaupunginhallituksen hyväksymien menettelytapojen mukaisesti
- Johtaa kaupunkistrategian ja sitä toteuttavan talousarvion ja suunnitelman valmistelua
- Esittelee toimikautensa seutu- ja kaupunkistrategian, vuosittaisen talousarvion ja -suunnitelman sekä kuntademokratiaan liittyvät asiat. Hän voi ottaa myös muita asioita esiteltäväkseen

- Edistää kuntademokratiaa ja kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia
- Vastata kuntayhteistyön valmistelusta sekä kaupungin edunvalvonnasta, edustamisesta ja yhteydenpidosta eri sidosryhmiin
- Edistää kaupunginhallituksen ja kaupungin muiden toimielinten välistä yhteistoimintaa
- Johtaa kaupungin viestintää ja tiedottamista
- Katso pormestarin tarkka tehtäväkuva hallintosäännöstä >

Pormestarilla on oikeus päättää itsenäisesti johtoryhmänsä ja apuelimiensä, kuten esikuntansa, kokoonpanosta sekä tehtävistä. Pormestarilla on läsnäolo- ja puheoikeus kaikkien toimielinten kokouksissa. Asian ottamisesta kaupunginhallituksen käsiteltäväksi voi päättää joko kaupunginhallitus, konsernijohtaja tai pormestari.

### Pormestariohjelma johtamisen apuna (nykykäytäntö):

- Pormestariohjelma antaa suuntaviivat valtuustokauden painotuksille, joita toteutetaan talouden sallimissa rajoissa.
- Pormestariohjelma ohjaa suuntaviivoillaan virkamiesvalmistelua sekä pormestareita viemään ohjelman tavoitteita eteenpäin.
- Ohjelma suunnitellaan yhteistyössä kaupunginvaltuuston poliittisten ryhmien kanssa.
- Ohjelman tavoitteet konkretisoidaan mitattavissa olevaan muotoon kaupunkistrategiassa, jonka toteutumista seurataan vuosittain.
- Pormestariohjelma annetaan yleensä kaupunginvaltuustolle tiedoksi pormestarivalinnan yhteydessä.

## Apulaispormestarit

Pormestarin lisäksi Tampereella on kolme päätoimista apulaispormestaria, jotka toimivat kaupunginhallituksen ja pormestarin alaisuudessa.

- Apulaispormestarien toimialueista ja tehtävistä määrätään tarkemmin hallintosäännössä.
- Apulaispormestari on pormestarin tavoin luottamushenkilö, jonka toimikausi on enintään pormestarin toimikausi.

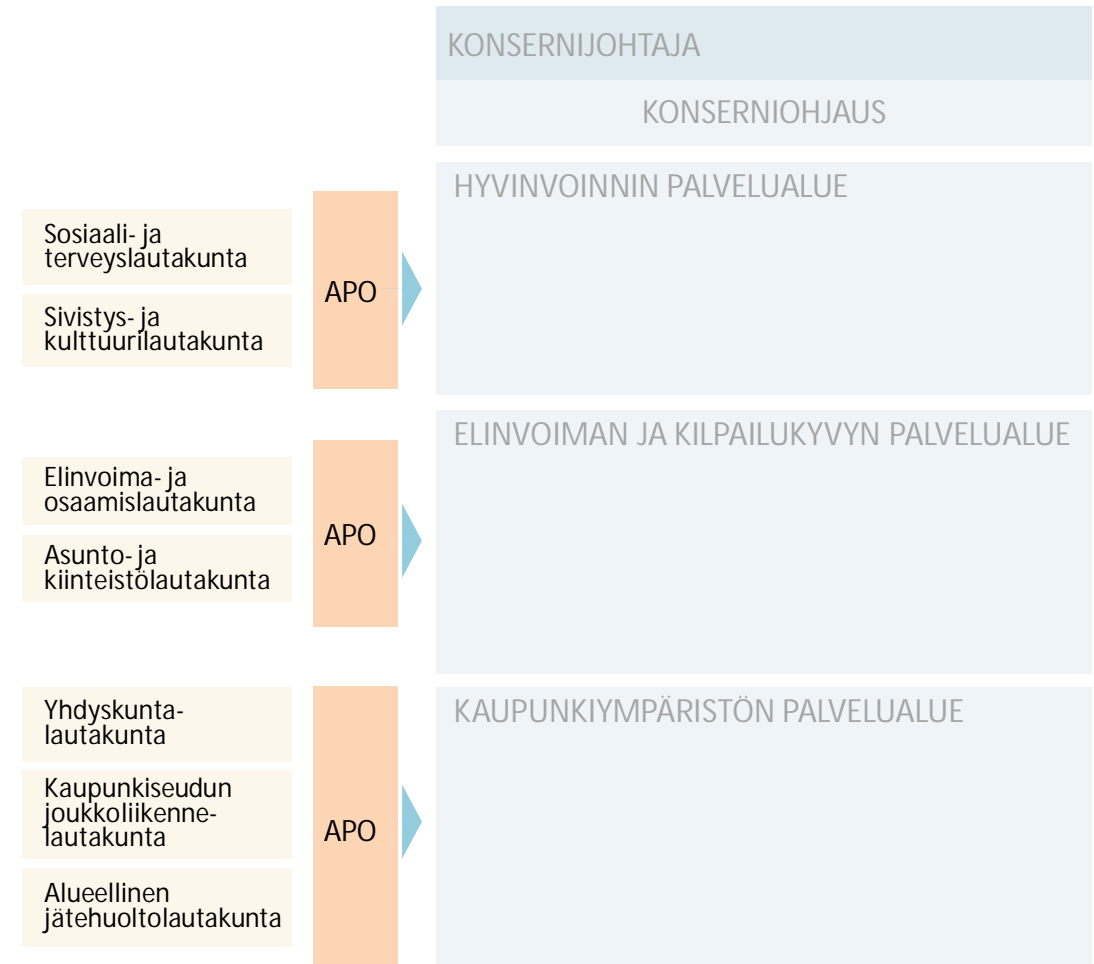
Apulaispormestarit vastaavat lautakuntien puheenjohtajina lautakuntien johtamisesta.

- Lautakuntien tehtävänä on paitsi vastata palvelujen järjestämisestä myös palvelutoiminnan poliittisesta johtamisesta.

Apulaispormestarit johtavat asioiden käsittelyä lautakunnan kokouksissa, määräävät lautakunnalle esiteltävien asioiden valmistelun suuntaviivoista ja vastaavat toimialueensa edunvalvonnasta ja yhteydenpidosta eri sidosryhmiin.

- Asian ottamisesta lautakunnan käsiteltäväksi voi päättää lautakunta tai apulaispormestari.

Apulaispormestarit kuuluvat kaupungin johtoryhmään sekä heillä on läsnäolo- ja puheoikeus kaupunginhallituksen kokouksissa.



## Pormestari ja apulaispormestarit



Pormestari Anna-Kaisa Ikonen, Kokoomus



Apulaispormestari Leena Kostainen, lasten ja nuorten palvelut, Kokoomus



Apulaispormestari Anna-Kaisa Heinämäki, osaamis- ja elinkeinopalvelut, elämänlaatu ja sivistyspalvelut, Vihreät



Apulaispormestari Mikko Aaltonen, toimintakykyä ja terveyttä edistävät palvelut, ikäihmisten palvelut, Vasemmistoliitto



Apulaispormestari Pekka Salmi, yhdyskuntapalvelut, SDP

## Kaupunginhallitus

Kunnassa on oltava valtuuston lisäksi kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Kaupungeissa kunnanhallituksia kutsutaan kaupunginhallituksiksi (lyhenne KH tai kh).

Tampereella kaupunginhallituksessa on pormestari ja 12 muuta jäsentä ja jokaisella henkilökohtainen varajäsen.

Kaupunginvaltuuston valitsema kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa ja taloutta.

Valtuusto valitsee jäsenet ja varajäsenet kahden vuoden toimikaudeksi ja hallitus toimii kaupungin keskushallinnossa kaupunginvaltuuston alaisena.

- Pormestari toimii Tampereella kaupunginhallituksen puheenjohtajana.

Kaupunginhallituksen ja sen alaisen toiminnan ohjaaminen ja seuraaminen perustuvat kaupunkistrategiaan ja siitä johdettuihin talousarviossa ja -suunnitelmassa tarkennettuihin tavoitteisiin.

Kaupunginhallituksella on henkilöstöjaosto (31.5.2017 asti) ja liiketoimintajaosto (1.6.2017 alkaen konsernijaosto). Sen alaisuudessa toimivat tarkastustoimikunta, lautakunnat ja johtokunnat.

## Kaupunginhallituksen tehtävät ja ratkaisuvallta

Kaupunginhallitus vastaa hallintosäännön mukaan valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuusvalvonnasta, kaupunkistrategian sekä talousarvion ja -suunnitelman valmistelusta sekä kaupunkikonsernin konserniohjauksen sisäistä toimintaa linjaavista ohjelmista, täytäntöönpanosta ja konsernivalvonnasta.

Kaupunginhallitus valvoo kunnan etua, vastaa viestinnästä, edustaa kaupunkia sekä käyttää sen puhevaltaa.

Kaupunginhallituksella on tämän lisäksi oikeus päättää esimerkiksi kuntademokratian ja kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksien täytäntöönpanosta sekä tehdä kaupungin puolesta sopimuksia ja muita oikeustoimia, jollei toisin ole määrätty.

## Kaupunginhallituksen konsernijaosto

Kaupunginhallituksen alaisuudessa on konsernijaosto, jossa työskentelee 9 valtuuston valitsemaa jäsentä.

Valtuusto valitsee konsernijaoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan kaupunginhallituksen varsinaisista ja varajäsenistä. Jokaisella jäsenellä on henkilökohtainen varajäsen.

Konsernijaoston tehtävät liittyvät kaupungin tytäryhteisöjen sekä soveltuvin osin osakkuusyhteisöjen ja liikelaitosten omistajaohjaukseen.

Konsernijaosto työskentelee konserniohjauksen täytäntöönpanon, liikelaitosten, tytäryhteisöjen ja säätiöiden konsernivalvontaan liittyvien asioiden sekä muiden sille hallintosäännöissä määrättyjen tehtävien parissa.

## Tarkastustoimikunta

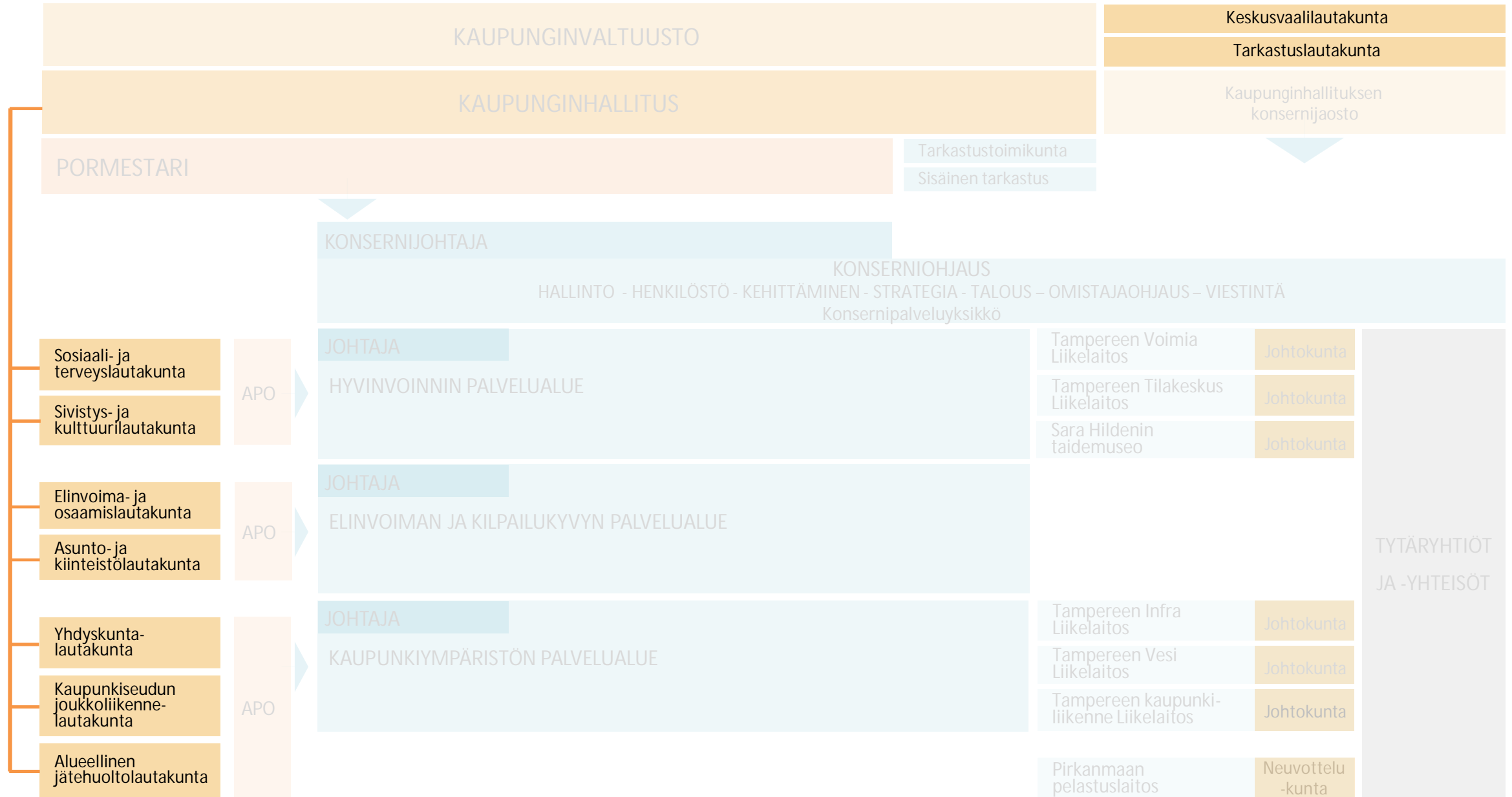
Tarkastustoimikunta on osa kaupunkikonsernin johtamisjärjestelmää.

Toimikunnan puheenjohtajana toimii pormestari sekä sen jäsenenä kaupunginhallituksen varapuheenjohtajat.

### Tarkastustoimikunnan tehtävänä on muun muassa:

- Arvioida ja valvoa hyvän johtamis- ja hallintotavan toteutumista
- Arvioida ja valvoa sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan asianmukaista järjestämistä, riittävyttä ja tehokkuutta
- Valmistella kaupungin toimintakertomuksessa annettava selonteko sisäisen valvonnan ja konsernivalvonnan järjestämisestä sekä arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä
- Valvoa, ohjata ja kehittää sisäistä tarkastusta ja sen toiminnan laadunvarmistusta.
- Hyväksyä sisäisen tarkastuksen toimintasäätö ja toiminnan painopistealueet sekä käsitellä sisäisen tarkastuksen raportointia.

# Tampereen kaupungin lautakunnat 1.6.2017



## Lautakunnat ja niiden jaostot

Lautakunnan toimivat kaupunginhallituksen alaisena ja hoitavat niitä pysyväisluonteisia tehtäviä, joita valtuusto kaupungin hallinto-organisaatiosta sekä toimivallan jaosta ja tehtävistä päättäessään on sille antanut.

Lautakuntien toimikausi on sama kuin kaupunginhallituksen toimikausi, ellei valtuusto toisin päättä.

Lautakuntien puheenjohtajina toimivat apulaispormestarit. Valtuusto valitsee lautakuntien varsinaisista jäsenistä varapuheenjohtajat.

Lautakunnat vastaavat tehtäväalueensa mukaisesta päätöksenteosta, asioiden valmistelusta kaupunginhallitukselle ja valtuustolle sekä niiden päätösten täytäntöönpanosta.

Lautakunnat vastaavat tehtäväalueensa mukaisesta palvelujen järjestämisestä ja palvelutoiminnan poliittisesta johtamisesta.

Lautakunta vastaa kaupunginvaltuuston ja -hallituksen asettamien tavoitteiden toteutumisesta.

Hallintosäännön mukaan lautakuntien jäsenistä vähintään puolet tulee olla valtuutettuja tai varavaltuutettuja, mutta muuten lautakuntiin voidaan valita jäseniä valtuuston ulkopuolelta.

Lautakunnat on organisoitu Tampereella hallinnonaloittain kunkin toimialan tehtävien hoitoa varten.

Tampereella toimii myös lautakuntien alaisuudessa jaostoja, joilla voidaan tehostaa lautakuntien vastuulle kuuluvien asioiden valmistelua, sillä niissä toimivat jäsenet voivat perehtyä käsiteltäviin asioihin laajemmin ja syvällisemmin kuin koko toimielin.

- Lautakuntien peruskokoonpanossa on 11 ja lautakunnan jaoston peruskokoonpanossa 7 jäsentä. Lautakuntien ja jaostojen jäsenmäärä vaihtelee kuitenkin yhteistoiminta-alueista johtuen.

## Yhteistoiminta-alueet ja kuntien yhteiset toimielimet

Kunnat ja kuntayhtymät voivat sopimuksen nojalla hoitaa tehtäviään yhdessä.

Tampereen kaupunki on mukana useissa yhteistoiminta-alueissa, joiden yhteisenä toimielimenä toimii Tampereen kaupungin lautakunta tai sen jaosto.

Lautakunnat ja jaostot ovat osa Tampereen hallintoa ja Tampere hoitaa yhteistoimintasopimuksessa sovittuja tehtäviä kaikkien sopimuskuntien puolesta.

Tarkempia tietoja yhteistoiminnan osapuolista ja yhteistoiminta-alueiden tehtävistä löytyy kunkin lautakunnan ja jaoston kohdalta.

Yhteistoimintasopimukset päivitetään vastaamaan Tampereen uutta toimintamallia sekä uutta kuntalakia saman aikaisesti uuden hallintosäännön valmistelun kanssa vuoden 2017 keväällä.

YHTEISTOIMINTA-ALUE	YHTEINEN TOIMIELIN
Oriveden sosiaali- ja terveystalvelut	Sosiaali- ja terveyslautakunta
Ympäristöterveydenhuolto	Alueellinen ympäristöterveydenhuollon jaosto (Yhdyskuntalautakunta)
Kansalaisopistotoiminta	Sivistys- ja kulttuurilautakunta
Ammatillinen koulutus	Elinvoima- ja osaamislautakunta
Jätehuolto	Alueellinen jätehuoltolautakunta
Joukkoliikenne	Kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunta
Pelastustoimi	Pirkanmaan pelastuslaitoksen neuvottelukunta



## Johtokunnat

Tampereen kaupunkiorganisaatiossa johtokunta on liikelaitoksilla sekä Sara Hildénin taidemuseolla.

Kunnallisia liikelaitoksia ovat Tampereen Infra Liikelaitos, Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos, Tampereen Tilakeskus Liikelaitos, Tampereen Vesi Liikelaitos ja Tampereen Voimia Liikelaitos.

Liikelaitoksen johtamista varten toimii kaupunginhallituksen alaisuudessa johtokunta. Johtokunta ohjaa ja valvoo liikelaitoksensa toimintaa.

Johtokunnassa on 9 valtuuston valitsemaa jäsentä ja jokaisella henkilökohtainen varajäsen.

- Kaupunginhallituksella on edustaja kussakin johtokunnassa seuraamassa päätöksentekoa. Edustajalla on kokouksessa puhevalta, mutta ei äänivaltaa.

Johtokunta vastaa valtuuston ja kaupunginhallituksen liikelaitokselle asettamien strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta sekä konsernimääräysten noudattamisesta alaisensa toiminnan osalta.

Johtokunta vastaa liikelaitoksen hallinnon, sisäisen valvonnan, riskienhallinnan, kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesta järjestämisestä sekä valvonnasta.

Johtokunta valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan, ellei valtuusto toisin päätä.

### Johtokunnan tehtävänä on alaisensa liikelaitoksen osalta mm:

- Valvoa liikelaitoksen etua, ja jollei johtosäännössä toisin määrätä, edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa liikelaitoksen tehtäväalueella
- Valvoa kilpailukykyä ja kannattavuutta
- Vastata toiminnan ja talouden seurannasta sekä raportoida tavoitteiden saavuttamisesta.

### Johtokunta päättää mm:

- Liikelaitoksen toiminnan kehittämisestä valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden rajoissa
- Hyväksyä liikelaitoksen talousarvio, taloussuunnitelma ja palvelu- ja vuosisuunnitelma sekä valvoa niiden toteuttamista
- Hyväksyä ehdotus tilinpäätökseksi toimintakertomuksineen
- Ottaa ja erottaa liikelaitoksen toimitusjohtaja sekä päättää kelpoisuusvaatimuksista.

Sara Hildénin taidemuseota ohjaa ja valvoo myös johtokunta. Sara Hildénin taidemuseon toiminta-ajatus perustuu sopimukseen, jolla Tampereen kaupunki ja Sara Hildénin säätiö vuonna 1975 perustivat Tampereen kaupungin ylläpitämän Sara Hildénin taidemuseon.

## Toimi- ja neuvottelukunnat

Lauta- ja johtokuntien lisäksi kaupungilla on erilaisia pysyväisluonteisia kaupunginhallituksen sekä lautakuntien asettamia vaikuttamistoimielimiä eli toimi- ja neuvottelukuntia, jotka kokoontuvat tarvittaessa.

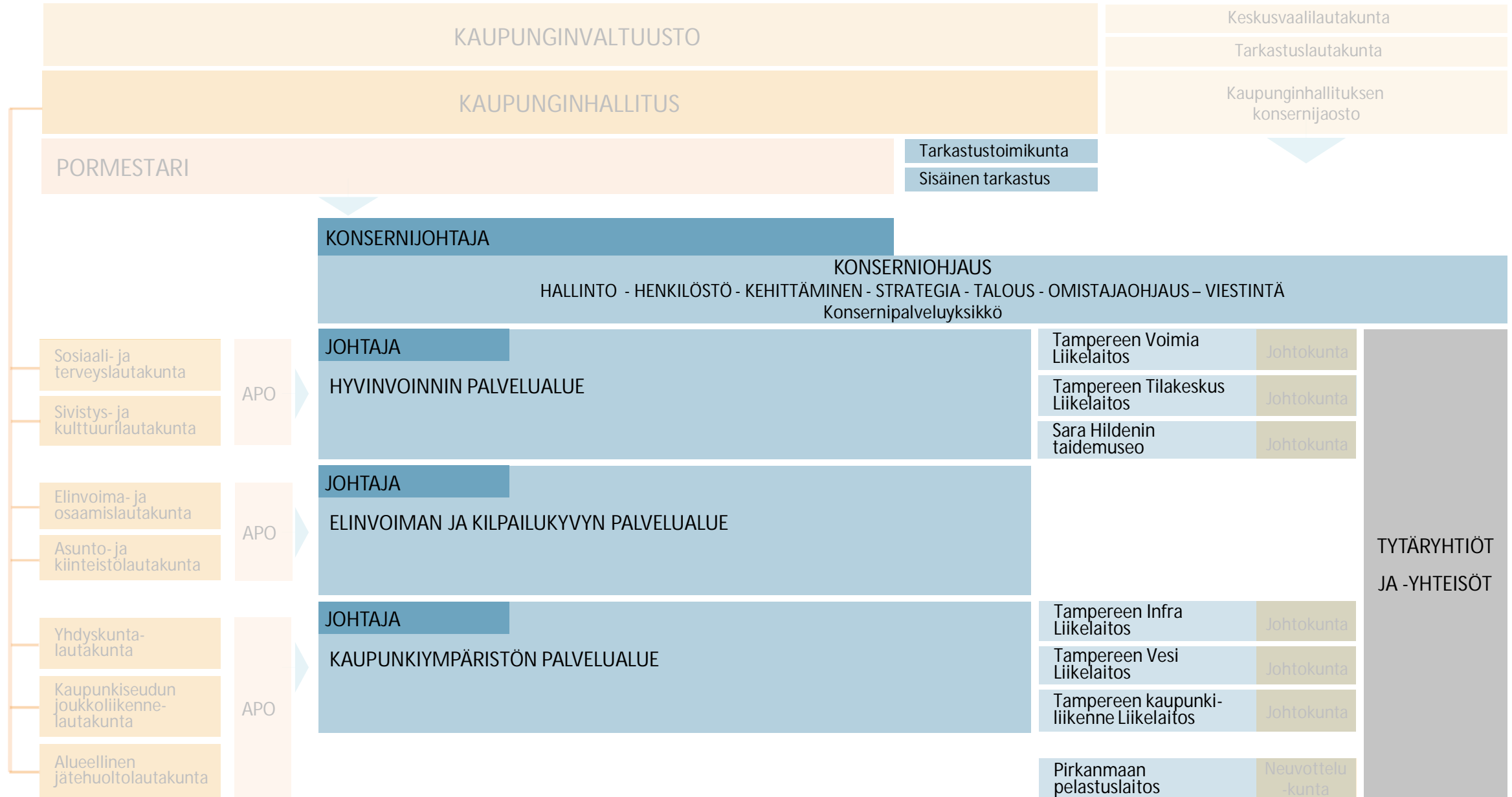
Kaupunginhallitus on myös nimennyt kaupungin edustajia esimerkiksi hyvinvointipalvelujen säätöihin, yhdistyksiin, toimikuntiin, valtuuskuntiin, johtokuntiin sekä kuntayhtymiin.

### Esimerkkejä kaupungin toimi- ja neuvottelukunnista

- Elinkeinorahaston toimikunta
- Kadunnimitoimikunta
- Kaupunkikuvatoimikunta
- Kiinteistötoimitusten uskotut miehet
- Lahjoitus- ja tukirahaston toimikunta
- Luovan kirjallisen työn palkitsemistoimikunta

- Maahanmuuttajaneuvosto
- Pirkanmaan pelastustoimen neuvottelukunta
- Tampereen seudun ammattiopiston ammatilliset neuvottelukunnat
- Tampereen seudun ammattiopiston näyttötoimikunta
- Tampereen seudun ammattiopiston opiskelija-asioiden neuvottelukunta
- Teknisen luovuuden palkitsemistoimikunta
- TET-toimikunta
- Tiederahaston toimikunta
- Vammaisneuvosto
- Vanhusneuvosto

# Tampereen kaupungin viranhaltijaorganisaatio 1.6.2017



## Konsernihallinnon rakenne uudessa toimintamallissa



## Konsernihallinto

Konsernihallinto tukee, ohjaa ja valvoo koko kaupunkikonsernia sekä avustaa luottamushenkilöorganisaatioita sekä edistää hyvää hallintoa, päätöksentekoa ja yhtenäisiä toimintatapoja.

Konsernihallinnon tehtävä ulottuu kaupunkiorganisaation lisäksi yhteisöihin ja säätiöihin, joissa kaupunki on omistajana tai joissa kaupungilla on määräysvalta.

Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa, että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat kaupunkistrategiaa ja toimivat koko konsernin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Konsernihallinnossa toimii pormestarin suorassa alaisuudessa konsernijohtaja, sisäinen tarkastus, apulaispormestarit ja pormestarin esikunta.

Konsernijohtajan alaisuudessa on seitsemän konserniohjausyksikköä: hallinto, henkilöstö, kehittäminen, omistajaohjaus, strategia, talous ja viestintä.

Konserniohjausyksiköiden lisäksi konsernijohtajan alaisuudessa toimivat hyvinvoinnin, elinvoiman ja kilpailukyvyn sekä kaupunkiympäristön palvelualueiden johtajat ja heidän esikuntansa.

Konsernihallintoa on kehitetty osana toimintamallin uudistamista. Tavoitteena on ollut:

- Uudistaa konserniohjausprosessit vastaamaan uutta toimintamallia
- Kehittää konserniohjausyksiköiden konsultatiivista roolia suhteessa palvelualueisiin (yhteistyömalli)
- Kehittää työnjakoa ja yhteistyötä konsernipalveluyksikkö Kopparin kanssa.

## Konsernijohtajan tehtävät

### Konsernijohtajan tehtävänä on esimerkiksi:

- Johtaa pormestarin alaisuudessa kaupungin ja kaupunkikonsernin toimintaa ja sen kehittämistä
- Vastata konsernihallinnon toiminnan johtamisesta, organisoinnista ja henkilöstöhallinnosta
- Vastata kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta
- Vastata henkilöstöpoliittisten linjausten toimeenpanosta
- Vastata omistajaohjauksen toimeenpanosta omistajaohjauksen periaatteisiin ja konserniohjeeseen perustuen
- Vastata asioiden valmistelusta kaupunginhallitukselle ja sen jaostoille sekä täytäntöönpanosta
- Vastata hyvän johtamis- ja hallintotavan, sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä kaupunkiorganisaatiossa
- Seurata konsernihallinnon ja palvelualueiden alaisten viranomaisten päätösten laillisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä tarvittaessa päättää otto-oikeuden käyttämisestä
- Vastata viestinnän linjausten toimeenpanosta
- Toimia palvelualueiden johtajien ja konsernihallinnon konserniohjausyksiköiden johtajien esimiehenä
- Esitellä kaupunginhallitukselle muut kuin pormestarin esittelemät asiat sekä konsernijaostolle sen tehtäviin ja ratkaisovaltaan kuuluvat asiat.



Konsernijohtaja Juha Yli-Rajala

## Konserniohjausyksiköt

Konsernijohtajan alaisuudessa on seitsemän konserniohjausyksikköä: hallinto, henkilöstö, kehittäminen, omistajaohjaus, strategia, talous ja viestintä.

Konserniohjausyksiköiden tehtävänä on avustaa konsernijohtajaa konsernihallinnon ja kaupunkikonsernin ohjauksessa.

Tämän lisäksi konserniohjausyksiköt toimivat kehittäjäkumppanin roolissa suhteessa palvelualueisiin ja liikelaitoksiin.

Konserniohjausyksiköt vastaavat konsernin ohjaus- ja johtamisprosessien kehittämisestä ja tukevat yhdessä asiantuntijoina näiden toteuttamista.

Ohjaus- ja johtamisprosesseilla sekä konserniohjauksen ja palvelualueiden yhteistyömallilla varmistetaan kaupungin taloudellisen ja strategisten tavoitteiden toteutuminen ja yksiköiden toimiminen koko konsernin näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla.

### Hallintoyksikkö

- Konsernipalveluyksikkö

### Viestintäyksikkö

### Talouksyksikkö

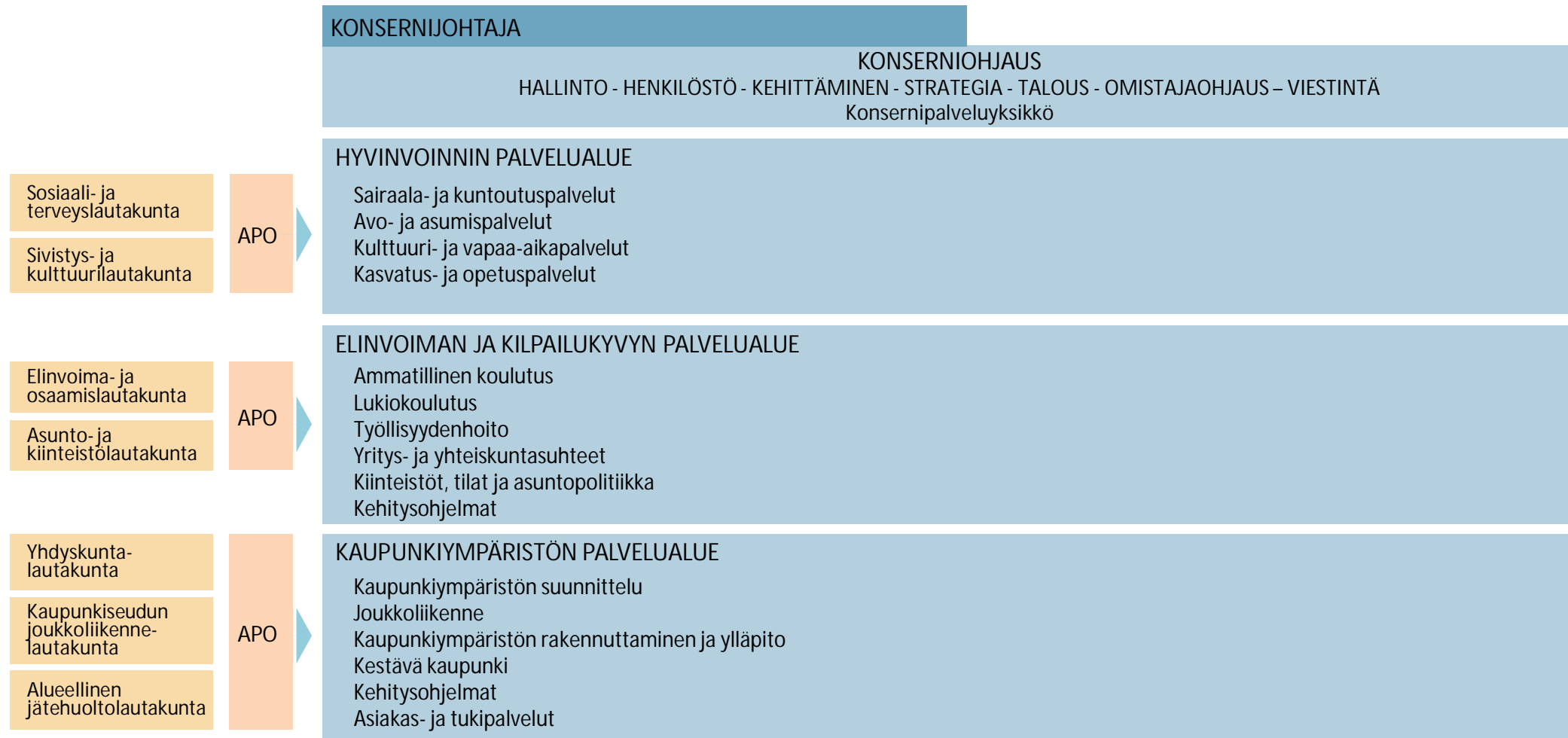
### Henkilöstöyksikkö

### Kehittämyksikkö

### Strategiayksikkö

### Omistajaohjaus

## Palvelualueet





## Palvelualueet

---

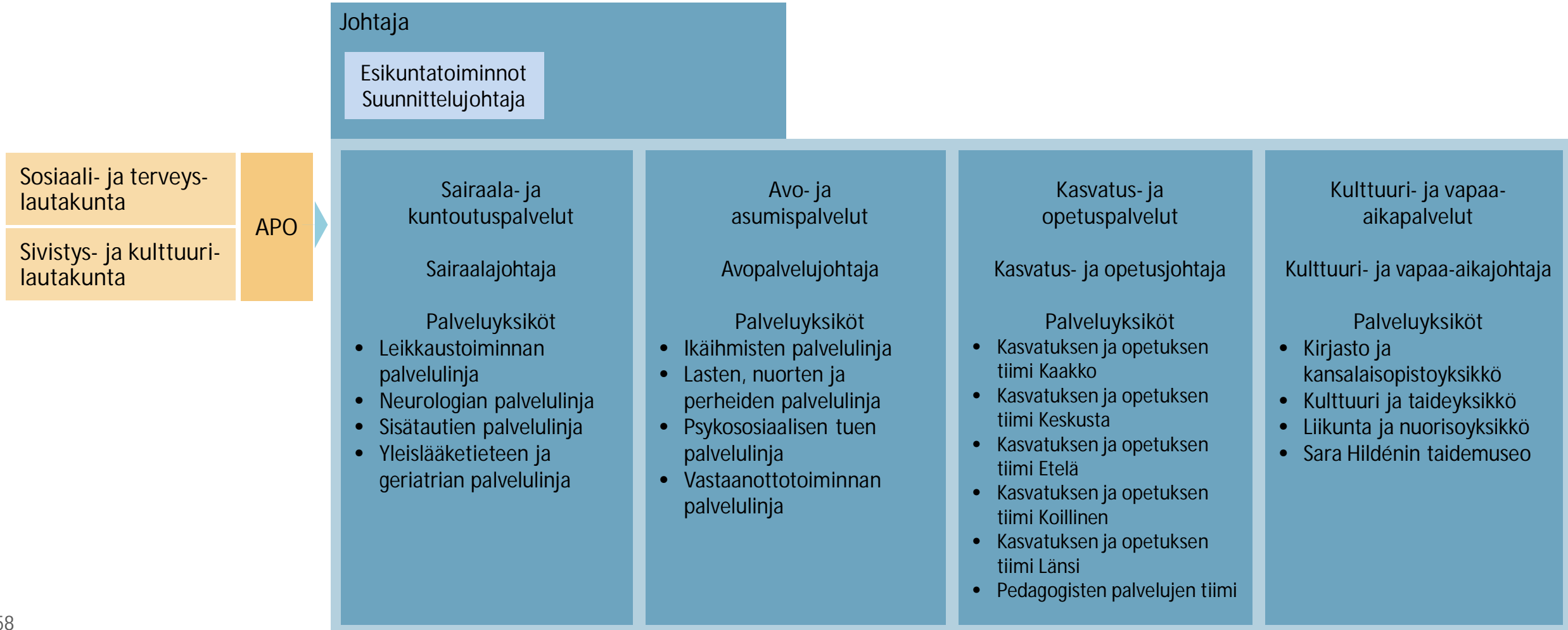
Osana toimintamallin uudistamista kaupungin palvelut on jaettu kunnan perustehtävien ja palvelutoiminnan järjestämisen mukaisesti kolmelle palvelualueelle: hyvinvoinnin palvelualue, elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue sekä kaupunkiympäristön palvelualue.

Kullakin palvelualueella on oma johtajansa.

Palvelualueen johtajan keskeisinä tehtävinä on palvelualueen toiminnan johtaminen, organisointi ja kehittäminen, asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta vastaaminen palvelualueensa lautakuntien ja niiden jaostojen osalta sekä lautakuntien esittelijän tehtävät.

Palvelualueet jakaantuvat palveluryhmiin.

## Hyvinvoinnin palvelualue



## Hyvinvoinnin palvelualue

Hyvinvoinnin palvelualue koostuu neljästä palveluryhmästä: sairaala- ja kuntoutuspalvelut, avo- ja asumispalvelut, kasvatusta- ja opetuspalvelut sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut. Lisäksi palvelualueen johtajan tukena toimii esikunta.

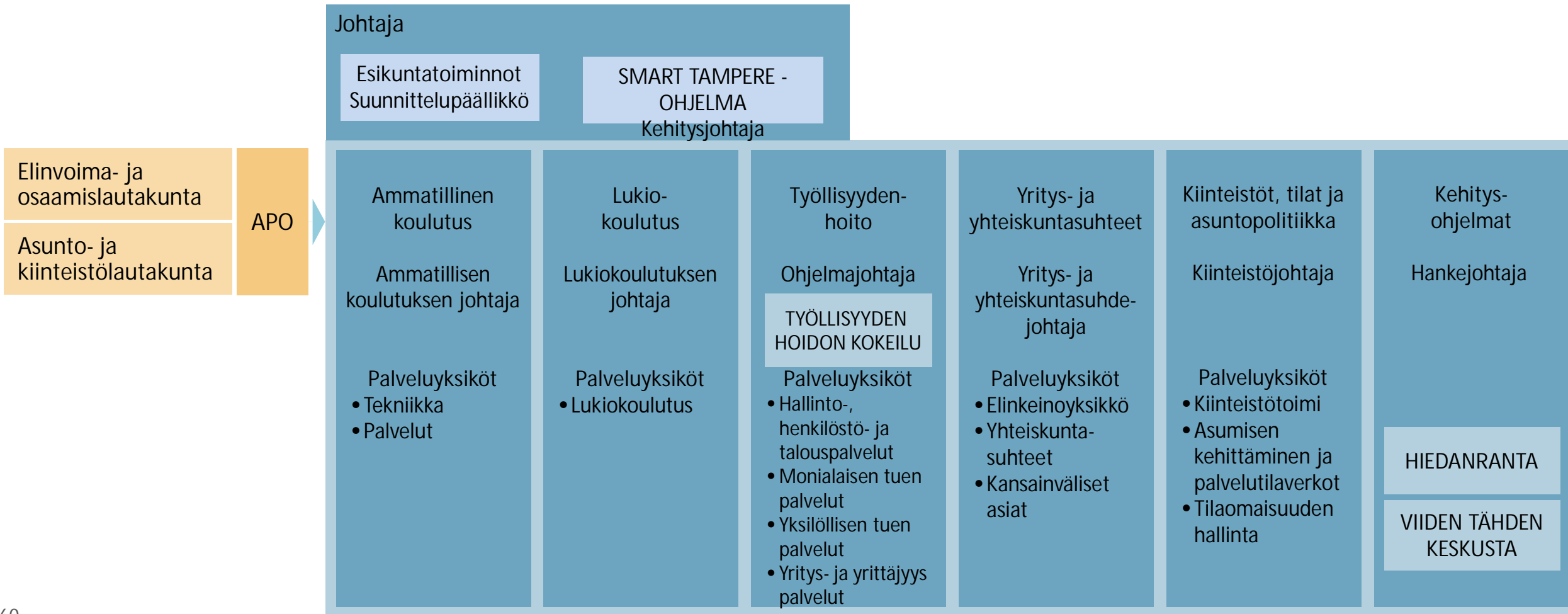
Kasvatusta- ja opetuspalvelut koostuvat kahdesta palvelukokonaisuudesta, varhaiskasvatuksesta ja perusopetuksesta, jotka organisoidaan viiteen kasvatukseen ja opetuksen tiimiin. Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut muodostuvat neljästä palveluyksiköstä, jotka ovat kulttuuri ja taide, kirjastot ja vapaa sivistystyö, nuoriso ja liikunta sekä Sara Hildénin taidemuseo.

Sairaala- ja kuntoutuspalvelut sisältävät leikkaustoiminnan palvelulinjan, neurologian palvelulinjan, sisätautien palvelulinjan ja yleislääketieteen ja geriatrian palvelulinjan. Avo- ja asumispalvelut jakautuvat ikäihmisten palvelulinjaan, lasten, nuorten ja perheiden palvelulinjaan, psykososiaalisen tuen palvelulinjaan sekä vastaanottoiminnan palvelulinjaan.

Poliittisten toimielinten osalta uusi organisaatio aloittaa toiminnan 1.6.2017, jolloin sosiaali- ja terveystalokunta ja sen yksilöjaosto sekä sivistys- ja kulttuuritalokunta aloittavat toimintansa.

Siirtymäajan 1.1.2017–31.5.2017 palvelualueella on neljä talokuntaa: lasten ja nuorten palvelujen talokunta, ikäihmisten palvelujen talokunta, sivistystä ja elämänlaatua edistävien palvelujen talokunta sekä terveyttä ja toimintakykyä edistävien palvelujen talokunta ja sen yksilöasioiden jaosto.

## Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue



## Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue koostuu kuudesta palveluryhmästä, joita ovat ammatillinen koulutus, lukiokoulutus, työllisyydenhoito, yritys- ja yhteiskuntasuhteet, kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka sekä kehitysohjelmat.

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue aloittaa toimintansa uudella organisaatiolla 1.1.2017.

Poliittisten toimielinten osalta uusi organisaatio aloittaa toiminnan kesäkuussa 2017, jolloin elinvoima- ja osaamislautakunta ja asunto- ja kiinteistölautakunta aloittavat toimintansa.

Ennen uusien toimielinten perustamista palvelualueen asioista vastaavat osaamis- ja elinkeinolautakunta, yhdyskuntalautakunta sekä kaupunginhallitus voimassa olevien johtosäntöjen mukaisesti.

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue vastaa toisen asteen koulutuksen järjestämisestä, korkeakoulu yhteistyöstä ja ammattikorkeakoulun koulutuspoliittisesta omistajaohjauksesta sekä elinkeino- innovaatio- ja työllisyyspolitiikasta.

Myös maahanmuuttoasiat, kaupunkikehittäminen, kansainväliset asiat, kaupunkimarkkinointi ja yhteiskuntasuhteet sekä maa- ja asuntopolitiikka ovat palvelualueen vastuulla.

Palvelualueen johto vastaa kaupunginhallituksen päättämien kilpailukykyyn ja elinvoimaan liittyvien kehitysohjelmien johtamisesta ja koordinoinnista.

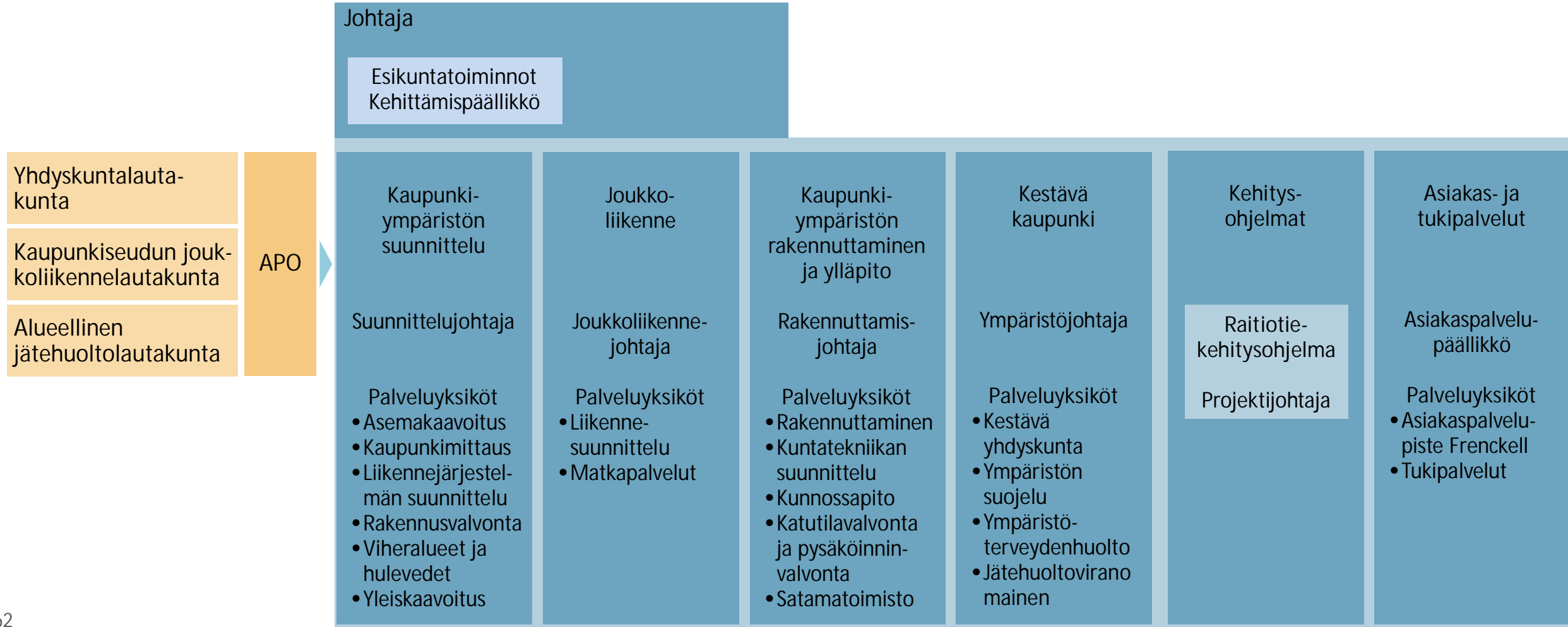
Palvelualueelle sijoittuu neljä kehitysohjelmaa, jotka ovat Smart Tampere, Työllisyyden hoidon kokeilu, Hiedanranta ja Keskustan kehittämissuunnitelma.

### Palvelualueen organisoinnin taustat:

Elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen organisoinnissa on pyritty toimintamalliuudistuksen periaatteiden mukaisesti selkeään johtamiseen yksinkertaisella sekä tiivistetyn rakenteen avulla.

Palvelualueella on yhdistetty pieniä kokonaisuuksia suuremmiksi, jolloin synergiaetuja on saatu myös resurssien kohdentamiseen.

## Kaupunkiympäristön palvelualue



## Kaupunkiympäristön palvelualue

Kaupunkiympäristön palvelualue koostuu neljästä palveluryhmästä, joita ovat kaupunkiympäristön suunnittelu, joukkoliikenne, kaupunkiympäristön rakennuttaminen ja ylläpito sekä kestävä kaupunki. Lisäksi palvelualueelle sijoittuvat raitiotie -kehitysohjelma ja asiakas- ja tukipalveluyksikkö.

Kaupunkiympäristön palvelualue aloitti toimintansa uudella organisaatiolla 1.1.2017.

Poliittisten toimielinten osalta uusi organisaatio aloittaa toiminnan kesäkuussa 2017, jolloin palvelualueen toimielimiä ovat yhdyskuntalautakunta ja sen ympäristö- ja rakennusjaosto ja alueellinen ympäristöterveydenhuollon jaosto, seudullinen joukkoliikennelautakunta sekä alueellinen jätehuoltolautakunta.

Kaupunkiympäristön palvelualueen tehtäviin kuuluvat kaupunkiympäristön suunnittelu, rakennuttaminen ja ylläpito, kaupungin ympäristöpolitiikan ja kestävän kehityksen koordinointi sekä viranomaispalvelut.

Palvelualue vastaa yhdyskuntalautakunnan ja sen jaostojen sekä Tampereen kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunnan ja alueellisen jätehuoltolautakunnan asioiden valmistelusta.

- Seudullisia ja alueellisia tehtäviä hoitavat joukkoliikenne, ympäristöterveydenhuolto ja jätehuoltoviranomainen.

Keskeisenä kaupunkiympäristön palvelualueen toiminnan järjestämisessä pidetään palvelualueen sisäisen ja palvelualueajat ylittävää yhteistyötä, maankäytön kokonaisprosessin sujuvuutta, asiakasnäkökulman vahvistamista edelleen ja toiminnan kehittämistä uusinta teknologiaa ja palvelualueen henkilöstön vahvaa osaamista hyödyntämällä.



## Johtoryhmärakenne

Kaupungin johtaminen perustuu johtoryhmätyöskentelyyn. Koko kaupungin johtamisen kannalta keskeiset johtoryhmät ovat kaupungin johtoryhmä, konsernihallinnon johtoryhmä sekä palvelualueiden johtoryhmät.

Mikäli valmistelussa oleva asia on kaupungin toiminnan kannalta strategisesti tai poliittisesti merkittävä, tulee valmistelussa varata riittävästi aikaa siihen, että valmistelun suuntaviivat haetaan kaupungin johtoryhmältä.

- Pormestarin, konsernijohtajan ja palvelualueen johtajan listapalaverissa sovitaan siitä, vaatiiko asioiden valmistelu edellä mainittujen suuntaviivojen hakemista.

### Kaupungin johtoryhmä

Pormestari johtaa kaupungin johtoryhmää. Kaupungin johtoryhmä ohjaa kaupunginhallitukselle menevien strategisten asioiden ja muiden kaupungin kokonaisjohtamiseen liittyvien merkittävien asioiden valmistelua ja toimeenpanoa sekä riskienhallintaan ja valvontaan liittyviä asioita.

- Kaupungin johtoryhmään kuuluvat pormestarin lisäksi apulaispormestarit, konsernijohtaja, palvelualueiden johtajat sekä sihteerinä strategiajohtaja. Tarkastusjohtajalla ja viestintäjohtajalla on oikeus osallistua kaupungin johtoryhmä kokouksiin.

### Konsernihallinnon johtoryhmä

Konsernijohtaja johtaa konsernihallinnon johtoryhmää. Konsernihallinnon johtoryhmässä valmistellaan kaupungin johtoryhmään ja kaupunginhallitukseen ja sen jaostoihin meneviä asioita sekä muut konserniohjaukseen ja konsernihallinnon johtamiseen liittyvät asiat.

- Konsernihallinnon johtoryhmään kuuluvat konsernijohtajan lisäksi palvelualueiden johtajat ja konserniohjausyksiköiden johtajat. Pormestarilla, tarkastusjohtajalla ja viestintäjohtajalla on oikeus osallistua konsernihallinnon johtoryhmän kokouksiin.

### Palvelualueen johtoryhmä

Palvelualueen johtaja johtaa palvelualueen johtoryhmää. Palvelualueen johtoryhmä ohjaa palvelualueen palvelujohtamiseen liittyvien asioiden valmistelua, toteutusta ja seurantaa.

- Palvelualueen johtoryhmien kokoonpano vaihtelee palvelualueittain. Palvelualueen johtoryhmään kuuluvat kaikilla palvelualueilla palvelualueen johtajan lisäksi palveluryhmien johtajat ja joitain pysyviä asiantuntijoita. Johtoryhmään voidaan tarvittaessa kutsua myös muita asiantuntijoita.
- Listapalavereissa ovat paikalla myös apulaispormestarit.



## Liikelaitokset ja Pirkanmaan pelastuslaitos

Kaupunkikonserniin kuuluu viisi liikelaitosta (Tampereen Voimia, Tampereen Tilakeskus, Tampereen Infra, Tampereen Vesi ja Tampereen kaupunkiliikenne), jotka huolehtivat osasta kaupungin palvelutuotantoa.

Liikelaitos on yksi kunnan liiketoiminnan organisointimuoto. Kunnan liikelaitos on osa kunnan hallintoa ja taloutta, ei erillinen oikeushenkilö eikä itsenäinen kirjanpitovelvollinen.

Liikelaitosten tulee strategiassaan ja käytännön toiminnassaan huomioida kaupungin kokonaisuus ja toimia osaltaan kaupunkistrategiassa esitettyjen strategisten päämäärien toteuttamisen edellyttämin tavoin.

Liikelaitoksen johtokunta päättää toiminnan kehittämisestä asetettujen tavoitteiden rajoissa sekä seuraa ja raportoi tavoitteiden saavuttamista.

- Liikelaitoksille asetettujen toiminnan tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan Tampereen toiminnan ja talouden katsauksissa, tilinpäätöksessä ja konsernin toimintakertomuksessa.

Liikelaitoksia johtavat valtuuston valitsevat johtokunnat ja johtokuntien valitsevat toimitusjohtajat.

- Toimitusjohtajalla on oikeus käyttää puhevaltaa johtokunnan puolesta, ellei muualla ole toisin määrätty tai päätetty.
- Toimitusjohtaja tai määräämänsä hyväksyy toimialueen menot ja tulot.

Toimitusjohtajan tehtävänä on mm:

- Johtaa ja kehittää johtokunnan alaisena liikelaitoksen toimintaa.
- Huolehtia liikelaitoksen hallinnosta sekä taloudenhoidon järjestämisestä.
- Valvoa liikelaitoksen toimintaa ja taloutta.
- Huolehtia hyvästä johtamis- ja hallintotavasta, riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta sekä siitä, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Liikelaitoksista eroaa Pirkanmaan pelastuslaitos, jonka monijäsenisenä toimielimenä toimii Tampereen kaupunginhallitus ja yhteistoiminta-alueen kuntien yhteisenä toimielimenä Pirkanmaan pelastustoimen neuvottelukunta.

Tampereen Voimia Liikelaitos	Johtokunta
Tampereen Tilakeskus Liikelaitos	Johtokunta
Tampereen Infra Liikelaitos	Johtokunta
Tampereen Vesi Liikelaitos	Johtokunta
Tampereen kaupunki- liikenne Liikelaitos	Johtokunta
Pirkanmaan pelastuslaitos	Neuvottelu- -kunta

## Tytäryhtiöt ja -yhteisöt

Kaupunkikonserniin kuuluu useita osakeyhtiötä tai säätiötä, jotka katsotaan omistussuuden tai määräysvallan kautta kuuluvan konsernin tytäryhtiöksi tai säätiöksi.

### Esimerkkejä Tampereen suurimmista tytäryhteisöistä:

- Tampereen Sähkölaitos Oy
- Tampere-talo Oy
- Tampereen Messu- ja urheilukeskus Oy
- Pirkanmaan Jätehuolto Oy
- Tampereen Särkänniemi Oy
- Finnpark Oy

Kaupunkikonserni on myös osaltaan mukana erilaisissa osakkuus-, yhteis- ja osuomistusyhtiöissä ja yhdistelemättömiä tytäryhteisöjä kuten:

- FinnMedi Oy
- Suomen Hopealinja Oy
- Vuores palvelu Oy
- Lännen kiinteistöpalvelu Oy
- Tampereen vuokra-asunnot OY
- Suomen Itämeri-instituutin säätiö

## Sisäinen tarkastus

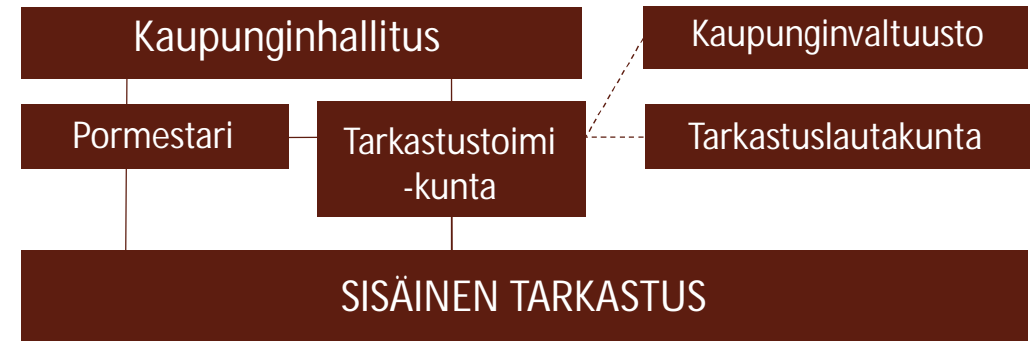
Sisäinen tarkastus on objektiivinen ja muusta organisaatiosta erillinen yksikkö, joka toimii pormestarin, tarkastustoimikunnan ja kaupunginhallituksen alaisuudessa. Sisäinen tarkastus tukee konsernihallinnon ja toimintayksiköiden johtoa tavoitteiden saavuttamisessa.

Sisäinen tarkastus arvioi objektiivisesti ja riippumattomasti hyvän johtamis- ja hallintotavan, sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan järjestämistä ja tuloksellisuutta, raportoi arvioinnin tuloksista sekä esittää suosituksia järjestelmän kehittämiseksi.

Tarkastusten tavoitteena on eettisten arvojen ja hyvän johtamis- ja hallintotavan tukeminen sekä riski ja valvontatietoisuuden lisääminen kaupunkikonsernissa.

Tarkastustyön ohella yksikkö antaa konsultaatioapua yllä mainituissa asioissa.

Sen toiminta-alueena ovat Tampereen kaupunkikonsernin kaikki toiminnot ja toimintayksiköt sekä palvelutuottajille ulkoistetut toiminnot ja palvelut.



## Yhteenveto: Organisaatio

### Poliittinen organisaatio

Tampereen kaupungin ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto, johon kuuluu 67 valtuutettua.

Kaupunginvaltuuston valitsema kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa ja taloutta.

Pormestari toimii kaupunginhallituksen puheenjohtajana ja johtaa kaupungin hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa. Kolme apulaispormestaria toimivat lautakuntien puheenjohtajina.

Lautakunnan toimivat kaupunginhallituksen alaisena ja vastaavat tehtäväalueensa mukaisesta palvelujen järjestämisestä ja palvelutoiminnan poliittisesta johtamisesta.

Uuden toimintamallin mukaiset poliittiset toimielimet aloittavat toimintansa kuntavaalien jälkeen 1.6.2017.

### Viranhaltijaorganisaatio

Kaupungin palvelut sijoittuvat kunnan perustehtävien mukaisesti kolmelle palvelualueelle: hyvinvoinnin palvelualue, elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualue sekä kaupunkiympäristön palvelualue.

Konsernihallinto tukee, ohjaa ja valvoo koko kaupunkikonsernia sekä avustaa luottamushenkilöorganisaatioita. Konsernijohtajan alaisuudessa toimii seitsemän konserniohjausyksikköä: hallinto, henkilöstö, kehittäminen, omistajaohjaus, strategia, talous ja viestintä.

Kaupunkikonserniin kuuluu viisi liikelaitosta (Tampereen Voimia, Tampereen Tilakeskus, Tampereen Infra, Tampereen Vesi ja Tampereen kaupunkiliikenne), jotka huolehtivat osasta kaupungin palvelutuotantoa sekä Pirkanmaan pelastuslaitos.

Kaupunkikonserniin kuuluu useita osakeyhtiötä tai säätiötä, jotka katsotaan omistusosuuden tai määräysvallan kautta kuuluvan konsernin tytäryhtiöksi tai säätiöksi.

## Strateginen ohjaus ja toiminnan johtaminen

Strateginen ohjaus ja toiminnan johtaminen vievät strategian linjauksia ja toimintamallin periaatteita käytännön toiminnaksi.

Monissa johtamisjärjestelmän osa-alueissa on sekä strategisen ohjauksen että toiminnan johtamisen piirteitä, vaikka ne tässä kuvauksessa esitetäänkin valitun jaottelun mukaisesti.

Toimintamallin uudistamisen myötä on kehitetty sekä johtamisen toimintatapoja että sitä tukevia rakenteita ja asiakirjoja.



### POLUN SISÄLTÖ

#### Strateginen ohjaus

- Kaupunkistrategia
- Toimintasuunnitelmat
- Erillisohjelmat
- Pormestariohjelma
- Palvelu- ja vuosisuunnitelma
- Johtamismalli

#### Toiminnan johtaminen

- Riskienhallinta ja sisäinen valvonta
- Johtoryhmätyöskentely
- Toiminnan ja talouden prosessi
  - Talousarvio
  - Palvelu- ja vuosisuunnitelma
  - Tavoite- ja kehityskeskustelut
  - Tavoiteasiakirja
  - Sopimusohjaus ja palvelusopimukset
- Kehittämisen johtaminen

#### Konserni- ja omistajaohjaus

- Konserniohjaus
- Omistajaohjaus

#### Yhteenveto



**KLIKKAMALLA  
SIIRRYT POLKUUN**

## Strateginen ohjaus

Strateginen ohjaus on pyrkimystä varmistaa kaupunkikonsernin strategian mukainen toiminta. Strategian luominen, seuranta, tarkistaminen ja toimeenpanon tukeminen muodostavat strategisen ohjauksen kokonaisuuden.

Strategisen ohjauksen ylin asiakirja on kaupunkistrategia, jonka kaupunginvaltuusto hyväksyy valtuustokaudekseen. Johtamisjärjestelmän kuvauksessa on tiivistetysti esitelty Yhteinen Tampere -näköalojen kaupunki -strategia. Uusi kaupunkistrategia laaditaan vuoden 2017 aikana.

Strategisen ohjauksen osiossa esitellään kaupungin strategiapohja. Toiminnan johtamisen osiossa puolestaan esitellään ne välineet, joilla toimintaa johdetaan strategisten linjausten mukaisesti.



STRATEGINEN  
OHJAUS



TOIMINNAN  
JOHTAMINEN

## Kaupunkistrategia

Kaupunkistrategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja.

Tampereen kaupunkistrategia on kuvaus painotuksista ja tavoitteista, joita kaupunginvaltuusto pitää tärkeimpinä. Se sisältää keskeiset viestit Tampereen kehittämiselle ja on perusta kaupungin johtamiselle.

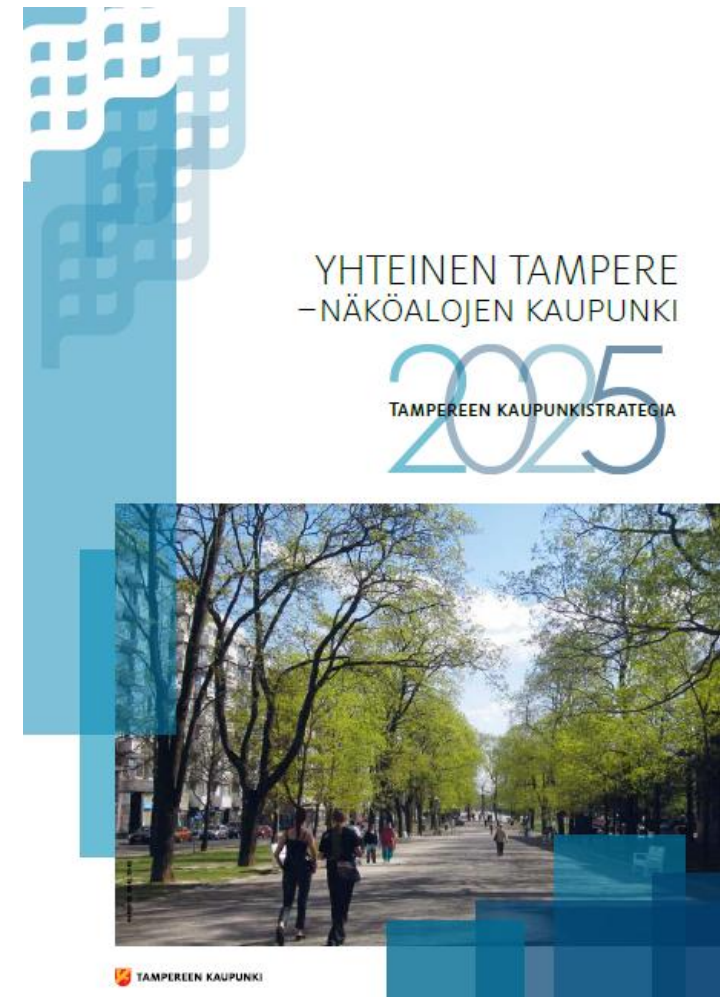
Tampereen kaupunginvaltuusto hyväksyi nykyisen Yhteinen Tampere -näköalojen kaupunki -kaupunkistrategian 19.8.2013.

Tampereen kaupunkistrategia ottaa huomioon koko kaupunkiyhteisön eikä siten ole ainoastaan kaupunkiorganisaation strategia.

Uusi kuntalaki velvoittaa ensimmäistä kertaa kuntia laatimaan strategian.

Uusi kaupunkistrategia tullaan laatimaan uuden valtuustokauden alussa vuonna 2017.

- Laadintaprosessin aikana määritellään myös kaupungin eettiset periaatteet.



Yhteinen Tampere  
-näköalojen kaupunki

Strategian nimi ja visio 2025

Yhteinen Tampere -näköalojen kaupunki

Toimintatavat

Toimimme yhdessä

Toimimme vastuullisesti

Toimimme avoimesti ja rohkeasti

Kaupunkistrategian näkökulmat

Yhdessä tekeminen

Ennaltaehkäisy ja hyvinvointierojen kaventaminen

Elinvoima ja kilpailukyky

Kestävä yhdyskunta

Tasapainoinen talous ja uudistuva organisaatio

Kaupunkistrategian tavoitteet ja mittarit





## Visio

**Tampereen kaupungin visio Yhteinen Tampere -näköalojen kaupunki kertoo, millainen kaupungin halutaan olevan vuonna 2025:**

- Teemme yhdessä Suomen parasta ja houkuttelevinta, pohjoismaista suurkaupunkia. Meillä on näköaloja tulevaisuuteen, uuden sukupolven toimivaan, kauniiseen ja kansainväliseen kulttuurikaupunkiin.
- Hyvinvointi on yhteinen päämäärämme. Tuemme koteja hyvän elämän mahdollistajina. Huolehdimme, että kaikki otetaan mukaan.
- Tuemme hyvinvointia vahvistavien valintojen tekemistä ja painotamme ennaltaehkäiseviä palveluja.
- Luomme houkuttelevat mahdollisuudet yrittäjyydelle ja työpaikkojen synnylle. Yrityksillä on näköaloja kasvuun ja kansainvälistymiseen.

## Toimintatavat

**Strategian toteutumista tuetaan seuraavilla toimintatavoilla:**

### Toimimme yhdessä

Otamme kaikki mukaan kaupungin kehittämiseen. Toimintamme pohjautuu kumppanuuteen. Luomme yhdessä tekemiselle luottamuksellista ja kannustavaa ilmapiiriä.

### Toimimme vastuullisesti

Kannamme vastuuta kaupungin tasapainoisesta taloudesta ja toimimme kustannus- ja resurssitehokkaasti. Turvaamme kaupunkimme tulevaisuuden kantamalla vastuuta ympäristöstämme ja keventämällä ympäristökuormitustamme. Edistämme toiminnallamme yhdenvertaisuutta, monikulttuurisuutta ja turvallisuutta.

### Toimimme avoimesti ja rohkeasti

Kyseenalaistamme rohkeasti vakiintuneita toimintatapoja ja ideoimme uutta. Uudistumisen lähtökohtana on kuntalaisten etu. Mahdollistamme muutosten toteuttamisen johdonmukaisella ja avoimella päätöksenteolla ja johtamisella. Hyödynnämme tieto- ja viestintäteknologiaa tehokkaasti. Kehitämme vuorovaikutuksellista viestintää.

## Toimintasuunnitelmat

Toimintasuunnitelmat tarkentavat kaupunkistrategian linjauksia ja niissä asetetaan konkreettiset painopisteet, tavoitteet ja lautakuntien toimenpiteet vuosille 2014-2017.

Toimintasuunnitelmat eivät ole kaiken kattavia kuvauksia aihealueiden toiminnasta vaan ne sisältävät tärkeimmät valinnat ja painotukset.

Toimintasuunnitelmat sisältävät myös hankintojen yhteiset kehittämiskohteet ja palvelukokonaisuuksien keskeiset hankintalinjaukset.

Toimintasuunnitelmat on käsitelty ja hyväksytty eri lautakunnissa niiden päätösvaltaan kuuluvien asioiden osalta sekä tämän lisäksi ne on hyväksytty myös kaupunginhallituksessa, sillä suunnitelmat sisältävät useita kaupungin lautakuntia ja yksiköitä koskevia linjauksia.

Toimintasuunnitelmia on neljä:

- Hyvinvointisuunnitelma >
- Elinvoimaisuussuunnitelma >
- Kaupunkirakenne- ja ympäristösuunnitelma >
- Organisaation toimintakyky-suunnitelma >

Toimintamallin uudistamisen myötä myös strategisen ohjauksen ja johtamisen asiakirjoja on uudistettu.

Palvelu- ja vuosisuunnitelmat ovat jatkossa keskeisiä kaupunkistrategiaa tarkentavia asiakirjoja ja uudella strategiakaudella ne korvaavat nykyiset toimintasuunnitelmat.

- Vuoden 2017 palvelu- ja vuosisuunnitelmien strategiaosa on koottu teknisesti vielä vuoden 2017 voimassaolevista toimintasuunnitelmista.



## Kaupunkistrategiaa täydentävät asiakirjat ja erillisohjelmat

Strategisen johtamisjärjestelmän asiakirjojen lisäksi Tampereen kaupungissa on laadittu **erillisohjelmia ja -suunnitelmia**, jotka sisältävät tiettyyn aihealueeseen liittyviä kannanottoja ja toimenpide-ehdotuksia.

- Osa erillisohjelmista ja suunnitelmista on lakisääteisiä ja osa muutoin sovittuja.
- Niiden laadintaa tulee edeltää perusteellinen tarkoituksenmukaisuuden arviointi siitä, voidaanko asiasisältöjä tarkastella osana strategisen johtamisjärjestelmän asiakirjoja, ja näin välttää useiden erillisten dokumenttien laadinta.
- Mikäli niitä laaditaan, ohjelmien ja suunnitelmien sisällöt tulee linkittää strategisen johtamisjärjestelmän asiakirjoihin.

Kaupungin omien ohjelmien lisäksi Tampereen kaupungin strategiseen kehittämiseen vaikuttavat kunta- ja seutuyhteistyössä laadittavat strategiat, suunnitelmat ja ohjelmat.

Strategisen johtamisjärjestelmän asiakirjoihin luetaan myös **strategiset yleiskaavat**.

- Yleiskaava on keskeinen lähtökohta kaupungin tavoitteellisen kehittämisen ja maankäytön ohjaamisessa.
- Maankäytön suunnittelun yleiskaavalla osoitetaan alueiden käytön pääpiirteet koko kaupungin ja kaupunginosan tasolla.
- Sen tehtävänä on ohjata kunnan yhdyskuntarakennetta ja maankäyttöä, lähinnä asemakaavoitusta sekä myös suoraan rakentamista esimerkiksi kylä- tai ranta-alueella.



## Pormestariohjelma

Pormestariohjelma antaa suuntaviivat valtuustokauden painotuksille, joita toteutetaan talouden sallimissa rajoissa.

Pormestariohjelma ohjaa suuntaviivoillaan virkamiesvalmistelua sekä pormestareita viemään ohjelman tavoitteita eteenpäin.

Ohjelma suunnitellaan yhteistyössä kaupunginvaltuuston poliittisen valtakoalition kanssa.

Ohjelman tavoitteet konkretisoidaan mitattavissa olevaan muotoon kaupunkistrategiassa, jonka toteutumista seurataan vuosittain.

Pormestariohjelma annetaan yleensä kaupunginvaltuustolle tiedoksi pormestarivalinnan yhteydessä.

Lue koko pormestariohjelma täältä >



## Palvelu- ja vuosisuunnitelma

Palvelu- ja vuosisuunnitelma (pavu) on tarkoitettu lautakunnan, johtokunnan tai kaupunginhallituksen strategisen johtamisen ja talouden ohjauksen välineeksi.

Pavussa tarkennetaan kaupunkistrategiassa ja talousarviossa asetetut toiminnan ja talouden tavoitteet sekä linjaukset koskien hankintoja ja toiminnan kehittämistä.

- Kaupunginhallitus hyväksyy konsernihallinnon palvelu- ja vuosisuunnitelman (sis. konsernipalveluyksikkö Kopparin) sekä Pirkanmaan pelastuslaitoksen palvelu- ja vuosisuunnitelman.
- Kukin lautakunta hyväksyy alaisensa toiminnan palvelu- ja vuosisuunnitelman.
- Kunkin liikelaitoksen johtokunta hyväksyy alaisensa toiminnan palvelu- ja vuosisuunnitelman.

Pavut ovat kaksiosaisia. Ne sisältävät palvelusuunnitelman (ns. strategiaosa) sekä vuosisuunnitelman.

### Palvelusuunnitelma:

- Laaditaan lähtökohtaisesti 4 vuodeksi, mahdollista päivittää vuosittain
- Sisältää kaupunkistrategiaan pohjautuvat pitkän aikavälin strategiset tavoitteet sekä hankintoja ja kehittämistä koskevat linjaukset

### Vuosisuunnitelma:

- Laaditaan vuosittain
- Tarkentaa vuositasolle palvelusuunnitelmassa esitetyt pitkän aikavälin tavoitteet sekä tarkentaa ko. vuoden talousarviota palvelujen kehittämiseksi

## Tampereen johtamismalli

Tampereen johtamismalli kokoaa yhteen kaupungin johtamista koskevat strategiset linjaukset.

Johtamismalli kuvaa sen, mitä kaupunkikonsernin johtamisessa on uuden toimintamallin ja johtamisjärjestelmän mukaan keskeistä.

Tampereen tapa johtaa koostuu:

- Selkeistä tavoitteista tuloksellisuuden parantamiseksi
- Johtamisperiaatteiden mukaisesta johtamisesta
- Toimivasta johtamisjärjestelmästä ja linjaorganisaatiosta.

Uudessa johtamismallissa on tuloksellisuuden kautta tavoitejohtamisen piirteitä.

Kaupungin johtamismallia uudistettiin kaupungin toimintamallin mukaiseksi edistämään sen periaatteita ja tavoitteita.

- Uuden johtamismallin kehittämisen lähtökohtana ovat olleet toimintamallille asetetut tavoitteet: toiminnan taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen

### Johtamismallin periaatteet

Johtamisessa ja ohjauksessa korostetaan konsernin kokonaisuutta, tuloksellisuutta ja johtamisen selkeyttä.

Johtamismallissa lisätään palvelutoiminnan liikkumavaraa strategiaa toteuttavien, yhdessä asetettujen tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden toteuttamisessa.

Uudessa johtamismallissa kiinnitetään erityistä huomiota johtamistaitoihin.

Johtamismalli on joustava. Johtamisen menettelytavat voivat vaihdella riippuen palvelutoiminnan organisoinnista.

Palvelualueiden lautakunnilla on sekä palvelujen järjestämistehtävä että palvelutoiminnan poliittinen johtamistehtävä.

## Tampereen tapa johtaa

### SELKEÄT TAVOITTEET TULOSELLISUUDEN PARANTAMISEKSI

Vaikuttavuudelle, taloudellisuudelle ja kyvykkyydelle asetetaan selkeät ja mitattavat tavoitteet johtamisjärjestelmän eri tasoilla ja asiakirjoissa.



### JOHTAMISPERIAATTEIDEN MUKAINEN JOHTAMINEN

Annan selkeän suunnan ja teemme tuloksia  
Mahdollistan onnistumisen  
Kannustan vaikuttavaan kehittämiseen  
Edistän kumppanuutta ja asiakaskokemusta.

Johtamisen osaamisvaatimukset johtamiskyvykkyyden vahvistamiseen.



### TOIMIVA JOHTAMISJÄRJESTELMÄ JA LINJAORGANISAATIO

Kaupunkistrategia, kehitysohjelmat, talousarvio, palvelu- ja vuosisuunnitelma  
Tavoiteasiakirja johtamisen työvälineeksi  
Konserniohjauksen yhteistyömalli palvelualuejohdon tukena  
Johtoryhmätyöskentely  
Tavoite- ja kehityskeskustelut



## Tuloksellisuus

Tuloksellisuus merkitsee kaupunkikonsernin kokonaisuunnistumista ja menestystä sekä kokonaistavoitteiden saavuttamista.

Tuloksellisuus on yläkäsite tuottavuudelle, vaikuttavuudelle, laadulle, kustannusvaikuttavuudelle, tehokkuudelle sekä työelämän laadulle.

- **Toiminnan voidaan sanoa olevan tuloksellista silloin kun asiakkaiden tarpeisiin vastataan kustannustehokkaasti, laadukkaasti ja työssä jaksaminen on hyvällä tasolla.**

Tuloksellisuutta arvioidaan toiminnan vaikuttavuuden ja talouden tavoitteiden saavuttamisen avulla.

- Tilikauden tulos, nettomenojen kasvu, tuottavuuden muutos, työhyvinvointi, asiakastyytyväisyys, hoitotakuu jne.

Johtamismallissa tuloksellisuudessa keskeistä on selkeiden tavoitteiden asettaminen

- Keskeistä on määritellä tuottavuutta lisäävät tavoitteet ja toimenpiteet sekä tunnistaa kyvykkyyden kehittämistarpeet ja asettaa esim. osaamisen kehittämiseksi tavoitteet.

Tuloksellisuuden johtamista edistetään yhteisillä johtamisperiaatteilla.

### Tuloksellisuuden elementit



#### VAIKUTTAVUUS

- Toiminnan vaikuttavuus kuntalaisten näkökulmasta
- Palvelun laatu



#### TALOUDELLISUUS

- Panosten ja tuotosten suhde, tuottavuus
- Prosessien sujuvuus
- Taloudellinen tulos



#### KYVYKKYYS

- Osaaminen ja innovatiivisuus
- Johtaminen ja esimiestyö
- Työhyvinvointi
- Päätöksenteko





## Toiminnan johtaminen

Kaupunkistrategiassa ja muissa strategisissa asiakirjoissa asetettuja tavoitteita toteutetaan päivittäisessä toiminnan johtamisessa.

Toiminnan johtamisen keskeisiä prosesseja ovat vuosittainen toiminnan ja talouden suunnittelu sekä toiminnan kehittäminen.

Hyvin toimiva johtamisjärjestelmä edellyttää, että siihen on integroitu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyt.



## Sisäinen valvonta ja riskienhallinnan järjestäminen

Kaupunginvaltuusto on määrittänyt kaupungin ja kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet.

- Kaupunginhallitus ja muu konsernijohto huolehtivat siitä, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta on asianmukaisesti järjestetty.
- Vaikka kokonaisvastuu on konsernijohtolla, niin jokainen kaupungin luottamushenkilö ja työntekijä vastaa omalta osaltaan riskienhallinnan ja valvonnan toteuttamisesta.
- Riskienhallintaa toteutetaan järjestelmällisesti kaikilla tasoilla ja kaikessa toiminnassa osana kaupungin toimintamallia, johtamista ja esimiestyötä, päätöksentekoa, toimintaprosesseja sekä vuosittaista talous- ja strategiaprosessia.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta yhdessä varmistavat hyvä johtamis- ja hallintotavan mukaisen toiminnan. Kaupunginvaltuuston hyväksymässä hallintosäännössä on määritelty sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehtävät ja vastuut.

Riskienhallinta on mukana jokapäiväisessä toiminnassa mutta sitä voidaan tarkastella myös omana käsitteenään ja kokonaisuutena. Riskienhallinta tulisi myös käsittää jatkuvana prosessina, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja koko organisaatiossa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa kaupunkikonserniin liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia, jotta pyritään saamaan kohtuullinen varmuus organisaation toiminnan tuloksellisuudesta.

### Organisaation riskienhallinta on:

- Sitoutumista eettisiin periaatteisiin ja asiantuntemuksen kehittämiseen
- Riskienhallinnan ja strategisten tavoitteiden yhdenmukaistamista
- Monitahoisten ja koko organisaatiota koskevien riskien tunnistamista ja hallintaa
- Uhkien hallintaa ja mahdollisuuksien suunnitelmallista hyödyntämistä
- Tosiseikkoihin perustuvaa johdonmukaista päätöksentekoa
- Tuloksellisuuden ja taloudellisen kestävyuden varmentamista

### Riskienhallintaprosessi perustuu:

- Mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen ja kuvaamiseen
- Seurauksen arvioinnin ja toteutumisen todennäköisyyden analysointiin
- Priorisoitujen mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja uhkien hallintaan
- Tuloksellisuuden arviointiin ja kehittämiseen

### Riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä ja toimeenpanosta vastaavat:

- Kaupunginhallitus ja konsernijohto
- Lauta- ja johtokunnat
- Johtavat viranhaltijat, esimiehet ja työntekijät

## Sisäinen valvonta

**Sisäinen valvonta** on osa Tampereen kaupungin johtamisjärjestelmää. Valvonnan tarkoituksena on edistää organisaation tehokasta johtamista, riskien hallintaa, toiminnan kehittämistä ja tuloksellisuuden arviointia.

Tampereen kaupunginhallitus on kuntalain mukaisesti huolehtinut sisäisen valvonnan järjestämisestä antamalla hyvä johtamis- ja hallintotapa konsernimääräyksen.

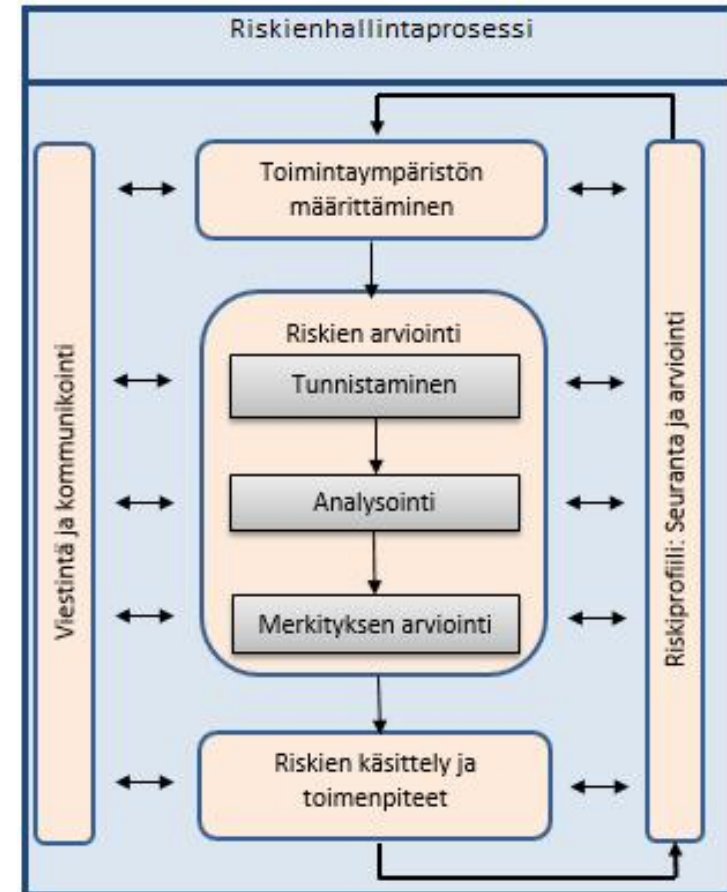
Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tarkoituksena on edistää organisaation tehokasta johtamista, toiminnan kehittämistä ja tuloksellisuuden arviointia.

- Toiminnan tuloksellisuus ja taloudellinen kestävyys
- Lakien, päätösten, sääntöjen ja johdon ohjeiden noudattaminen
- Resurssien ja omaisuuden turvaaminen sekä
- Toiminnan ja talouden raportoinnin oikeellisuus ja tietojen luotettavuus.

Tavoitteena on saada kohtuullinen varmuus organisaation edellä mainittujen tavoitteiden toteutumisesta.

**Sisäisen valvonta ja riskienhallinta** ovat parhaimmillaan kiinteä osa kaupunkikonsernin tavanomaisia suunnittelu-, päätöksenteko- ja toimintaprosesseja.

## Riskienhallinnan vaiheet (ISO 31000):



## Johtoryhmätyöskentely

---

Johtoryhmätyöskentely on keskeinen toimintatapa johtamisessa ja asioiden valmistelussa.

Hyvän johtamis- ja hallintotavan mukaisesti pormestari päättää konsernin johtoryhmän ja muut esimiehet päättävät omien johtoryhmiensä kokoonpanoista.

Mikäli valmistelussa oleva asia on kaupungin toiminnan tai sen osa-alueen kannalta merkittävä, tulee valmistelussa varata riittävästi aikaa siihen, että valmistelun suuntaviivat haetaan asiaankuuluvasta johtoryhmästä.

## Talousarvio ja -suunnitelma

**Talousarvio** on kaupunginvaltuuston tärkein talouden ja toiminnan ohjauksen väline.

Kaupunginvaltuuston on hyväksyttävä vuoden loppuun mennessä seuraavan kalenterivuoden talousarvio. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä valtuuston on hyväksyttävä myös **taloussuunnitelma** kolmeksi tai useammaksi vuodeksi (suunnitelmakausi). Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi.

Tampereella pormestari valmistelee talousarvioehdotuksen kaupunginvaltuustolle ja konsernihallinnon talousyksikkö vastaa taloussuunnitteluprosessista.

- Taloussuunnitteluprosessissa valmistellaan talousarvio ja -suunnitelma sekä suunnitellaan konsernitason investointeja.

Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kaupunkistrategiaa ja edellytykset tehtävien hoitamiseen turvataan.

Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kaupunkikonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Talousarvioon otetaan tehtävien ja toiminnan tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot sekä siinä osoitetaan, miten rahoitustarve katetaan.

Talousarviossa ja -suunnitelmassa on käyttötalous- ja tuloslaskelmaosa sekä investointi- ja rahoitusosa.

### Talousarvion toiminnan tavoitteet:

- Kaupunkistrategiaa toteutetaan osana vuosittain hyväksyttävää talousarviota. Talousarviossa kaupunkistrategian neljän vuoden tavoitteet tarkennetaan yhden vuoden tasolle.
- Talousarvion valtuustoon nähden sitovat toiminnan tavoitteet johdetaan kaupunkistrategian tavoitteista sekä toimintasuunnitelmista siten, että edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan.
- Talousarviossa asetettujen toiminnan tavoitteiden toteutumista seurataan kolmannesvuosittain julkaistavassa Tampereen toiminnan ja talouden katsauksessa sekä tilinpäätöksen yhteydessä.

## Palvelu- ja vuosisuunnitelma

Palvelu- ja vuosisuunnitelma (pavu) on tarkoitettu lautakunnan, johtokunnan tai kaupunginhallituksen strategisen johtamisen ja talouden ohjauksen välineeksi.

Pavussa tarkennetaan kaupunkistrategiassa ja talousarviossa asetetut toiminnan ja talouden tavoitteet sekä linjaukset koskien hankintoja ja toiminnan kehittämistä.

- Kaupunginhallitus hyväksyy konsernihallinnon palvelu- ja vuosisuunnitelman (sis. konsernipalveluyksikkö Kopparin) sekä Pirkanmaan pelastuslaitoksen palvelu- ja vuosisuunnitelman.
- Kukin lautakunta hyväksyy alaisensa toiminnan palvelu- ja vuosisuunnitelman.
- Kunkin liikelaitoksen johtokunta hyväksyy alaisensa toiminnan palvelu- ja vuosisuunnitelman.

Pavut ovat kaksiosaisia. Ne sisältävät palvelusuunnitelman (ns. strategiaosa) sekä vuosisuunnitelman.

### Palvelusuunnitelma:

- Laaditaan lähtökohtaisesti 4 vuodeksi, mahdollista päivittää vuosittain
- Sisältää kaupunkistrategiaan pohjautuvat pitkän aikavälin strategiset tavoitteet sekä hankintoja ja kehittämistä koskevat linjaukset

### Vuosisuunnitelma:

- Laaditaan vuosittain
- Tarkentaa vuositason tavoitteiksi ja toimenpiteiksi palvelusuunnitelmassa esitetyt pitkän aikavälin tavoitteet palvelujen kehittämiseksi
- Tarkentaa ko. vuoden talousarviota

Pavusta raportoidaan sen hyväksyneelle toimielimelle kolme kertaa vuodessa.

## Tavoite- ja kehityskeskustelut sekä palkitsemisjärjestelmät

Johtamisjärjestelmään luetaan myös erilaisia johtamisen ja esimiestyön työkaluja, kuten **tavoite- ja kehityskeskustelut sekä palkitsemisjärjestelmät**.

Strategian ja henkilöstön päivittäisen työn yhteys konkretisoituu tavoite- ja kehityskeskusteluissa.

Tavoite- ja kehityskeskustelu on olennainen osa esimiehen ja työntekijän välistä yhteistoimintaa. Se toimii sekä johtamisen välineenä että työntekijän vaikutuskanavana. Vuoropuhelu tukee työn hallintaa ja työhyvinvointia:

- Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen tavoitteellinen ja luottamuksellinen keskustelu, joka pidetään säännöllisesti.
- Käydään palvelu- ja vuosisuunnitelma huomioiden -myös puolivuotiskeskustelu toteuman seuraamiseksi.
- Kukin työntekijä tietää näin roolinsa ja vastuunsa asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa.
- Kaupungilla on ohjeistus ja määritellyt toimintatavat, mitä tapahtuu ennen kehityskeskustelua, kehityskeskustelussa ja kehityskeskustelun jälkeen.

Johdon keskustelujen tuloksena syntyvät tuloskortit ja/tai tavoiteasiakirjat.

### Palkitsemisella on tarkoitus:

- Ohjata henkilöstön toimintaa strategiaa tukevalla tavalla
- Vaikuttaa myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen.

Henkilöstöä palkitaan toimenpiteistä ja työsuorituksista, jotka tukevat määriteltyjen tavoitteiden toteutumista.

Kertapalkkiomuodoiksi luetaan esimerkiksi tuloksellisuuspalkkio, innovaatiopalkkio, kertapalkkioseteli ja muu kertapalkkio.

Kaupungilla päätetään erikseen, mitä palkitsemistapoja ja millä perusteilla niitä vuosittain käytetään.

Johdon palkitseminen riippuu tuloskortin ja/tai tavoiteasiakirjan tavoitteiden toteutumisesta.

## Tavoiteasiakirja

---

Tavoiteasiakirjat ovat osa palvelualueiden johtamista. Kullakin palveluryhmällä/ palvelujohtajalla on oma tavoiteasiakirjansa. Ne syntyvät palvelualueen johtajan ja alaistensa palveluryhmien johtajien kesken käytyjen tavoite- ja kehityskeskustelujen tuloksena.

Tavoiteasiakirjassa tarkennetaan toimenpiteet palvelu- ja vuosisuunnitelmissa asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Lisäksi tavoiteasiakirja sisältää muita, erityisesti taloudellisuuteen ja kyvykkyyteen liittyviä tavoitteita.

Palvelujohtajan sekä muun palveluryhmän henkilöstön tavoite- ja kehityskeskustelut ja palkitseminen kytketään tavoiteasiakirjan tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

### Tavoiteasiakirjan sisältö pääpiirteittäin:

- Toimenpiteet ja mittarit palveluryhmän vuositavoitteiden saavuttamiseksi (vaikuttavuus)
- Palveluryhmän toiminnan kehittäminen: tavoitteet ja toimenpiteet (taloudellisuus, kyvykkyys)



## Sopimusohjaus ja palvelusopimukset

---

Merkittävä osa kaupungin järjestämästä palvelutoiminnasta perustuu edelleen sopimuksiin.

Sisäisestä tilaaja-tuottaja –mallista luopumisen myötä sisäiset sopimukset ovat merkittävästi vähentyneet, mutta palvelusopimuksia solmitaan edelleen kaupungin liikelaitosten kanssa.

Ulkoisten palvelun tuottajien kanssa palvelusopimukset ovat hankintaa ohjaava elementti ja yhteistyön väline.

## Kehittämisen johtaminen

Kehittämisen johtaminen tapahtuu kaupungissa osana konserniohjausta ja uudistumiskyvyn ohjausprosessia.

Kehittämisen johtamisen tarkastelulla tavoitellaan Tampereella uudistuksia ja uudistumiskykyä, mutta toisaalta myös sen johtamisen kehittämistä.

Kehittämisen johtaminen tukee uuden toimintamallin toimintatapoja ja -periaatteita, ja sitä kuvastaa ajatus toiminnan jatkuvasta arvioinnista ja edelleen kehittämisestä.

Kehittämisen johtamista voidaan kuvata kehittämisen kaksikätesen toimintamallin avulla, joka kokeilukehittämisen ja projektikehittämisen kokonaisuudella kuvastaa kehittämisen ulottuvuuksia.

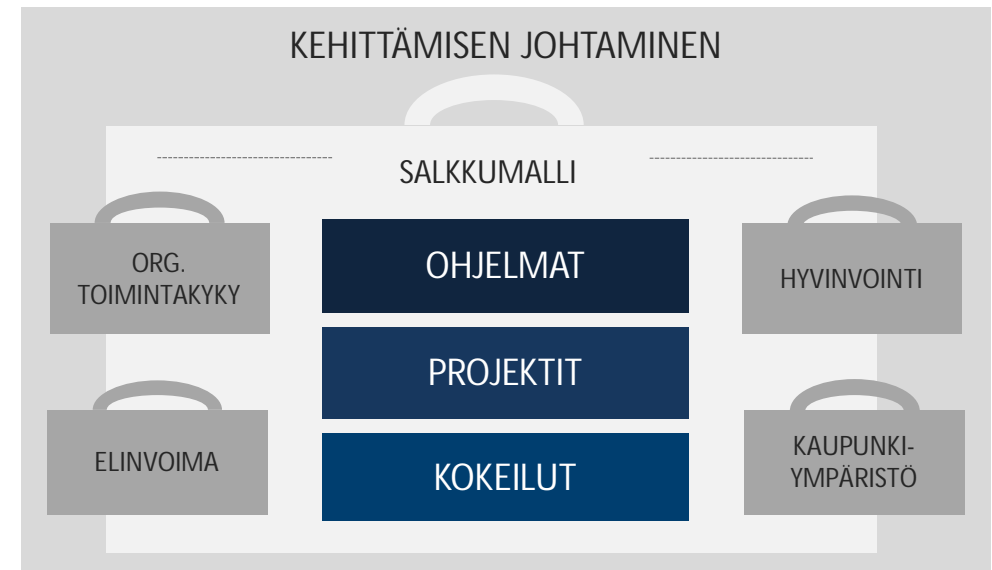
Salkkumalli on kehittämisen johtamisen ydin. Salkkumallin kehittämisportfolio kokoaa kaikki ohjelmat, projektit ja kokeilut yhteen.

### Muuten kehittämisen johtamista halutaan vahvistaa:

- Johtoryhmätyöskentelyä kehittämällä
- Kehittämisen strategisuuden vahvistamisella
- Talous- ja strategiaproessiin, erityisesti resursointiin ja tavoitteenasetteluun, tiiviimmin kytkeytymisellä.

Kehittämisen aihealueet ja kehittämisen johtaminen saavat sisältöä toimintaansa myös esimerkiksi osallistumisen mallin ja henkilöstö kehittäjänä -periaatteen ja sen toimintatapojen kautta.

Kehittämisen johtamista tukee Kopparin tietojohdatus- ja projektipalvelut, jonka projektitoimisto koordinoi, ylläpitää, tukee ja kehittää projektisalkun johtamista ja projektijohtamisen käytäntöjä sekä organisaation projektiosaamista.



## Salkkumalli

Salkkumallin tarkoituksena on varmistaa, että kaupungin ohjelmat, projektit ja kokeilut ovat kaupunkistrategian mukaisia ja ne toteutetaan laadukkaasti kaupungille ja asukkaille hyötyä tuottaen.

Salkkumalli eli virallisesti projektisalkkumalli on keskeisessä asemassa kehittämistoimintojen organisoimisessa ja kehittämisen johtamisessa kaupungin uudessa toimintamallissa.

- Johtamisjärjestelmäkuvauksessa suositetaan erityisesti termiä salkkumalli, sillä toimintamalliuudistuksen ja kehittämisen johtamisen uudistamisen myötä halutaan korostaa salkkumallin monimuotoisuutta.
  - Salkkumalli kattaa uudessa toimintamallissa projektien lisäksi ohjelmat, hankkeet ja kokeilut, joten salkkumalli terminä kuvastaa laajempaa kokonaisuutta kuin projektisalkkumalli.

Salkkumalli muodostuu kaikista Tampereen kaupungin erillisistä projektisalkuista, niiden ohjelmista, projekteista ja kokeiluista.

**Salkkumalli sisältää neljän eri kehittämiskokonaisuuden projektisalkkua:**

- Organisaation toimintakyky
- Hyvinvointi
- Elinvoima
- Kaupunkiympäristö

Projektisalkkujen painopisteet on johdettu kaupunkistrategiasta.

- Salkkujen kehittämisteemat ja painotukset tarkistetaan vuosittain osana toiminnan ja talouden suunnittelua.

**Toimielinten vastuut salkkumallissa:**

- Kaupunginhallitus päättää kehittämisen strategisista tavoitteista ja resursoinnista.
- Kaupungin johtoryhmän tehtävänä on projektisalkkujen yhteensovittaminen sekä salkkujen strategisuuden ja vaikuttavuuden arviointi.
- Kaupunginvaltuusto ohjaa projektikokonaisuutta osana talousarvioprosessia ja talousarvion hyväksymisen yhteydessä.

Salkkumalli on ensisijaisesti projektikokonaisuuden johtamisen työväline, mutta se sisältää joitain yksinkertaisia projektihallinnan ominaisuuksiakin.

Salkkumallin projektijohtamisen prosessit kuvaavat ja ohjaavat projektin johtamista sen eri vaiheissa ideasta jälkiarviointiin.

## Ohjelmajohtamisen malli

Tampereen kaupungin ohjelmajohtamisen malli perustuu ohjelmajohtamisen toimintaohjeeseen (31.12.2015).

### Ohjelma

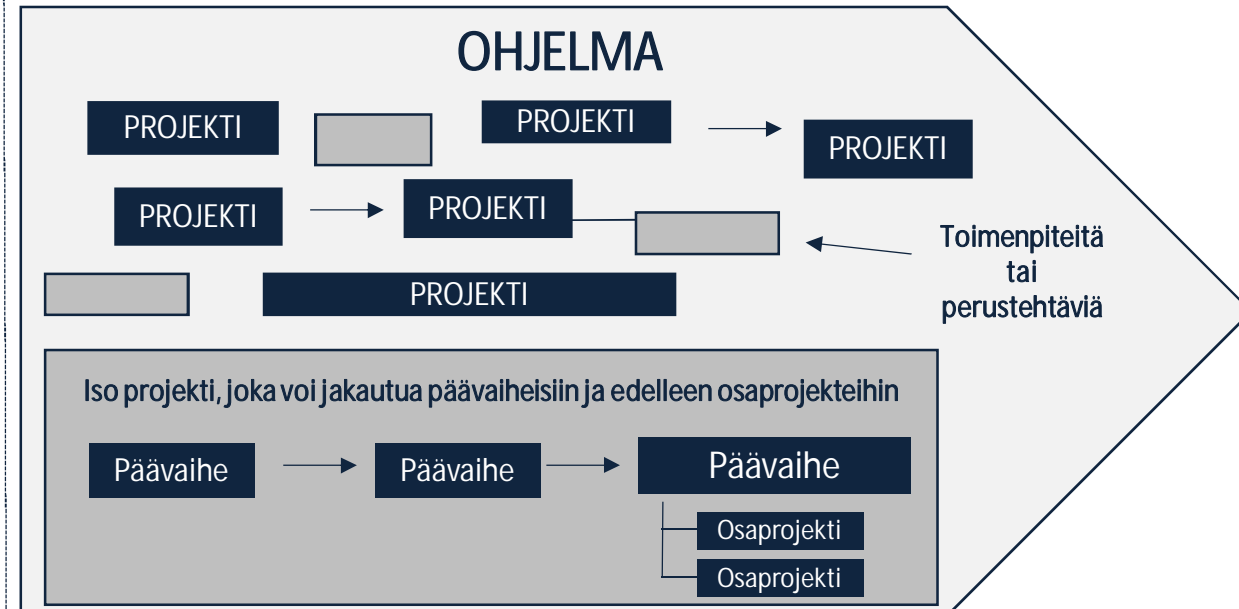
- Ohjelma linjaa strategisella tasolla kehittämisen laajempaa toimintakokonaisuutta ja jakautuu operatiivisella tasolla hankkeiksi, projekteiksi sekä muiksi strategisen päämäärän mukaisiksi toimenpiteiksi
- Ohjelmajohtamisen käyttöönotto tuo projektit lähemmäksi kaupungin johtoa ja kytkee projekteina toteutettavan kehittämistyön tiiviimmin strategiaan
- Ohjelma on strategisesti merkittävä kehittämispanostus, jonka käynnistäminen vaatii kaupunginhallituksen hyväksynnän.
  - Kaupunginhallitus päättää ohjelmien käynnistämisen lisäksi strategisen tason suunnitelmien hyväksymisestä ja ohjelmien lopettamisesta ohjelman johtoryhmän esityksen pohjalta. Se seuraa ohjelmien edistymistä ja sille asetettujen tavoitteiden ajantasaisuutta suhteessa kaupunkistrategian tavoitteisiin

Ohjelmajohtaminen yhdistelee projektinhallintaa, salkunhallintaa ja muutosjohtamista.

Kehitysohjelmaa toteutetaan kaupungin ohjelmajohtamisen mallin mukaisesti ja ne korvaavat aikaisemmat TOP-rakennemuutokset.

### Kehitysohjelmissa haetaan:

- Johtajuutta ja parempaa toimeenpanokykyä kaupungin tulevaisuuden näkökulmasta keskeisten strategisten, kaupunkitasoisten muutosten toteutukseen
  - Ohjelmien selkeä kaupunkitaso ohjaus
  - Ohjelmien systemaattinen toteutus
  - Ohjelmien tarkoituksenmukainen resursointi.



## Kehitysohjelmat

Kehitysohjelmat ovat keskeinen väline merkittävien strategisten muutosten toteuttamiseen.

Kehitysohjelmat ovat laajoja, usein kahta tai kaikkia kolmea palvelualueetta yhdistäviä kokonaisuuksia, konsernitason kehittämisen kärkiä, joihin yhdistyvät merkittävät taloudelliset panostukset ja laaja yhteistyö sidosryhmien kanssa.

Kaupunginhallitus päättää kehitysohjelmien hyväksymisestä ja ohjaa niiden toteuttamista.

Kaupunginvaltuusto päättää kehitysohjelmien resursoinnista talousarvion hyväksymisen yhteydessä.

Kehitysohjelmien toteuttaminen sisältyy talousarvion toiminnan tavoitteisiin ja niistä raportoidaan kaupunginvaltuustolle toiminnan ja talouden katsauksissa ja tilinpäätöksessä.

Kehitysohjelmaa toteutetaan kaupungin ohjelmajohtamisen mallin mukaisesti.

Kehitysohjelmilla haetaan johtajuutta ja parempaa toimeenpanokykyä kaupungin tulevaisuuden näkökulmasta keskeisten strategisten muutosten toteutukseen.

Kaupunginhallitus päätti 26.9.2016 hyväksyä jatkovalmisteluun viisi kehitysohjelmaa, jotka ovat:



Kehitysohjelmista Smart Tampere, Työllisyydenhoidon kokeilu, Viiden tähden keskusta ja Hiedanranta ovat elinvoiman ja kilpailukyvyn palvelualueen johtajan vastuulla ja Raitiotie kaupunkiympäristön palvelualueen johtajan vastuulla.

- Kehitysohjelmat sijaitsevat palvelualueidensa projektisalkuissa.

Smart Tampere -kehitysohjelmassa toimii elinkeino-ohjelma sekä digiohjelma, jonka omistajuus on organisaation toimintakyky -projektisalkussa.

## Projektit

### Tampereen kaupungin projekti

- Projekti, joka toteutetaan ja hallinnoidaan kokonaisuudessaan yhdessä tai useammassa kaupungin toimintayksikössä.
- Projekti voidaan rahoittaa joko kaupungin sisäisellä rahoituksella tai hakemalla erillisrahoitusta kaupunkiorganisaation ulkopuolelta.
- Päämääränä on parantaa toiminnan tuloksellisuutta tai laatua toteuttamalla strategian asettamia tavoitteita.

### Osaprojekti

- Osaprojekti on hankkeen tai projektin sisällä omana kokonaisuutenaan hallinnoitu kokonaisuus.
- Osaprojektilla on useimmiten oma vastuhenkilö, joka on vastuussa osaprojektin suunnittelusta ja toteutuksesta sekä raportoinnista ylätason projektin, hankkeen tai ohjelman päällikölle.

### Hanke

- Hanke on useammasta projektista koostuva toimintakokonaisuus, joka johtaa ja yhteen sovittaa eri projektien tavoitteita ja toimintoja.

Projektisalkku tekee näkyväksi kaupungin kehittämissuunnitelmat sekä niihin liittyvän päätöksenteon ideavaiheesta suunnitteluun, toteutukseen, projektin lopetusvaiheeseen ja jälkiarviointiin saakka kaupungin projektisalkkumallin mukaisesti.

- Projektisalkkuun viedään, täydennetään, päivitetään ja raportoidaan projektin etenemisestä.
- Projektisalkun tietoja voidaan käyttää yksittäisen projektin johtamiseen ohjausryhmän työkaluna ja projektikokonaisuuden johtamiseen projektisalkun johtoryhmän työkaluna ja eräänlaisena ikkunana kehittämiseen.

## Kokeilut ja kokeilutoiminta

Salkkumallista ja projektijohtamisesta on aikaisemmin puuttunut kokeilutoiminnan puoli. Kehittämisen kaksikätesen toiminnan myötä kokeilut on haluttu nostaa uudessa toimintamallissa isompaan rooliin.

Nopeita kokeiluja tehdään kaupungissa erityisesti epävarmoilla alueilla, jolloin kokeilu joko saavuttaa tai ei saavuta sille asetettuja tavoitteita.

Kokeiluissa ja kokeilutoiminnassa tuli huomioida, että ilman epäonnistuneita kokeiluja, ei tule myöskään onnistuneita kokeiluja.

Kehittämistoiminnassa pystytään kokeilutoiminnan kautta huomioimaan isojen kehittämisprojektin riskit aikaisempaa paremmin.

- Itse kokeiluissa riskit ovat harkittuja ja kustannukset pieniä.
- Onnistuneiden kokeilujen myötä laajempien käyttöönotto-/toteutusprojektien hyödyt ovat merkittävästi todennäköisempiä ja riskit merkittävästi pienempiä.

Kokeilutoiminta osallistaa myös kaupungin palvelujen kehittämiseen kaupungin asiantuntijoiden lisäksi kuntalaiset ja muut asiakkaat sekä yritykset ja sidosryhmät entistä paremmin.

Kokeilutoimintaa ajetaan vahvasti sisään kaupunkiorganisaatioon vuonna 2017 mm. Tampereen Digiohjelman toteutuksen kautta:

- Vahva strateginen digipainotus
- Resurssit
- Toimintamalli laajennetaan jatkossa kaikkeen toimintaan

Kokeilutoiminta kytketään kehittämisen johtamisen ja läpinäkyvyyden vuoksi osaksi salkkujohtamista. Kokeilut näkyvät ns. D-luokkana salkussa.

- Omistajuus (Digiohjelma) Organisaation toimintakyvyn salkussa
- Palvelualueiden toimintaa muuttavat kokeilut ovat myös ao. palvelualueilla
- Keinoja kokeiluideoiden keräämiseen on jo nyt esimerkiksi palvelualueet, kipinä- ja koklaamo konseptit ja niiden kehittämistä jatketaan
- Myös muut kuin digiteemaiset kokeilut tullaan kytkemään salkkujohtamiseen.

## Konserni- ja omistajaohjaus

---

Tampereen kaupunkikonserni muodostuu kaupunkiorganisaatiosta ja sen määräysvallasta olevista yhteisöistä. Kaupunkikonsernin johdetaan ja ohjataan kokonaisuutena, jonka lähtökohtana on kaupunkistrategia.

Monipolvisessa kaupunkikonsernin johtamisessa korostuu kokonaisuuden ymmärtäminen ja hallinta sekä aktiivisen omistajuuden avulla tavoiteltavat tulokset.

Omistajaohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kaupunki omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön tai muun yhteisön hallintoon ja toimintaan.

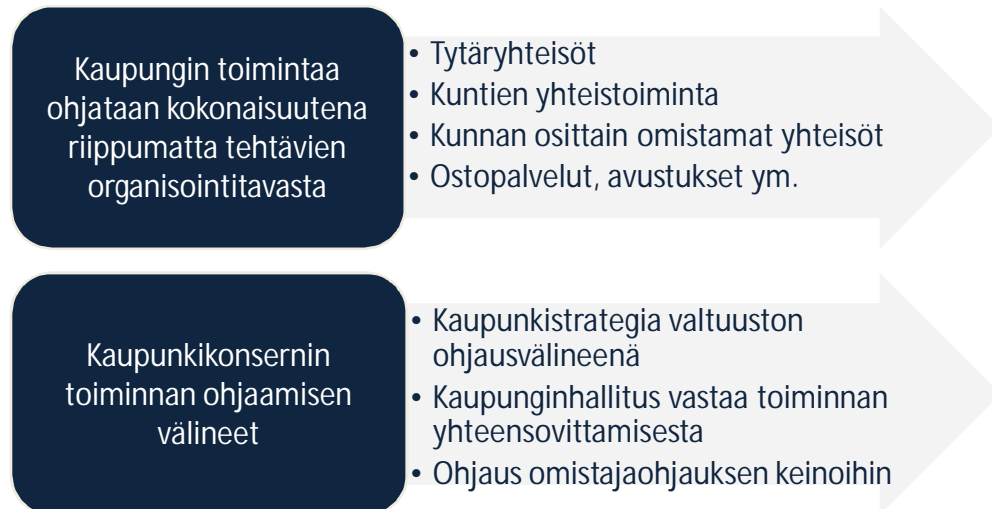
Omistajaohjauksen toimenpiteet voivat liittyä ainakin perustamissopimukseen, yhtiöjärjestysmääräyksiin, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen kuntaa eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä muuhun kunnan määräysvallan käyttöön.



## Konserniohjaus

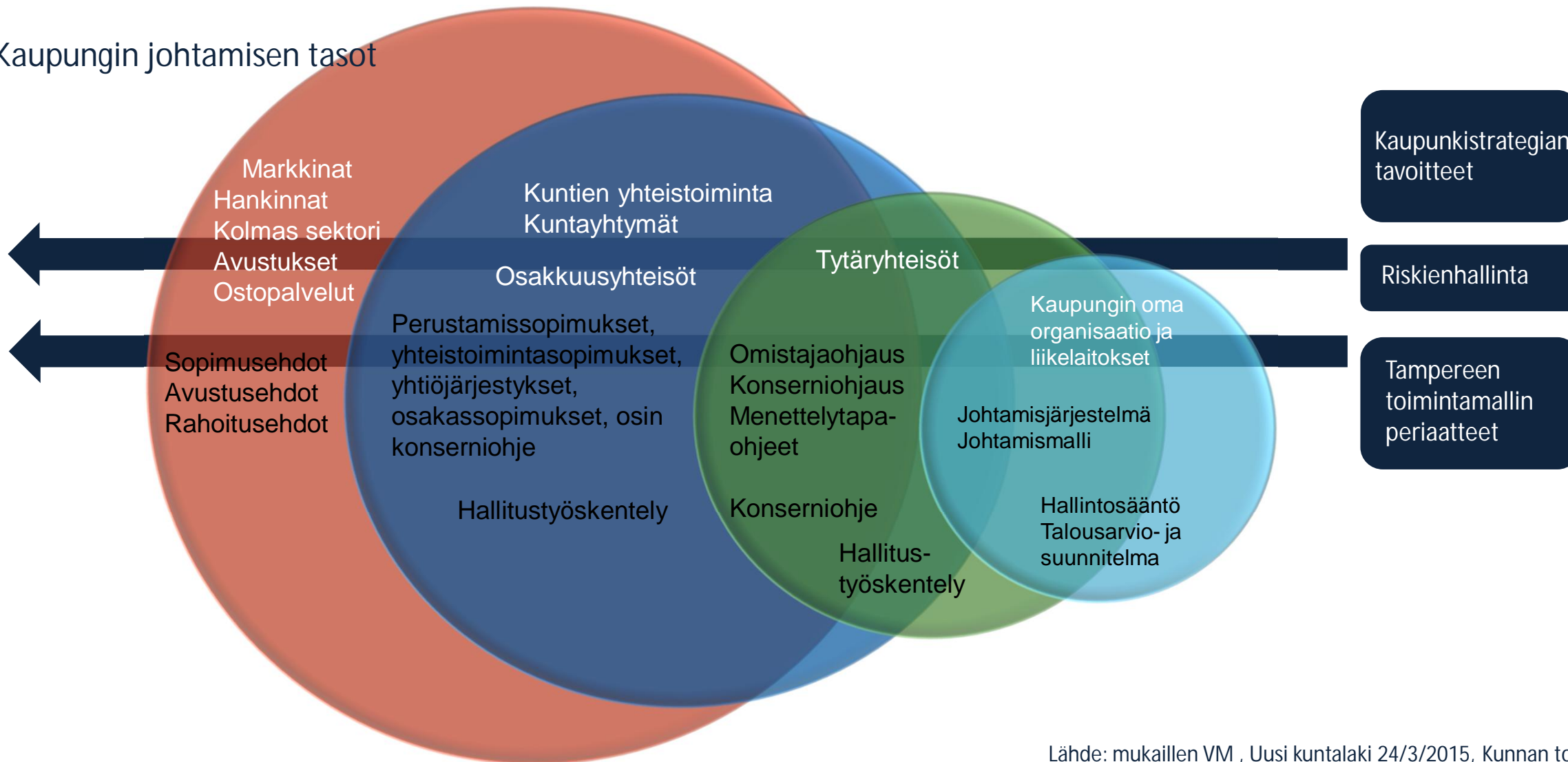
Tampereen kaupunkikonserni muodostuu kaupunkiorganisaatiosta ja sen määräysvallasta olevista yhteisöistä. Kaupunkikonsernin johdetaan ja ohjataan kokonaisuutena, jonka lähtökohtana on kaupunkistrategia.

Monipolvisessa kaupunkikonsernin johtamisessa korostuvat kokonaisuuden ymmärtäminen ja hallinta, toiminnan ohjauksen yhteensovittaminen sekä aktiivisen omistajuuden avulla tavoiteltavat tulokset.



Johtamisen ja omistaja- ja konserniohjauksen keinot vaihtelevat kaupungissa toiminnan organisoimismuodon ja tason mukaan.

## Kaupungin johtamisen tasot



## Omistajaohjaus

Omistajaohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kaupunki omistajana tai jäsenenä myötävaikuttaa yhtiön tai muun yhteisön hallintoon ja toimintaan.

Keskeistä omistajaohjauksessa on se, että tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon kaupunkikonsernin kokonaisuus ja omistajaohjaus perustuu kaupunkistrategian tavoitteisiin.

Uuden kuntalain säännökset omistajaohjauksesta, kunnan tytäryhteisöjen toiminnasta ja konserniohjeista sekä konsernijohtosta terävöittävät kuntakonsernin johtamista:

- Kuntalaki ottaa huomioon kuntien organisaatioiden muutokset konsernimaisiksi sekä niiden verkostomaisen toiminnan.
- Laki selkeyttää konsernijohtamisen ja omistajapolitiikan määrittelyä ja vastuusuhteita.

Kaupungin toimintaa tulee ohjata kokonaisuutena riippumatta siitä, hoidetaanko tehtäviä kunnan omassa organisaatiossa, kuntayhtymässä, kaupungin omistamissa yhtiöissä tai ostopalveluina.

Omistajaohjauksen toimenpiteet voivat liittyä ainakin perustamissopimukseen, yhtiöjärjestysmääräyksiin, henkilövalintoihin, ohjeiden antamiseen kuntaa eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä muuhun kunnan määräysvallan käyttöön.

### Käytännössä omistajaohjaus vaatii esimerkiksi:

- Valmistelua, selkeitä kannanottoja, reagointia, neuvottelukulttuuria, sopimukseen liittyvää osaamista, keskustelua ja viestintää omistajan tavoitteista.
- Selkeää työn- ja vastuunjakoja kaupunkiorganisaation sisällä.

## Yhteenveto: Strateginen ohjaus ja toiminnan johtaminen

Strateginen ohjaus on pyrkimystä varmistaa kaupunkikonsernin strategian mukainen toiminta. Sen osa-alueita ovat strategian luominen, seuranta, tarkistaminen ja toimeenpanon varmistaminen.

Strategisen ohjauksen ylin asiakirja on kaupunkistrategia, jonka kaupunginvaltuusto hyväksyy valtuustokaudekseen. Kaupunkistrategiaa täydentäviä asiakirjoja ovat muun muassa lautakuntien palvelu- ja vuosisuunnitelmat.

Tampereen johtamismalli kokoaa yhteen kaupungin johtamista koskevat strategiset linjaukset. Johtamismalli koostuu:

- Selkeistä tavoitteista tuloksellisuuden parantamiseksi
- Johtamisperiaatteiden mukaisesta johtamisesta
- Toimivasta johtamisjärjestelmästä ja linjaorganisaatiosta.

Kaupunkistrategiassa ja muissa strategisissa asiakirjoissa asetettuja tavoitteita toteutetaan päivittäisessä toiminnan johtamisessa. Toiminnan johtamisen keskeisiä prosesseja ovat vuosittainen toiminnan ja talouden suunnittelu sekä toiminnan kehittäminen.

Hyvin toimiva johtamisjärjestelmä edellyttää, että siihen on integroitu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan menettelyt. Riskienhallintaa toteutetaan järjestelmällisesti kaikilla tasoilla ja kaikessa toiminnassa osana kaupungin toimintamallia, johtamista ja esimiestyötä, päätöksentekoa, toimintaprosesseja sekä vuosittaista talous- ja strategiaprosessia.

Kehittämisen johtaminen tukee uuden toimintamallin toimintatapoja ja -periaatteita, ja sitä kuvastaa ajatus toiminnan jatkuvasta arvioinnista ja edelleen kehittämisestä. Kehittämisen johtamista voidaan kuvata kehittämisen kaksikäisen toimintamallin avulla, joka sisältää kokeilukehittämisen ja projektikehittämisen kokonaisuudet. Salkkumalli on kehittämisen johtamisen ydin. Salkkumallin kehittämisportfolio kokoo kaikki ohjelmat, projektit ja kokeilut yhteen.

Kaupunkikonsernin johdetaan ja ohjataan kokonaisuutena, jonka lähtökohtana on kaupunkistrategia. Monipolvisessa kaupunkikonsernin johtamisessa korostuu kokonaisuuden ymmärtäminen ja hallinta sekä aktiivisen omistajuuden avulla tavoiteltavat tulokset.



**TAMPEREEN KAUPUNKI**