

27.9.2019

## **Turun kaupungin johtamisjärjestelmän arviointityön ohjausryhmän raportti**

# Sisällysluettelo

1. Yleistä .....	2
2. Johtamismalli .....	3
3. Luottamushenkilöorganisaatio .....	5
4. Strategisen johtamisen päälinjaukset .....	6
5. Viranhaltijaorganisaation muodostamisen päälinjaukset ja kaupunkeihin kohdistuvien ilmiöiden vaikutus johtamismalliin .....	7

## 1. Yleistä

Kaupunginhallitus päätti 8.10.2018 § 378 käynnistää Turun kaupungin päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän tarkastelun. Hankkeen ohjausryhmäksi nimettiin puheenjohtajatoimikunta täydennettynä kaupunginhallituksen varapuheenjohtajilla ja kaupunginhallituksen jäsenen Johannes Yrttiaholla. Kaupunginhallituksen päätöksen mukaisesti kaupunginjohtaja nimesi ohjausryhmälle valmistelevaan sihteeristöön johtaja Tuomas Heikkisen, johtava kaupunginsihteerä Ari-Pekka Korhosen, kaupunginsihteerä Merja Jokelan ja kaupunginjohtajan avustaja Pasi Aholan.

Edelleen kaupunginhallitus päätti, että ohjausryhmä laatii 31.3.2019 mennessä kaupunginhallitukselle ja –valtuustolle ehdotuksen päätöksenteko- ja johtamismallista. Työskentelyn aikana ohjausryhmä totesi, että on perusteltua siirtää ehdotuksen laatimista syksyyn 2019, jotta ohjausryhmä voi hyödyntää täysimääräisesti muista suurista kaupungeista saadut kokemukset erilaisista johtamisjärjestelmistä.

Johtamisjärjestelmän arviointityö on jaettu seuraaviin kokonaisuuksiin:

1. Johtamismalli
2. Luottamushenkilöorganisaation rakenne
3. Strategisen johtamisen päälinjaukset
4. Viranhaltijaorganisaation muodostamisen päälinjaukset
5. Kaupunkeihin kohdistuvien ilmiöiden vaikutus johtamismalliin

Ohjausryhmän raportin rakenne noudattaa mainittuja kokonaisuuksia.

Ohjausryhmän työskentelyn tueksi on yhdessä Espoon kaupungin kanssa tilattu raportti suomalaisten suurten kaupunkien johtamisjärjestelmistä. Ohjausryhmä on pitänyt Espoon vastaavan ohjausryhmän kanssa kaksi yhteisseminaaria, joissa on vertailtu kokemuksia ja erilaisia johtamisjärjestelmiä. Lisäksi on kerätty yhteenvedo Turun kaupungin johtamisjärjestelmän nykytilasta laajoin haastatteluin ja työpajoin.

Työskentelynsä aikana ohjausryhmä on kuullut tutkimus- ja kehitysjohtaja Jenni Airaksista Kuntaliitosta, kehitysjohtaja Jarmo Asikaista FCG Konsultointi Oy:stä, toimialajohtaja Tommi Laitiota Helsingin kaupungilta sekä projektijohtaja Siv Sandbergia Åbo Akademista.

Ohjausryhmän käytössä on ollut Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän ja ja toimialamallin arviointi 2018-2019 (16.5.2019). Helsingissä luottamushenkilöiden näkemyksen mukaan pormestarijärjestelmään siirtymisen myötä kuntavaalitulokset välittyvät aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa ja kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen rooli kaupungin johtamisessa on vahvistunut. Lisäksi luottamushenkilöt kokivat kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden parantuneen. Sen sijaan demokraattisen päätöksenteon ja sen vaikuttavuuden parantamisen osalta luottamushenkilöt olivat kriittisempiä.

Helsingin esimiesten näkemysten mukaan johtamisuudistus tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia ja yleisnäkemys johtamis- ja organisaatiouudistuksesta oli selkeästi positiivinen. Strateginen johtaminen oli esimiesten mukaan parantunut, mutta toisaalta haasteita nähtiin hallintopalveluiden tarjoamassa tuessa, toimialojen ja kaupunginkanslian välisessä työnjaossa ja päätöksenteon valmistelun johtamisroolien epäselvyydessä.

Henkilöstön suhtautuminen Helsingin johtamisjärjestelmäuudistukseen oli alun toiveikkuiden jälkeen muuttunut kriittisemmäksi.

Yleisesti Helsingin raportista voidaan vielä nostaa esiin strategisten avausten (innovaatiologiikka) ja perustoiminnan (tuotantologiikka) tasapainottaminen, strategisen ohjauksen ja ”vanhojen” ohjausmekanismien ristiriidat sekä apulaispormestareiden poliittiseen ohjaukseen liittyvät kysymykset. Ohjausryhmän näkemyksen mukaan nämä kysymykset ovat relevantteja myös Turun kaupungin johtamisjärjestelmää uudistettaessa.

Ohjausryhmä jättää raporttinsa tiedoksi merkittäväksi kaupunginhallitukselle ja kaupunginvaltuustolle ja edelleen käsiteltäväksi siten, että raportin johtopäätökset hyväksytään linjauksina uuden hallintosäännön jatkovalmistelulle sekä toimeenpanolle niiltä osin, kuin se ei edellytä muutoksia hallintosääntöön.

## 2. Johtamismalli

Kuntalain (10.4.2015/410) 38 §:n mukaan kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Valtuusto voi päättää, että kunnanjohtajan sijasta kuntaa johtaa pormestari. Kuntalain 41 §:n mukaan kunnanjohtaja voidaan valita joko toistaiseksi tai määräajaksi.

Edelleen kuntalain 44 §:n mukaan pormestari on kunnan luottamushenkilö, joka toimii kunnanhallituksen puheenjohtajana. Kuntalain 45 §:n mukaan pormestarin lisäksi kunnassa voi olla apulaispormestareita. Apulaispormestarin tehtävistä määrätään kunnan hallintosäännössä. Kuntalain 34 §:n mukaan valtuusto voi erottaa pormestarin ja apulaispormestarin kesken toimikauden, jos hän ei nauti valtuuston luottamusta.

Kuntalain 33 §:n mukaan valtuusto voi päättää, että valtuuston puheenjohtaja, kunnanhallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat sekä lautakuntien ja valiokuntien puheenjohtajat toimivat päätoimisina tai osa-aikaisina luottamushenkilöinä.

Ohjausryhmän näkemyksen mukaan kaupungin johtamisjärjestelmän kehittämisen tavoitteita voidaan saavuttaa kehittämällä kaupunginjohtajamallia tai siirtymällä pormestarimalliin. Vaihtoehdot eivät ole neutraaleja, vaan niissä on erilaisia vahvuuksia.

Ohjausryhmä on yksimielinen siitä, että toimintaympäristön muutos ja suuren kaupungin roolin muuttuminen edellyttävät poliittisen prosessin vahvistamista. Erityistä pohdintaa sekä ohjausryhmässä että verrokkikaupungeissa on käyty apulaispormestarien tehtävistä. Helsingissä ja Tampereella apulaispormestarit toimivat lautakuntien puheenjohtajina, Helsingissä lisäksi kaupunginhallituksen jäseninä.

Ohjausryhmä on työssään arvioinut tulevan johtamisjärjestelmän vaihtoehtoina 1) kaupunginjohtajamallin kehittämistä siten, että poliittista johtamista vahvistetaan lisäämällä päätömisten luottamushenkilöiden määrää, 2) pormestarimallia, jossa pormestarin lisäksi on yksi apulaispormestari (varapormestari), 3) pormestarimallia, jossa pormestarin lisäksi on 2-3 apulaispormestaria, jotka toimisivat kaupunginhallituksen varapuheenjohtajina sekä puheenjohtajina kaupungin strategisten ohjelmien ohjausryhmissä ja 4) pormestarimallia, jossa pormestarin lisäksi on kolme apulaispormestaria, jotka toimisivat oman tehtäväalueensa lautakuntien puheenjohtajina sekä kaupunginhallituksen varapuheenjohtajina.

Kaikille arvioiduille pormestarimalleille yhteistä on huomion kiinnittäminen pormestariston yhteistyöhön ja kaupunkikonsernin kokonaisedun painottamiseen poliittisessa ohjauksessa, uuden konsernijohtajan valinta sekä nykyisen apulaiskaupunginjohtajan tehtävän arviointi uutta hallintosääntöä valmisteltaessa.

Ohjausryhmä suosittaa, että

## Vaihtoehto 1

**Hallintosääntöä muutetaan siten, että kaupunginjohtaja ja toimialajohtajat valitaan määräajaksi (5-7 vuotta). Kaupunginhallituksen puheenjohtajan tehtävän lisäksi kaupunginvaltuuston puheenjohtaja ja kaupunginhallituksen varapuheenjohtajat toimisivat päätoimisina luottamushenkilöinä.**

Kaupunginjohtajamallissa on kaupungin johtamisen näkökulmasta etuja, joita pormestari-mallilla on vaikea saavuttaa. Määräaikainenkin kaupunginjohtaja tuo ammattijohtamisella pitkäjänteisyyttä ja vahvistaa muun muassa keskipitkän ja pitkän aikavälin taloudellisen kestävyuden turvaamista. Kaupunginjohtajamallissa on selkeää, että viranhaltijaorganisaatiota johdetaan virkatyönä poliittisen johtamisen sijaan. Kuitenkin kaupunginjohtajan määräaikaisuus varmistaa sen, että valtuustolla on mahdollisuus ottaa luontevasti kantaa kaupunginjohtajan henkilöön. Toimialajohtajien virkojen määräaikaisuudella pyritään tasapainottamaan kaupunginjohtajan ja toimialajohtajien keskinäistä asemaa sekä samalla sillä mahdollistetaan reagointi muuttuvaan toimintaympäristöön.

Poliittista johtamista kaupunginjohtajamallissa voidaan vahvistaa lisäämällä päätoimisten luottamushenkilöiden määrää, ja niin on tehty yhä useammassa suomalaisissa kaupungeissa. Pääsääntöisesti päätoimiset luottamushenkilöt ovat pormestareita tai apulaispormestareita. Useammassa vertailukaupungeissa on osa-aikaisia valtuuston ja hallituksen puheenjohtajia sekä hallituksen varapuheenjohtajia. Voidaan arvioida, että osa-aikaisuuskin vahvistaa mahdollisuutta panostaa luottamustehtävään, mutta toisaalta mahdollisuus osa-aikaiseen luottamustehtävään voi olla varsin rajatulla joukolla ihmisiä.

Muita päätoimisia luottamushenkilöitä kuin pormestareita on tällä hetkellä Lahdessa, Oulussa ja Turussa. Oulussa sekä päätoimisen valtuuston puheenjohtajan että lautakunnan puheenjohtajan palkkio on 2 750 euroa kuukaudessa. Lahdessa hallituksen puheenjohtajan palkkio on 5 000 euroa kuukaudessa, Turussa 5 800 euroa kuukaudessa. Osa-aikaisten luottamushenkilöiden palkkiohaitari on 1 000 €/kk – 2 660 €/kk.

TAI

## Vaihtoehto 2

**Hallintosääntöä muutetaan siten, että kaupunginvaltuusto valitsee pormestarin ja kolme apulaispormestaria. Apulaispormestarien tehtäväalueet olisivat 1) hyvinvointitoimiala, 2) sivistystoimiala ja vapaa-aikatoimiala sekä 3) kaupunkiympäristötoimiala. Mikäli sosiaali- ja terveystoimien järjestämisvastuu siirretään pois kaupungin tehtävistä, tarkastellaan apulaispormestareiden määrää ja tehtävänjakoa uudelleen. Pormestari toimisi kaupunginhallituksen ja kaupunginhallituksen konsernijaoston puheenjohtajana. Apulaispormestarit toimisivat oman tehtäväalueensa suurimpien lautakuntien puheenjohtajana sekä kaupunginhallituksen varapuheenjohtajana. Lisäksi kaupunginvaltuusto valitsee konsernijohtajan.**

Pormestari-mallin vahvuudeksi on nähty se, että kuntavaalien tulos näkyy välittömästi kaupungin johdon valinnassa. Malli todennäköisesti muuttaisi myös Turussa kuntavaalien kampanjointia siten, että pormestariehdokkaat olisivat korostetusti esillä. Tällä on vaikutus sekä muihin ehdokkaisiin että erityisesti pienempiin puolueisiin.

Helsingissä ja Tampereella pormestari-mallilla on tavoiteltu demokraattisen päätöksenteon ja sen vaikuttavuuden vahvistamista linkittämällä strategisten asioiden valmistelu vahvemmin päätöksentekoon. Pormestari-malli voi myös vahvistaa poliittista sitoutumista päätösten toimeenpanoon. Tämän ohella pormestari-malli on lisännyt kaupunkien poliittisten johtajien näkyvyyttä julkisuudessa, jolla voi olla vaikutusta kaupungin imagoon ja vetovoimaan (positiivisesti tai negatiivisesti).

Pormestarimallin heikkoutena on nähty se, että politiikka henkilöityy ja valta keskittyy heikentäen kollektiivista päätöksentekoa. Tällä voi olla vaikutus ”tavallisten” luottamustehtävien suosion hiipumiseen. Lienee myös selvää, että jatkuvuutta edustavasta virkajohdosta huolimatta pormestarin nelivuotiskausi heikentää pitkäjänteisyyttä päätöksenteossa.

Pormestarimalliin siirryttäessä tulee organisoida kaupunkikonsernin johtamisvastuu poliittisen ja ammattijohdon välillä. Sekä Helsingissä että Tampereella ns. kaupunginjohtajan esittelyvastuu ja kaupunginjohtajalle kuulunut päätösvalta on konsernijohtajalla tai kansliapäälliköllä. Nämä myös johtavat pormestarin alaisen kaupungin toimintaa (ml omistajaohjaus) ja ovat toimialojen ja konsernihallinnon johtajien esimiehiä.

Uuteen johtamismalliin siirtymisen jälkeen poliittinen johto osallistuu konserniohjaukseen aiempaa vahvemmin, aikaisemmassa vaiheessa sekä vaikuttavammin. Konserniohjaukseen luodaan pysyvät menettelyt, joilla pormestariston osallistumis- ja vaikuttamiskeinoja lisätään ja vahvistetaan.

On tiedostettava, että muiden kaupunkien kokemusten perusteella malli keskittää merkittävästi poliittista valtaa pormestaristolle. Samalla on erityisen tärkeää varmistaa, että pormestari ja apulaispormestarit työskentelevät yhdessä sen sijaan, että ”poliittisen valmistelun vahvistaminen” tarkoittaisi poliittisen eripuraa ulottamista virkavalmisteluun. Virkavalmistelun ja esittelyn jatkuvuutta turvattaisiin mallissa sillä, että toimialajohtajien tehtävät olisivat nykymallin mukaisesti toistaiseksi voimassa olevia.

Turun kaupungissa on täytetty apulaiskaupunginjohtajan virka. Hallintosäännön muuttamisen yhteydessä on ratkaistava kyseisen viran asema uudessa johtamisjärjestelmässä.

Helsingissä ja Tampereella pormestarin palkkio on noin 14 000 euroa kuukaudessa. Apulaispormestarin palkkio on Helsingissä 10 000 euroa kuukaudessa ja Tampereella 7 125 euroa kuukaudessa.

### 3. Luottamushenkilöorganisaatio

Luottamuselinorganisaatiota muutettiin merkittävästi toimintamalliuudistuksen yhteydessä 2013. Nykyinen lautakuntarakenteen perustuu pitkälti vuoden 2013 toimintamalliuudistuksen mukaiseen rakenteeseen. Kiinteistö- ja ympäristötoimialat yhdistettiin kaupunkiympäristötoimialaksi 2018 alusta. Samassa yhteydessä käynnistyi kaupunginhallituksen kaupunkikehitysjäostön toiminta.

Luottamuselinorganisaation laajalle uudistamiselle ei ole ohjausryhmän työskentelyn yhteydessä tehtyjen haastattelujen perusteella tarvetta. Nykytilan arvioinnin tulosten perusteella muutostarpeet kohdistuvat muutamiin yksittäisiin toimieliimiin.

Ohjausryhmä suosittaa hallintosääntöön seuraavia muutoksia:

#### ***Valtuuston koko***

Kuntalain 16 § määrittää kuntakokoon perustuvan valtuuston jäsenten vähimmäismäärän. Turun kaupunginvaltuustossa tulee olla vähintään 59 valtuutettua. Suomen kymmenestä suurimmasta kaupungista Kuopiossa on käytössä valtuutettujen vähimmäismäärä. Muissa kaupungeissa valtuutettuja on enemmän.

**Ohjausryhmä katsoo, että tällä hetkellä ei ole perusteltua tarkistaa kaupunginvaltuuston kokoa. Asiaa tulee tarkastella uudelleen, mikäli sosiaali- ja terveystalouden järjestämismääräyksiä siirretään pois kaupungin tehtävistä.**

#### ***Toimielinten kokoonpano***

Kuntalain 31 §:ssä säädetään mm., että valtuusto voi päättää, että

- 1) kunnanhallitukseen ja lautakuntaan voidaan valita vain valtuutettuja ja varavaltuutettuja, jolloin lautakuntaa voidaan kutsua valiokunnaksi (valiokuntamalli);
- 2) kunnanhallituksen jäseniä valitaan lautakuntien tai valiokuntien puheenjohtajiksi (puheenjohtajamalli);

Kuntalain mukaisia valiokuntia on käytössä vain muutamissa kunnissa. Kymmenessä suurimmassa kaupungissa ei ole suoranaisesti edetty valiokuntamalliin, mutta useassa kaupungissa on hallintosäännössä asetettu vähimmäismääriä sille, kuinka monen toimielimen jäsenistä tulee olla valtuutettuja. Vantaalla osassa lautakuntia puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja jäsenistä 40 prosentin tulee olla valtuutettuja. Tampereella ja Lahdessa lautakuntien jäsenistä – ja erikseen varajäsenistä – enemmistön tulee olla valtuutettuja tai varavaltuutettuja. Jyväskylässä lautakuntien jäsenet tulee valita valtuutetuista. Oulussa on vastaava käytäntö rakennuslautakuntaa lukuun ottamatta.

Turun kaupungin nykyisen hallintosäännön mukaan kaupunginhallituksen jäsenet ja varajäsenet valitaan valtuutetuista ja varavaltuutetuista. Kaupunginhallituksen konsernijaoston ja kaupunkikehitysjaoston jäsenistä  $\frac{1}{4}$  voi olla muita kuin kaupunginhallituksen jäseniä ja varajäseniä. Hallintosäännön mukaan kaupunginhallituksessa ja lautakunnissa on yhteensä 131 jäsentä ja yhtä monta varajäsentä jaostoja ja Varsinais-Suomen aluepelastuslautakuntaa lukuun ottamatta.

**Hallintosääntöä muutetaan siten, että lautakuntien jäsenistä enemmistön tulee olla valtuutettuja tai varavaltuutettuja. Nämä vaatimukset eivät koske tarkastuslautakuntaa eivätkä muiden kuntien yhteistoiminta-elimien valitsemia jäseniä tai varajäseniä. Edelleen muutetaan hallintosääntöä siten, että jaostojen jäsenet ja varajäsenet tulee valita sen toimielimen jäsenistä ja varajäsenistä, joiden alaisena ne toimivat. Tämä vaatimus ei koske kasvatus- ja opetuslautakunnan ruotsinkielistä jaostoa.**

#### ***Lautakunta- ja jaostorakenne***

**Muutetaan hallintosääntöä seuraavasti:**

- a) **Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimii konsernijaosto. Konsernijaoston jäsenmäärää vähennetään nykyisestä 13:sta.**
- b) **Vapaa-aikatoimialalla toimii nykyisten kolmen lautakunnan asemesta kaksi lautakuntaa.**
- c) **Sivistystoimialalla toimii kasvatus- ja opetuslautakunta sekä sen suomenkielinen jaosto ja ruotsinkielinen jaosto.**

#### **4. Strategisen johtamisen päälinjaukset**

Johtamisjärjestelmän uudistamistyön yhteydessä tehtyjen haastattelujen tulosten ja työpaikoissa esiin nousseiden näkemysten perusteella voidaan arvioida, että nykyinen strategia-malli koetaan rakenteeltaan toimivaksi ja selkeäksi. Esiin tulleet kehittämistarpeet liittyvät pääosin sopimusohjausmalliin sekä strategian ja kärkihankkeiden mittaamisen kehittämiseen.

Ohjausryhmän näkemyksen mukaan strategisen ohjaamisen mallia toteutetaan seuraavien päälinjojen mukaisesti:

- a) Kaupunki jatkaa seuraavat vaalikaudet strategiamallia, joka tähtää määrittämään vuoden 2029 Turku;
- b) Strategiarakenne säilytetään siten, että siinä on kaksi pääohjelmaa Kilpailukyky ja kestävä kasvu sekä Hyvinvointi ja aktiivisuus;
- c) Strategioita toteutetaan valtuuston vahvistamalla kärkihankkeilla;

- d) Kärkihankkeiden ja strategian mittaamista ja arviointia uudistetaan erillisillä hankkeilla; ja
- e) Sopimusohjausmalli uudistetaan kokonaisuudessaan. Toiminnan ja talouden ohjaamisen prosessi, työkalut ja malli uudistetaan erillisellä hankkeella.

## **5. Viranhaltijaorganisaation muodostamisen päälinjaukset ja kaupunkiin kohdistuvien ilmiöiden vaikutus johtamismalliin**

Turun kaupungin hallintosäännössä määritetään toimialat sekä niiden alainen organisaatio palvelualueetasolla määrittäen kunkin palvelualueen tehtävät. Toimiala ja niiden palvelualueet ovat nykyisin määritetty lähtökohtaisesti palveluiden tuotantorakenteita ja monilta osin lainsäädäntöä ja ohjaavia ministeriöitä vastaavaksi. Hallintosäännön puitteissa toimialajohtaja ja konsernihallinnon osalta kaupunginjohtaja päättävät palvelualueiden alaisesta organisaatiosta.

Organisaatiota ja johtamisjärjestelmää tulisi arvioida tulevaisuudessa tuotantorakenteiden sijasta asiakasryhmien ja vallitsevien ilmiöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaisi, että johtamisjärjestelmässä tulisi huomioida aiempaa vahvemmin järjestämisvastuu ja pääasiakassegmentit. Tavoitteena on nykyistä matalampi organisaatio sekä kyky vastata kaupungin asiakkaiden tarpeisiin aiempaa paremmin sekä mahdollistaa asiakkaiden palveluiden johtaminen tuotannosta riippumatta järjestämisvastuun näkökulmasta ja asukas- ja asiakaslähtöisyyttä korostaen.

Hallinnollisten ja maantieteellisten rajojen yli ja ohi tapahtuvat ilmiöt vaikuttavat merkittävästi kaupunkiin ja niiden johtamiseen. Samalla ilmiöt kuten ilmastonmuutos, demografiset muutokset, kaupungistuminen, hyvinvoinnin polarisoituminen ja kansalaislähtöisyyden korostuminen haastavat kaupungit ottamaan suuren roolin ilmiöiden hyödyntämisessä ja niiden tuomien haasteiden ratkaisemisessa.

Monimutkaiset riippuvuussuhteet, perinteisen hallittavuuden väheneminen ja kompleksiset ongelmat edellyttävät kaupungin johtamiselta läpileikkaavia, pitkän aikavälin strategisia tavoitteita, jotka ohjaavat valmistelua ja päätöksentekoa. Strategisen ohjauksen ja talouden liitoksen tulee olla tiukka

Kaupunkiin vaikuttaviin ilmiöihin kuten ilmastonmuutokseen tai digitalisaation vaatimuksiin on pyritty vastaamaan pääosin kärkihankkeilla mutta ne eivät varsinaisesti näy. Kärkihankkeajattelu tulisi saattaa vahvemmin osaksi pysyvää johtamisjärjestelmää. Tätä koskeva valmistelu ja arviointi esitetään käynnistettäväksi.

Muutokset kaupungin organisaatioon edellyttävät hallintosäännön muutosta ja ne valmistellaan valtuuston päätettäväksi siten, että ne voivat tulla voimaan viimeistään kesäkuussa 2021. Muutokset esitetään voimaan tulevaksi portaittain niin, että poliittisen johtamisen malli tulee käyttöön viimeisenä.

Nykyisen hallintosäännön mukaan konsernihallinto vastaa kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen sekä sen konsernijaoston ja kaupunkikehitysjaoston päätöksenteon valmistelusta ja päätösten täytäntöönpanosta sekä avustaa kaupunginhallituksen puheenjohtajaa tälle hallintosäännössä annettujen tehtävien osalta, avustaa kaupunginjohtajaa ja apulaiskaupunginjohtajaa kaupungin hallinnon ja taloudenhoidon johtamisessa sekä toiminnan ja talouden johtamisessa.

Edelleen hallintosäännön mukaan kaupunginjohtajan välittömässä alaisuudessa toimivat kolme konsernihallinnon ryhmää: hallintoryhmä, talous- ja strategiaryhmä sekä kaupunkikehitysryhmä. Kullakin ryhmällä on kaupunginjohtajan välittömässä alaisuudessa toimiva johtaja.

Ohjausryhmä suosittaa viranhaltijaorganisaation osalta, että

- **käynnistetään valmistelu asiakaslähtöisen johtamisjärjestelmän vahvistamiseksi.**
- **Käynnistetään valmistelu kärkihankeajattelun saattamiseksi osaksi pysyvää johtamisjärjestelmää**

Ohjausryhmä suosittaa konsernihallinnon osalta, että

- **Käynnistetään valmistelu konsernihallinnon ryhmärakenteen muuttamiseksi siten, että se tukee konsernihallinnolle määrättyä tehtävää nykyistä paremmin. Samalla valmistellaan tarvittavat muutokset palvelukeskusrakenteeseen. Niitä osin kuin muutoksia voidaan tehdä nykyisen hallintosäännön puitteissa esimerkiksi hallinnonjärjestämispäätöksellä, voidaan edetä jo ennen uuden hallintosäännön käsittelyä.**

Tällä hetkellä kaupunkitason palvelukeskuksina toimivat henkilöstön palvelukeskus, IT-palvelut, matkailun palvelukeskus, tilapalvelut, työterveyshuolto ja työllisyyspalvelukeskus. Näiden osalta arvioidaan, sisältävätkö ne strategisia toimintoja joiden johtaminen kuuluu kaupungin johdolle taikka voidaan niitä yhdistää nykyisiin konsernihallinnon toimintoihin.

Edellä kuvatut muutokset edellyttävät tehtävämuutoksia ja yt-menettelyä. Muutokset tulee voida toteuttaa siten, että organisaatiomuutoksista johtuvat yksittäisten tehtävien muutokset ja niiden vaikutus tehtävien vaativuuteen muuttavat vastaavalla tavalla ko. tehtävän palkkausta sekä korotuksin että vähennyksin.

Organisaatiomuutosten yhteydessä henkilöstöä ja sidosryhmiä kuullaan laajasti.

Muutoksista viranhaltijaorganisaatioon hallintosääntötasolla päätetään viimeistään samassa yhteydessä johtamismallin ja luottamushenkilöorganisaation muutosten kanssa kuitenkin siten, että konsernihallinnon uudistukset pyritään saattamaan voimaan 2020 alusta.



## **RAPORTIN LIITE**

Vasemmistoliiton edustajat jättivät ohjausryhmän työskentelyn aikana seuraavan lausuman:

”Valitaan johtamismalliksi vaihtoehto 1 (kaupunginjohtaja) siten muutettuna, että kaupunginjohtajan ja toimialajohtajan määräaikaisuus on neljä vuotta, päätoimisten palkallisten luottamushenkilöiden määrää ei lisätä eikä vaalikelpoisuutta toimielimen jäseneksi rajata siitä, mitä kuntalaki edellyttää.

Perustelut: Kaupunginjohtajamalli ja koko ylimmän virkajohdon määräaikaisuus vahvistavat toimielinten kollektiivista valtaa.”