

## TAMPEREEN INFRAN RAJAPINTASELVITYS

### KAUPUNKIYMPÄRISTÖN PALVELUALUEEN HENKILÖSTÖN LAUSUNTO

Lisu, vihu, teksu, rary ja kuto

#### TAUSTAA

Tampereen kaupungin uuden toimintamallin yksi keskeinen toimenpide oli sisäisestä tilaaja-tuottajamallista luopuminen (Kv 15.6.2015 § 128). Kaupunkiympäristön palvelualueita koskeva organisaatiomuutos tehtiin 2017 vuoden alussa. Suunnittelupalveluiden yhdistymisellä Kaupunkiympäristön palvelualueeseen saavutettiin kaupungin kokonaisetua sekä prosessin, että talouden näkökulmasta.

- Hajaantuneen suunnittelun eheyttäminen
- Suunnittelu-toimialan tilaaja-tuottaja -työnjaosta luopuminen
- Prosessin asiakaslähtöisyyden vahvistaminen
- Eroon tilaaja-tuottaja -mallin sisäisen kaupankäynnin kustannuksista
- Tilaajaorganisaation ja suunnittelupalveluiden niukkojen resurssien tehokkaampi hyödyntäminen

#### NYKYINEN KÄYTÄNTÖ ON TOIMIVA

Perusteet yhdessä pysymiselle ovat edelleen voimassa, eikä perusteluja suunnittelun ja Infran rajapinnan uudelleen määrittelyyn ole. Nykyinen toimintatapa tukee toimintamalliuudistuksen yleisiä tavoitteita.

- Liikennejärjestelmäsuunnittelu, viher- ja hulevesisuunnittelu sekä kuntatekniikan suunnittelu kytkeytyvät olennaisella tavalla kaava- sekä rakennuttamisprosessiin. Toimintojen sijoittaminen eri organisaatioihin vaikeuttaisi merkittävästi yhteistyötä ja heikentäisi prosessien sujuvuutta, tehokkuutta ja kehittämistä. Kapassa olevien suunnittelijoiden jakaminen Infran ja Kapan kesken (esim. kunnallistekniikan suunnittelijat Infraan ja muut jäisivät Kapaan) estäisi tehokasta toimintaa, sillä asemakaavojen yhteydessä tehtävä suunnittelua tarvitsee laaja-alaista osaamista. Myös saman yksikön henkilökunnan jakaminen Infran ja Kapan välillä aiheuttaisi vielä suurempia ongelmia. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää että saman alan ihmiset on koottu samaan yksikköön, jota johdetaan keskitetysti.
- Yksiköiden resurssien vähyden vuoksi työnkuvat ovat laajat sisältäen sekä suunnittelua että tilaajatehtäviä, millä on osaltaan saatu jaettua kuormitusta joustavasti.
- Asiakaspalvelu on pidettävä selkeänä. Tilaaja-tuottaja -malli aiheuttaa epäselvyyttä asukkaille ja epäjohtomukaisuutta vastuutahosta. Organisaation muutos lisäisi uudelleen epätietoisuutta.
- Sisäisen kaupankäynnin kustannusten osuus oli suunnittelupalveluiden infrassa ollessa arviolta n. 6 % supan kokonaistyöajasta ja n. 10 % tilaajan kokonaistyöajasta, yhteensä arvioitiin n. 200 000 e/v.
- Liikennejärjestelmä-, viher- ja hulevesi- sekä kunnallistekniikan suunnittelun lähimmät sidosryhmät ovat Kaupunkiympäristön palvelualueen yksiköt (yleiskaava, asemakaava, joukkoliikenne, rakennuttaminen, katutilavalvonta ja pysäköinninvalvonta sekä kehitysohjelmat).

Suunnittelun sisällyttäminen kaupunkiympäristön palvelualueeseen oli johdonmukaista organisaation toiminnan ja kaupungin ydintehtävien turvaamisen näkökulmasta. Tällöin se on myös kaupungin kokonaisetua. Suunnittelun (liikennejärjestelmä-, viher- ja hulevesi- sekä kuntatekniikka) luonteva paikka on maankäytön ja joukkoliikenteen tavoin tilaajaorganisaatiossa. Maankäytönsuunnittelun ja toteutussuunnittelun välille ei saa syntyä tiedonkatkosta.

Kaupunkiympäristön palvelualueen rakennuttaminen ja kunnossapito sekä katutilavalvonta yhdessä edellä mainittujen suunnittelualojen kanssa muodostavat kiinteän toimintaketjun, jonka katkaiseminen hidastaisi prosessin kulkua ja tiedon siirtämistä. Nykyinen organisaatio ja työpisteiden sijoittuminen lähekkäin on osoittautunut toimivaksi malliksi, joka mahdollistaa suoran keskustelun ja tarvittaessa nopeasti järjestyvät palaverit asioiden viemiseksi eteenpäin.

Yhteistyö Tampereen Infratuotannon rakentajien ja kunnossapidon kanssa on arvokasta, mutta se ei edellytä yhteistä organisaatiota. Koetut ongelmat ja hankaluudet ovat voitettavissa toimintamallia ja prosessia kehittämällä ja kiinnittämällä huomiota toimintakulttuuriin. Lähtökohtana ei myöskään voi olla, että tuottajaorganisaation sisälle syntyy tilaajaorganisaatio

Toiminnan kehittämiseen kuuluu pormestariohjelman mukaisesti myös digitaalisten palveluiden kehittäminen. Omaisuudenhallinta on osa toiminnan ohjausta ja päätöksenteon tukea. Sen kehittämisen pitäisi myös kytkeytyä maankäytön prosessin digitalisoinnin hankkeeseen (MAD). Omaisuudenhallintaan liittyvien tietojärjestelmien tilaajalla pitää olla riittävästi osaamista esim. kilpailuttamiseen. Suurinta osaa paikkatietoa jaetaan avoimena datana. Edellä kuvailtu tiedon- ja omaisuudenhallinnan kokonaisuus tulee pitää osana kaupunkiympäristön palvelualueita, eikä vastuuta siitä voida ulkoistaa.

## **RAJAPINTATARKASTELUN ONGELMAT JA VAILLINAISUUDET**

Tieto selvityksestä ei ole saavuttanut kaikkia Kaupunkiympäristön palvelualueen organisaatioita, eikä kaikkien eri toimialojen edustajia ole haastateltu lainkaan.

Organisaation muutos aiheuttaisi useita kysymyksiä. Mikä taho vastaisi kaupungin omaisuudesta, rekistereistä, omaisuuden kunnon hallinnasta ja seurannasta sekä olisi tietoinen korjausvelasta tehden siitä johtopäätökset ja huolehtisi korjaustoimenpiteistä. Epäselvyyttä esiintyisi mm. vuosittaisten investointikohteiden valinnassa sekä hankekohtaisen laatutason määrittelemisessä (Tampereen kaupungin tavoitetilan määrittely ja toteutuksen valvonta). Tarkastelu ei ulotu katutilavalvonnan roolin selvittämiseen. Ulkopuolelle jäävät myös Tampereen Veden, sähkölaitoksen (kaukolämpö ja -jäähdytys) ja Tampereen Veran sekä liikunta- ja nuorisotoimen rajapinnan riittävä selvittäminen.

ICT-asioiden kannalta suunnitteluorganisaation hajauttaminen estäisi yhteisten verkkolevyjen käytön ja vaikeuttaisi uusien ohjelmistojen sekä ohjelmistoversioiden käyttöönottoa, ylläpitoa ja kehittämistä. Syntyisi pullonkaula maankäytön suunnittelusta eteenpäin toteutuksen suuntaan.

Kapan henkilöstön puolesta 19.12.2018

Timo Koski	viheralueet ja hulevedet
Pia Tuupanan	liikennejärjestelmän suunnittelu
Joni Vuoristo	kuntatekniikan suunnittelu
Raija Tevaniemi	rakennuttaminen
Teemu Kylmäkoski	kunnossapito

## LIIKENNEJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELUN PERUSTELUJA NYKYISEN ORGANISAATIOMALLIN SÄILYTTÄMISELLE

Tampereen Infran käynnissä olevassa rajapintaselvityksessä on Infran henkilöstö esittänyt valittavaksi rajapintavaihtoehtoa 2. Liikennejärjestelmän suunnittelun (lisu) toiminnan näkökulmasta kyseinen vaihtoehto ei ole perusteltu. Liikennejärjestelmän suunnittelulla on löyhä kytkös Infra liikelaitokseen. Liikennejärjestelmän suunnittelu on kaupungin ydintoimintaa, sen luonteva paikka on maankäytön suunnittelun ja joukkoliikenteen tavoin tilaajaorganisaatiossa.

Liikennejärjestelmän suunnittelu on asiantuntijayksikkö, jossa on pääosin muuta kuin rakentamiseen tähtäävää suunnittelua. Yksikössä laaditaan strategioita, tavoitteiden määrittelyä, selvityksiä ja eri vaiheen suunnitelmia sekä itsenäisesti että kokonaisuutena yhdessä eri yksiköiden kanssa. Teemme suunnitelmien laadunvalvontaa, mm. raitiotien hankkeiden laadunvarmistusta ja auditointia. Laajaan tehtäväkenttään kuuluu myös viranomaistehtävät, lausunnot, päätösvalmistelut sekä investointiohjelman laadinta. Resurssien vähyyden vuoksi henkilöiden tehtäväkentät ovat laajat sisältäen sekä suunnittelu- että tilaajatehtäviä.

Kaavahankkeiden laadinnassa olemme tiiviisti mukana kaikkien suunnittelualojen kanssa. Teemme yhteistyötä myös katutilavalvonnan ja rakennuttajien kanssa. Samaan aikaan kehitämme uusia käytäntöjä, myös digitaalisia palveluita. Olemme mukana kansainvälisissä kehityshankkeissa mm. Sump, Canemure ja SMART.

### LISUN TEHTÄVÄT

- Liikennejärjestelmätyö (osin seudullista) ja vaikutusarvioinnit: liikennejärjestelmäsuunnittelu, erilliset selvitykset, mm. melu- ja päästöselvitykset, joukkoliikenteen järjestelmätason suunnittelu, matkaketjujen ja liikenteen palveluiden kehittäminen, kulkumuotojakaumaan vaikuttaminen
- Yleiskaavoitukseen ja maankäytön yleissuunnitelmiin liittyvä liikennesuunnittelu
- Asemakaavoitukseen liittyvä liikennesuunnittelu
- Raitiotieohjelma ja raitiotien seudullisten laajenemissuuntien yleissuunnittelu
- Hiedanranta
- Lähijunaliikenteen kehittäminen
- Liikenneverkkojen ja katujen yleissuunnitelmat
- Älykäs liikenne: smart, uudet liikkumismuodot, liikkumisen digitaaliset palvelut, vaihtoehtoiset polttoaineet, liikennevalot, telematiikka
- Kestävä ja turvallinen liikenne: sump, turvallisuusselvitykset, nopeusrajoitukset, liikenteen rauhoittaminen, liikkumisen ohjaus
- Kävely: edistäminen, esteettömyys eri muodoissa
- Pyöräily: edistäminen
- Pysäköinti: pysäköintipolitiikka, pysäköinnin hinnoittelu, liityntäpysäköinti, erityisryhmien pysäköinti, asukas- ja yrityspysäköinti
- Liikenteen ohjaus: opastus ja viitoitus, kaupunkilogistiikka, erikoiskuljetukset, työnaikaiset liikennejärjestelyt, työmaajärjestelyjen vaikuttavuuden arviointi
- Liikennemallit ja liikennetutkimukset: kehittäminen ja ylläpito (osin seudullista)
- Edellä mainittuihin kokonaisuuksiin liittyvä suunnittelun ohjaus, päätösvalmistelu ja aloitteiden käsittely
- Yhdyskuntalautakunnassa esittelyt
- Liikennetietojen omaisuuden hallinta: liikennemäärä- (osittain seututasolla), onnettomuus-, viitoitus-, suojatie- ja pysäköintitietokannat
- Asiantuntijatyöt muiden toimialojen kanssa

## VIHERALUEET JA HULEVEDET -YKSIKÖN LAUSUNTO JA VASTAUKSET INFRAN RAJAPINTATARKASTELUUN

### YLEISTÄ:

Vihun suunnittelun rajapinta Tampereen Infran suuntaan on kapea. Yhteistyö sisältää suunnittelua palvelevaa mittaus- ja paikkatietopalvelua, taimiston puulajivarantoasioita, puiden kuntotutkimuksia ja leikkipaikkojen kuntotarkastuksia. Suunnittelun yhteydessä konsultoidaan Infratuotannon kunnossapitoa ja rakentamista niissä hankkeissa, jotka liittyvät Infran toimintaan. Edellä mainittuja kohteita on n. 10-20 % vihun suunnittelusta.

Vihun henkilömäärä 13 + 1:

- |  |   |
|--|---|
| • yksikön päällikkö  | 1 |
| • viheralueiden suunnittelu                                      | 3 |
| • vihertoiminnan organisointi, tal. arvio                        | 1 |
| • raitiotiealueen vihersuunnittelu                               | 1 |
| • hulevesiomaisuuden hallinta ja -suunnittelu, ja asiakaspalvelu | 3 |
| • määräaikainen kansainväl. hulevesiprojekti                     | 2 |
| • omaisuudenhallinta / vihertilastot                             | 1 |
| • tekninen suunnittelija   | 1 |
| • tietomallikoordinaattori                                       | 1 |

### VIHERALUEET JA HULEVEDET -YKSIKÖN TEHTÄVÄT:

- Viherpalveluiden suunnittelu, maisemasuunnittelu, viheralueiden toteutuksen ja hoidon suunnittelu, katujen sekä liikennealueiden ympäristösuunnittelu, asiantuntijatyö maankäytön hankkeissa, omaisuudenhallinta-, paikkatieto- ja kaupunkimalli- ja tietomallityö, sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelu
- Hulevesien hallinnan budjetointi, suunnitteluttaminen ja ohjaaminen, kapalle asiantuntijana toimiminen, vesihuoltolain kunnalle määrittämät tehtävät, Tampereen kaupungin hulevesilaskutuksen järjestäminen sekä sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelu
- Tietomallikoordinaattori palvelee koko Kaupunkiympäristön palvelualueetta

## TAMPEREEN INFRA, RAJAPINTASELVITYS

Navicon teksti ja kysymykset ovat normaalilla fontilla, viheralueet ja hulevedet -yksiön vastaukset lihavoituina

### SELVITYKSEN TAUSTAT

Toteutettava selvitys koskee Tampereen kaupungin vastuulla olevien katujen ja yleisten alueiden suunnittelua, rakentamista ja kunnossapitoa ja näiden toimintojen järjestäminen kaupungin ja perustettavan yhtiön kesken. Selvitykseen kuuluu käydä läpi työnjako sekä rajapinnat kaupungin ja yhtiön välillä ja lisäksi arvioida eri rajapintavaihtoehtojen toimivuutta. Rajapintatarkastelulla tarkoitetaan palvelun järjestämisen tehtäväkokonaisuuden arviointia aina palveluiden tarpeen arvioinnista palvelun tuottamiseen siten, että osoitetaan kunkin tehtävän suorittamisesta vastaava osapuoli hyödyt ja haitat arvioiden. Työn tavoitteena on

saada laatia tarkastelun tuloksena suositus rajapintavaihtoehdosta ja eri rajatehtävien organisoinnista uudessa tilanteessa. Suositus perustuu eri rajapintavaihtoehtojen vaikutustarkasteluun.

Keskeisenä osana selvitystä toteutetaan haastatteluja Tilaajan nimeämien avainhenkilöiden kanssa. Haastattelut tehdään kasvotusten ja luottamuksellisina Tampereen kaupungissa haastateltavien henkilöiden luona. Tuloksia käsitellään siten, ettei yksittäisten henkilöiden vastauksia voida yhdistää kehenkään henkilöön. Yhteen haastatteluun varataan 2 tuntia aikaa.

## HAASTATTELURUNKO

*Alla oleva haastattelurunko on ohjeellinen ja ohjaa keskustelua.*

### 1) Haastateltavan nykyiset tehtävät ja asema

#### a. Oma toimiala ja yksikkö

#### **Kaupunkiympäristön palvelualue, viheralueet ja hulevesi -yksikkö**

*Nykyinen yhteistyö, prosessien läpikäynti*

### 1) Tampereen Infran ja ulkopuolisten palvelutuottajien tarjoamien palvelujen käyttö ja volyyymi.

#### a. Mitä Tampereen Infran palveluja itse / oma yksikkö käyttää?

- **Mittaus- ja paikkatietopalvelut (80 t€)**
- **Taimistopalvelut**
- **Puiden hoitopalvelut / kuntotutkimus (arvio 10 t€)**
- **Leikkipaikkojen kuntotutkimus ja suunnitelmien turvallisuustarkastukset (arvio 10 t€)**
- **Suunnittelukohteissa kunnossapidon ja rakentamisen konsultointi**
- **Nähtäville asetettavissa suunnitelmissa liikennemerkkitoimiston palvelut (arvio 10 t€)**

#### b. Mitä ulkopuolisten palveluntarjoajien palveluja itse / oma yksikkö käyttää?

- **Suunnittelun puitesopimuskumppanit: viheralueet 6 kpl, hulevedet: 5 kpl**
  - **investointihankkeet 300 t€**
  - **kaavoitus- ja kehittämishankkeet 450 t€**
- **Erikoissuunnittelua esim. valaistus- ja siltasuunnittelu**
- 

### 2) Tyytyväisyys yhteistyöhön / Tampereen Infran ja ulkopuolisten tarjoamiin palveluihin?

#### a. Mikä toimii hyvin ja mikä vaatii kehittämistä Tampereen Infran palvelujen osalta?

#### **Hyvää:**

- **Mittaus- ja paikkatietopalvelu**
- **Puiden kuntotutkimus**
- **Taimistokierrokset**
- **Leikkipaikkojen turvallisuusasiat**
- **Kunnossapidon ja rakentamisen konsultointi**
- **Liikennemerkkitoimisto, suunnitelmien maastoon vienti (nähtäville)**

#### **Kehitettävää:**

- **Taimistopalveluiden hallinta mm. listauksen ajantasaisuus taimivarannossa**

b. Mikä toimii hyvin ja mikä vaatii kehittämistä ulkopuolisten palveluntarjoajien osalta?

**Hyvää:**

- Perussuunnittelu ja erikoissuunnittelu

**Kehitettävää:**

- Resurssipula tuntuu ajoittain

3) Edellä mainittujen prosessien mahdolliset pullonkaulat ja kehittämisen kohdat

a. Pureudutaan tarkemmin siihen, mistä hyvät ja huonot kokemukset yhteistyössä / palveluissa oikein johtuvat

- Mittaustöissä ja puidenhoidossa vallitsee hyvä palvelukulttuuri
- Johtamisen haasteet, jatkuva muutos ja suuri henkilöstön vaihtuvuus

b. Selvitystä koskevat prosessit: rakentaminen, rakennuttaminen, yhdyskuntatekninen suunnittelu, suunnitteluttaminen, kunnossapito, liikuntapaikat (rakentaminen, kunnossapito), metsänhoito, ulkoilualueiden kunnossapito, paikkatietojen hankinta ja ylläpito.

c. Prosessien toimivuuteen mahdollisesti vaikuttavat taustatekijä (esim. toimintaympäristöä koskevat tekijät)

- Yksikköjen välinen yhteistyö on parantunut tilajärjestelyjen myötä. Koko prosessi kaavoituksesta kunnossapitoon sijaitsee lähemmäs (helppo keskusteluyhteys)

*Ydin- ja rajapintatehtävät*

4) Näkemys Tampereen Infran (tuottajan) ydintehtävistä

a. Mitkä ovat mielestäsi tuottajan keskeisiä tehtäviä nyt ja jatkossa?

- Toiminnan kokonaisvastuullisuuden kehittäminen

5) Näkemys Tilaajan ydintehtävistä

a. Mitkä ovat mielestäsi tilaajan keskeisiä tehtäviä nyt ja jatkossa?

- Kuntalaisten palveluiden järjestäminen ja verkostojen kehittäminen, kuntalaisten edun valvonta, alueellinen tasapuolisuus
- Kehitystehtävät
- Yhteensovittaminen
- Yhteistyö kaavoituksen, eri suunnittelualojen, rakennuttamisen ja kunnossapidon kanssa
- Omaisuudenhallinta
- Kaupungin edunvalvonta suurissa hankkeissa

6) Näkemys merkittävimmistä rajapintatehtävistä ja niiden organisoimisesta.

**Päällekkäisyyksiä ei nykyisellään juurikaan ole. Viheromaisuudenhallinta kokonaisuudessaan.**

- Kehitysasiat
- Koordinointi

b. Määritellään haastateltavaa / haastateltavan organisaatiota koskevia rajapintatehtäviä

c. Käydään läpi esille tulevien rajapintatehtävien organisointi

7) Uuden tilanteen (in-house yhtiö) vaatimat osaamistarpeet

- a. Yleinen näkemys nykyisestä osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista sekä tuottaja- että tilaajapuolella

**Ks. edellä**

- b. Muutoksen edellyttämät osaamisen muutostarpeet

#### Rajapintavaihtoehdot

8) Käydään läpi esillä olevat rajapintavaihtoehdot

- a. Näkemys eri vaihtoehdoista ja niiden toimivuudesta  
b. Täydennys- ja täsmennystarpeet esitettyihin rajapintavaihtoehtoihin

9) Mahdolliset muut vaihtoehdot rajapintavaihtoehdoiksi

10) Rajapintavaihtoehdojen vaikutukset

- a. Näkymys eri vaihtoehdojen vaikutuksista taloudellisuuteen, vastuisiin, valvollisuuksien selkeyteen, riskienhallintaan, asiakkuuksien hallintaan ja asiakaspalveluun, päätöksentekoon sekä seudulliseen laajennettavuuteen.

Kyselyrunko on ohjeellinen ja siitä todennäköisesti poiketaan haastattelutapahtuman keskusteleavan luonteen myötä. Selvityksen rajapintavaihtoehdot on esitetty lyhyesti seuraavalla sivulla.

#### RAJAPINTAVAIHTOEHDOT

Selvityksessä käytettävät rajapintavaihtoehdot ovat alustavasti seuraavat:

- **Vaihtoehto 0+ (VE 0+)**
  - Vahvistetaan tilaajaa siirtämällä työmaapäälliköitä Infraan urakan valvojiksi, jonka jälkeen oma tuotanto keskittyy vain omajohtoisin töihin omalla resurssilla. Kilpailuttamista vastaavasti lisätään. Henkilöstöä ei vähennetä.  
**Jos nykyinen malli säilytetään, niin on kaupunkiympäristön organisaatiota vahvistettava. Nykyisellään organisaatio ei vastaa kaupungin kasvua ja sen tavoitteita.**
- **Vaihtoehto 1 (VE 1)**
  - Tilaajalta siirtyy osa rakennuttajainsinööreistä ja kunnossapidon tilaajista Infraan, jonka jälkeen Infra tuottaa rakentamisen, rakennusurakoiden valvonnan ja kunnossapidon kokonaispalveluna. Tilaaja keskittyy kunnan lakisääteisien tehtävien päätösvalmisteluun.  
**Vaikeuttaa kokonaisprosessin toteuttamista suunnittelusta rakennuttamiseen ja kunnossapitoon. Kuka määrittelee kuntalaisen palvelut ja toimii tilaajana?**
- **Vaihtoehto 2 (VE 2)**
  - Tilaajalta siirtyy rakennuttajainsinöörit, suunnittelijat ja kunnossapidon tilaajat Infraan, jonka jälkeen rakennusinvestoinnit ja kunnossapidon Infra tuottaa kokonaispalveluna. Tilaaja keskittyy vain ohjelmointiin ja toiminnallisten laatutavoitteiden valmisteluun.  
**Supa siirrettiin kokonaisuudessaan 2017 alusta tilaajaorganisaatioon. Kokonaissuunnittelun prosessia on kehitetty sen jälkeen ja se toimii paremmin. Tämä vaihtoehto olisi paluu tilaaja-tuottajamallin alkuun, joka ei toiminut mm. väärin mitoitettujen resurssien takia.**
- **Vaihtoehto 3 (VE 3)**
  - Kadunpidon tehtävä siirretään kokonaisuudessaan kaupunginvaltuuston päätökselle Infraan  
Kts VE 1

## **Kaupunkiympäristön rakennuttaminen ja ylläpito Kuntatekniikan suunnittelu**

### **HENKILÖSTÖN LAUSUNTO**

*Käynnissä olevan rajapintatarkastelun yhteydessä on esitetty yhtenä vaihtoehtona suunnittelun siirtämistä yhtiöön. Tyypillinen katusuunnitelma sisältää useamman suunnittelualan, eri hallintokuntien, yhtiöiden sekä johtolaitoksien tekniset ratkaisut ja suunnitteluvaiheessa yhteen sovitetaan eri sidosryhmien tekniset ratkaisut sekä vaatimukset. Lisäksi kuntatekniikan suunnittelijat osallistuvat aktiivisesti maankäytön suunnitteluun asemakaavoitusvaiheessa katujen ja vesihuollon yleissuunnitelman laatijana sekä toimivat asiantuntijan roolissa eri hankkeiden ohjausryhmissä. Suunnittelun monitahoisuuden vuoksi on ensisijaisen tärkeää säilyttää koko yleisten alueiden suunnittelu yhtenä kokonaisuutena, koska siirrettäessä esim. pelkästään kuntatekniikan suunnitteluyksikkö uuteen osakeyhtiöön yhteistyö eri suunnittelualojen sekä sidosryhmien kesken heikentyy merkittävästi ja prosessi monimutkaistuu. Pelkästään rakentamista palveleva toteutussuunnittelu pitää jo sisällään laajemman suunnittelukokonaisuuden, jota kuntatekniikan suunnitteluyksikkö ei yksinään pysty tuottamaan. Lisäksi kuntatekniikan suunnitteluyksikössä hoidetaan myös useita viranomaistoimintaan rinnastettavia tehtäviä osana yleisten alueiden suunnittelua ja yksittäisten rakennushankkeiden toteuttamista. Tyypillisimpiä tilaajatehtäviä on vuosittaisien suunnittelu- ja rakentamiskohteiden ohjelmointi ja resursointi, suunnittelutoimeksiantojen tilaaminen ja suunnittelun ohjaaminen, päätösvalmistelu, katukorkeus- ja rakennuslupalausuntojen antaminen, sijoituslupien myöntäminen sekä aloitteiden ja palautteiden käsitteleminen.*

*Kuntatekniikan suunnitteluyksikössä nykyinen toimintamalli ja rajapinnat eri toimijoihin on koettu toiminnan kannalta tarkoituksen mukaiseksi. Kuntatekniikan suunnitteluyksikön henkilöstö on vahvasti sitä mieltä, että mahdollisen organisaatio-muutoksen yhteydessä kuntatekniikan suunnitteluyksikkö tulee olla osa kaupunkiympäristön suunnittelun kokonaisuutta, mihin tänä päivänä kuuluu kaikki muut suunnittelualat kuntatekniikan suunnittelua lukuun ottamatta, ja näin turvattaisiin yleisten alueiden suunnittelun kokonaisuuden toimivuus.*

*Eri suunnittelualoista (kaavoitus, katu- ja vesihuollonsuunnittelu, geotekniikka, katuvalaistus, liikennesuunnittelu, liikenteenohjaus, vihersuunnittelu, hulevedet) koostuvan yleisten alueiden suunnittelun säilyttäminen yhtenä kokonaisuutena on mielestämme perusteltua seuraavista syistä:*

#### **PROSESSINÄKÖKULMA**

- Yhdyskuntatekninen suunnittelu on kiinteästi mukana maankäytön suunnittelussa ja sen vuoksi näiden tuleekin toimia samassa organisaatiossa kaavojen laadun turvaamiseksi.
- Kuntatekniikan suunnittelun mahdollinen irtaantuminen muusta yleisten alueiden suunnittelusta yhdyskuntatekniikan yhteistyö eri suunnittelualojen kesken heikentyy merkittävästi ja prosessi monimutkaistuu.
- Suunnittelu ja viranomaistoiminnat liittyvät läheisesti toisiinsa. Samassa organisaatiossa toimiminen sujuvoittaa yhteistyötä, vähentää tarjous/tilauskäytännön aiheuttamaa byrokratiaa ja tehostaa toimintaa, kun päivittäinen työnteko ei edellytä erillisiä kaupallisia toimeksiantosopimuksia.

#### **ORGANISAATIONÄKÖKULMA**

- Suunnitteluorganisaatio jäisi uudessa osakeyhtiössä ainoaksi suunnittelutoiminnaksi, jonka osuus koko henkilöstöstä olisi hyvin pieni. Henkilöstön huolena on, että suunnittelun asema heikentyy ja toimialan kehittäminen vaikeutuu. Lisäksi yksikön asema osana kunnossapitoon, rakentamiseen, liikennepalveluihin ja mittaus- ja karttapalveluihin keskittyvää yhtiötä on hyvin epätyypillinen toimialalla eikä organisaatioltaan vastaavia yrityksiä ole vapailla markkinoilla. Yksikköimme kuuluisikin mielestämme luontevammin maankäytön suunnittelun sekä viranomaistoimintojen piiriin ennemmin kuin yleisten alueiden rakentamiseen ja kunnossapitoon keskittyvään osakeyhtiöön.
- Kaupunkiympäristön suunnittelussa toimiva oma suunnittelu ei estä ulkopuolisen suunnittelun ja rakentamisen tilaamista.
- yleisten alueiden suunnittelun säilyttäminen yhtenä kokonaisuutena tukisi osaltaan myös kaavoitusta maankäytönsuunnittelussa.

### *TALOUSNÄKÖKULMA*

- Yleisten alueiden suunnittelun säilyttäminen yhtenä kokonaisuutena turvaa oman suunnittelun kannattavuuden, sillä suunnittelun edellyttämien erillisten projektinhallintajärjestelmien, suunnitteluohjelmistojen sekä muusta osakeyhtiön toiminnasta poikkeavien tukitoimintojen ylläpitäminen näin pienessä suunnitteluorganisaatiossa ei ole taloudellisesti tehokasta.
- Tuottajaorganisaatioon kohdistuu tyypillisesti supistamis- ja uudelleen järjestelypaineita, mikä uhkaa oman suunnittelun toimintakykyä itsenäisenä yksikkönä.

## LIITE 4

### Kaupunkiympäristön palvelualueen rakennuttamisen tilastoja ja lausunto rajapintaselvitykseen

KATUJEN, PUISTOJEN JA MUIDEN YLEISTEN ALUEIDEN INVESTOINTITILAUKSET 57 M€ V. 2019

- Ulkoa tilattavat 45 M€ (79 %)
- Tampereen Infra 12 M€ (21 %)
- Rakennuttajia 10 -(12) henkilöä

#### Ulkoa tilattavat

- Raitiotien rinnakkaishankkeet 11 M€
- Maksuosuudet muille investoijille / rakennuttajille 5 M€
- Jatkuvat urakat vuodelta 2018 7 M€
- Optiourakoina toteuttavat 9 M€
- Kilpailutetaan 13 M€
- 20 – 80 %:a edullisempi kuin Infralta (ka. 40 %) \*
- rakentamisessa toimivat markkinat (5 – 12 tarjousta korkeassa suhdanteessakin)

#### HENKILÖSTÖRESURSSIEN VERTAILUA

Yksityinen (Maarakennusyhtiö, jonka liikevaihto infran rakentamiseen n. 20 M€) \*

- Toimitusjohtaja / omistaja
- työpäällikkö
- 4 – 5 työmaamestaria / tarjouslaskija
- 2 toimistohenkilöä (palkanlasku + laskutus)

Toimihenkilöitä 9 - 10 henkilöä

- kirjanpito tilitoimistossa

Vakituiset tuntityöntekijät

- Rakentajat ”jalkamiehet” 5 - 10 henkilöä
- Koneen- ja autonkuljettajat 10 – 15 henkilöä
- ⇒ Pienemmät (edullisemmat) toimisto-, korjaamo- ja varastotilat
- ⇒ tehokkaampi/joustavampi aliurakointi sekä työaikojen jousto
- ⇒ Voi valita urakat, mitä tarjoaa

#### Tampereen Infra

- yksikön päällikkö
- 3 työpäällikköä
- 10 - 12 työmaamestaria / työnjohtajaa
- tarjouslaskennassa / toimistoinsinööri 3 hlö
- kirjureita / toimistotyöntekijöitä 3 hlö
- ⇒ suoraa yksikössä 20 - 22 toimihenkilöä

Lisäksi koko infraa palvelevia toimihenkilöitä (jyvittyä eri yksiköihin):

Toimitusjohtaja, talouspäällikkö, kehityspäällikkö, hankintapäällikkö, työsuojelupäällikkö + muita toimihenkilöitä

Vakituiset tuntityöntekijät

- Rakentajat ”jalkamiehet” 25 - 35 hlö
- koneen- ja autonkuljettajat 20 (kaupungin)

Urakkakohteina runsaasti pieniä ja ”säläkohteita” sekä puutteelliset suunnitelmat => vääristää hintavertailua

## HUOMIOITAVAA NYKYKÄYTÄNNÖSTÄ

- Nykytilaajalla on olemassa olevat ja valmiit päätösprosessit, toimintasäännöt (vastuutukset) ja delegointipäätökset
- Nykytilaajalla on taloushallinnon rakenteet valmiiksi olemassa (+ atk-järjestelemät)
  - Budjetointi => tilaajan projektien avaus => raportointi / seuranta
    - luottamuselimen päätökset
- Hankintapäätöksien prosessit olemassa
- Toimiva organisaatio (rakenne) on olemassa koko kaupungin kehittämiseen
  - ratikkahankkeen rakennuttamisen tukeminen
  - "yhteinen työmaa" (kaupungin johtoyhtiö)
  - yhteisten tietojärjestelmien (työohjelmien) koordinointi kaupungin johtoyhtiöiden kanssa
  - Yleiskaava => asemakaava/liikennesuunnittelu (tonttikaupat/sopimukset)=> rakennussuunnittelu => rakennuttaminen => kunnossapito

Huomiot oman tuotannon (Infran) olemassa olemiseen kaupungille.

+ nopea reagointikyky "häätäöihin" (puitesopimuskumppaneilla ei välttämättä niin nopea)

- vaativien ydinkeskustakohteiden toteuttamiseen ei kokemusta

## KAUPUNKIYMPÄRISTÖN PALVELUALUEEN KUNNOSSAPIDON VASTAUKSET JA KOMMENTIT RAJAPINTASELVITYSTEN KYSYMYKSIIN:

Navicon teksti ja kysymykset kursivoidulla fontilla, kunnossapidon kommentit lihavoituina

### TAMPEREEN INFRA, RAJAPINTASELVITYS

#### SELVITYKSEN TAUSTAT

*Toteutettava selvitys koskee Tampereen kaupungin vastuulla olevien katujen ja yleisten alueiden suunnittelua, rakentamista ja kunnossapitoa ja näiden toimintojen järjestäminen kaupungin ja perustettavan yhtiön kesken. Selvitykseen kuuluu käydä läpi työnjako sekä rajapinnat kaupungin ja yhtiön välillä ja lisäksi arvioida eri rajapintavaihtoehtojen toimivuutta. Rajapintatarkastelulla tarkoitetaan palvelun järjestämisen tehtäväkokonaisuuden arviointia aina palveluiden tarpeen arvioinnista palvelun tuottamiseen siten, että osoitetaan kunkin tehtävän suorittamisesta vastaava osapuoli hyödyt ja haitat arvioiden. Työn tavoitteena on saada laatia tarkastelun tuloksena suositus rajapintavaihtoehdosta ja eri rajatehtävien organisoinnista uudessa tilanteessa. Suositus perustuu eri rajapintavaihtoehtojen vaikutustarkasteluun.*

*Keskeisenä osana selvitystä toteutetaan haastatteluja Tilaajan nimeämien avainhenkilöiden kanssa. Haastattelut tehdään kasvotusten ja luottamuksellisina Tampereen kaupungissa haastateltavien henkilöiden luona. Tuloksia käsitellään siten, ettei yksittäisten henkilöiden vastauksia voida yhdistää kehenkään henkilöön. Yhteen haastatteluun varataan 2 tuntia aikaa.*

#### HAASTATTELURUNKO

##### Yleistä

- **Ajankohta organisaatioselvittelyille on äärimmäisen huono. Ratikan rakentumisen ajaksi tilanne tulisi rauhoittaa ja tilaajapuolen resursseja tulisi lisätä.**
- **Kuka vasta kaupungin omaisuudesta ja rekistereistä, omaisuuden kunnon hallinnasta ja seurannasta ja korjausvelasta -> johtopäätökset ja korjaustoimenpiteet.**
- **Mikä on Katutilavalvonnan rooli jatkossa?**
- **Liikuntapuolen rajapinta tulisi myös käsitellä.**
- **Tampereen vesi ja sähkölaitos (Kaukolämpö ja -kylmä) sekä Tampereen Vera: vain yksi henkilö haastateltu, sen perusteella ei saada kokonaiskäsitystä rajapinnoista ja toimivuudesta.**

*Alla oleva haastattelurunko on ohjeellinen ja ohjaa keskustelua.*

- 2) Haastateltavan nykyiset tehtävät ja asema
  - a. Oma toimiala ja yksikkö  
**Kaupunkiympäristön palvelualue, kunnossapito**

*Nykyinen yhteistyö, prosessien läpikäynti*

- 11) Tampereen Infran ja ulkopuolisten palvelutuottajien tarjoamien palvelujen käyttö ja volyyymi.
  - a. Mitä Tampereen Infran palveluja itse / oma yksikkö käyttää?
    - **Kunnossapidon alueurakat (11,3 M€)**

- Vihertukipalvelut (taimisto, puutarha, lintujen kesähoito, puiden hoito), 1,3 M€
- Maan- ja lumenvastaanottoaipaikkojen hallinta (0,5 M€)
- Erilaisia liikenne- ja viheralueilla tehtäviä korjaustöitä (0,5–1 M€)
- Asfalttipäällysteet ja tiemerkinnot, rakennuttamis- ja valvontapalvelut (0,15 M€)

b. Mitä ulkopuolisten palveluntarjoajien palveluja itse / oma yksikkö käyttää?

- Kunnossapidon alueurakat (1,5–2 M€)
- Erilaisia liikenne- ja viheralueilla tehtäviä korjaustöitä, mm. huleveden ongelmakohteet (0,5–1 M€)
- Asfaltointityöt (1,5 M€ töiden arvo), Infra koordinoi pääosin
- Verstaspalvelut (0,2 M€)
- Satamien kunnossapito (0,5 M€)
- Vesiaiheet (mm. suihkulähteet), 0,1 M€
- Töhröjen (graffitit) poistot (0,1 M€)
- Yleisövessojen kunnossapito (0,1 M€)
- Ympäristöä parantavat työt (mm. harvennukset), 0,1 M€
- Matonpesupaikat (0,05 M€)
- Siltojen kunnossapito (0,05 M€)
- Teollisuusraide, isännöinti (0,05 M€)
- Katusulanapitojärjestelmät (0,25 M€)
- Ulkovalaistuksen käyttö- ja kunnossapitopalvelut ja erilaiset s-järjestelmät (1 M€)
- Liikennevalojen -II- ja telematiikkajärjestelmät (1 M€)
- Asiantuntijapalvelut (0,2–0,3 M€)
- Maksullisen pysäköinnin koordinointi (1 M€)

12) Tyytyväisyys yhteistyöhön / Tampereen Infran ja ulkopuolisten tarjoamiin palveluihin?

a. Mikä toimii hyvin ja mikä vaatii kehittämistä Tampereen Infran palvelujen osalta?

**Hyvää:**

- Kunnossapitourakoiden hallinta (perustehtävät)
- Vihertukipalvelut: kesäkukat paras malli, hyvä kokonaisuus
- Asfalttipäällysteiden ja tiemerkinnotien rakennuttamispalvelut
- Leikkiturva-asiat hyvällä mallilla
- liikennemerkkitoimisto ok

**Kehitettävää:**

- Kustannustehokkuus kauttaaltaan
  - Alueurakoiden neliöhintavertailu
  - kuinka tehokkuus paranee kun paisutetaan Infraa
  - Työsaavutus/aika ja laatu
  - tasalaatuisuus / työnjohtaja kohtaista
- yhteistyön yksipuolisuus, tilaaja kertoo, tuottaja ei
- Toimitusvarmuus ja joustavuus
  - Nykyresursseilla palvelujen tuottaminen (erillisurakat/-työt kuten liikenneväylillä toteutettavat korjaustyöt) epävarmalla pohjalla, tilaajan

työmäärä lisääntyy jatkuvasti (töiden teettäminen ulkopuolisilla palveluntuottajilla)

- Äkillinen tarttuminen haasteellisiin töihin (yksittäisten henkilöiden varassa)
- Oman toiminnan kehittäminen
  - Alihankintojen johtaminen kauttaaltaan sis. valvonnan (vrt. pienurakat vs. tuntityöt; esimerkkinä hiekanharjaukset). Yleisesti ottaen yksityiset koneet/kalusto pois kunnallisesta työajasta/-rytmistä.
  - Hankintojen kilpailutukset (mm. kone- ja kalustokilpailutus); saatavuus, laatu, kustannukset, tilaajan informointi ja keskustelu
  - Työn (todellisen) tuottavuuden parantaminen (työsaavutus/aikayksikkö)
  - Urakointihenkisyys puuttuu
  - Toiminnan ja laadun yhdenmukaistaminen
  - Organisaatorakenne ja vastuunjako (vrt. mm. toimihenkilöiden määrä vs. yksityinen sektori)
  - Ongelmakeskeisyys vs. ratkaisuhakuisuus ("selittely")
  - aktiivisuus, vastuunkanto (reikäpaikkaukset ja liikennemerkkikorjaukset)
  - edelleen puutteelliset lausunnot korvausvaatimuksiin - jopa osin harhaanjohtavat lausunnot
  - urakoiden omavalvonta ja töiden raportointi
  - työmaakokouksiin valmistautuminen ..."tullaan kynän kanssa"

b. Mikä toimii hyvin ja mikä vaatii kehittämistä ulkopuolisten palveluntarjoajien osalta?

**Hyvää:**

- Kunnossapitourakoiden hallinta (perustehtävien itsenäinen hoitaminen)
- Pääosin kustannustehokkuus
- Joustavuus/palvelualltius; lähtökohtana "onnistuu"-ajattelu
- Äkillinen reagointikyky ja ratkaisuhakuisuus-/keskeisyys
- Kanssakäyminen helppoa
- sitoutuminen tehtäviin ja aikatauluihin ja kustannuksiin

**Kehitettävää:**

- Kustannusohjaus vaatii enemmän valvontatyötä
- omavalvonta

13) Edellä mainittujen prosessien mahdolliset pullonkaulat ja kehittämisen kohdat

a. Pureudutaan tarkemmin siihen, mistä hyvät ja huonot kokemukset yhteistyössä / palveluissa oikein johtuvat

- Johtaminen (mm. vastuunjako, tavoitteenasettelu erityisesti toiminnan suhteen)
- Organisaatorakenne ja toimitilat (toimihenkilöiden määrä ja useampi erillinen toimipiste, johdon jalkautuminen?)
- Toimintakulttuuri
- Tilaajien vaatimustaso (osin resurssikysymys) urakoiden ja sopimusten noudattaminen (kun työt tehdään sopimusten mukaan paikkojen pitäisi olla kunnossa)

b. Selvitystä koskevat prosessit: rakentaminen, rakennuttaminen, yhdyskuntatekninen suunnittelu, suunnitteluttaminen, kunnossapito, liikuntapaikat (rakentaminen,

kunnossapito), metsänhoito, ulkoilualueiden kunnossapito, paikkatietojen hankinta ja ylläpito.

- c. *Prosessien toimivuuteen mahdollisesti vaikuttavat taustatekijä (esim. toimintaympäristöä koskevat tekijät)*
- **Virastomallissa johtaminen ja täytäntöönpano kankeita**
  - **Yksikköjen välinen yhteistyö kauttaaltaan haasteellista, vaikka tilanne osin parantunut tilajärjestelyjen myötä**
  - **Virastopuolen organisaatorakenne (mm. turvallisuus-, laatu-, talous- ja kehitystehtävät – ”kaikkien vastuulla ylitöinä”), vrt. Infran organisaatio**

*Ydin- ja rajapintatehtävät*

14) *Näkemykset Tampereen Infran (tuottajan) ydintehtävistä*

- a. *Mitkä ovat mielestäsi tuottajan keskeisiä tehtäviä nyt ja jatkossa?*

**Jos hinnassa ei pärjää, niin erityisesti tulisi keskittyä**

- **toiminnan kokonaisvastuullisuuteen (“tiemestari on alueisäntä”); alueella tehtävien töiden koordinointi ja suorittaminen (esimerkkinä paikkaustyöt)**
- **alueurakoiden kokonaisvastuun hallinta graffitit, vesiaiheet, katusulatus, yleisö wc:t ym.**
- **laatuun**
- **yhteistyökykyyn ja joustavuuteen; pienten ja työllistävienkin hommien tulisi hoitua**

**Silti nykyinen hintataso ei ole hyväksyttävällä tasolla. Huomionarvoista on, että kunnossapitotoimijoita on alueellisesti rajallinen määrä → selkeä tarve omalle tuotannolle.**

15) *Näkemykset Tilaajan ydintehtävistä*

- a. *Mitkä ovat mielestäsi tilaajan keskeisiä tehtäviä nyt ja jatkossa?*

- **kuntalaisten palveluiden järjestäminen ja verkostojen kehittäminen, kuntalaisten edun valvonta, alueellinen tasapuolisuus**
- **urakoiden kilpailutus ja valvonta**
- **kehitystehtävät**
- **yhteensovittaminen**
- **yhteistyö kaavoituksen, suunnittelun ja katutilavalvonnan kanssa**
- **isoissa hankkeissa kaupungin edustaminen mm. ratikka, tunneli, keskuspuhdistamo ym.**

16) *Näkemykset merkittävimmistä rajapintatehtävistä ja niiden organisoimisesta.*

**Päällekkäisyyksiä ei nykyisellään juurikaan ole. Tilaajaorganisaatio tulisi rakenteellisesti suunnitella kokonaan uusiksi (vrt. yrityksen organisaatio).**

- **Kadunpitäjän rooli ja vastuut**
- **Omaisuuksienhallinta**
- **Kehitysasiat**
- **Valvonta ja koordinointi**
- **”Hygieenisuus”/puolueettomuus.**

- b. *Määritellään haastateltavaa / haastateltavan organisaatiota koskevia rajapintatehtäviä*

- c. *Käydään läpi esille tulevien rajapintatehtävien organisointi*

17) Uuden tilanteen (in-house yhtiö) vaatimat osaamistarpeet

- a. Yleinen näkemys nykyisestä osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista sekä tuottaja- että tilaajapuolella

**Ks. edellä**

- b. Muutoksen edellyttämät osaamisen muutostarpeet

Rajapintavaihtoehdot

18) Käydään läpi esillä olevat rajapintavaihtoehdot

- a. Näkemys eri vaihtoehdoista ja niiden toimivuudesta  
b. Täydennys- ja täsmennystarpeet esitettyihin rajapintavaihtoehtoihin

19) Mahdolliset muut vaihtoehdot rajapintavaihtoehdoiksi

20) Rajapintavaihtoehtojen vaikutukset

- a. Näkymys eri vaihtoehtojen vaikutuksista taloudellisuuteen, vastuisiin, valvollisuuksien selkeyteen, riskienhallintaan, asiakkuuksien hallintaan ja asiakaspalveluun, päätöksentekoon sekä seudulliseen laajennettavuuteen.

Kyselyrunko on ohjeellinen ja siitä todennäköisesti poiketaan haastattelutapahtuman keskusteleavan luonteen myötä. Selvityksen rajapintavaihtoehdot on esitetty lyhyesti seuraavalla sivulla.

**RAJAPINTAVAIHTOEHDOT**

Selvityksessä käytettävät rajapintavaihtoehdot ovat alustavasti seuraavat:

- **Vaihtoehto 0+ (VE 0+)**
  - Vahvistetaan tilaajaa siirtämällä työmaapäälliköitä Infraan urakan valvojiksi, jonka jälkeen oma tuotanto keskittyy vain omajohtoisiin töihin omalla resurssilla. Kilpailuttamista vastaavasti lisätään. Henkilöstöä ei vähennetä.  
**Jos tilaaja-tuottaja -malli säilytetään, on tilaajaorganisaatiota yksiselitteisesti vahvistettava. Nykyisellään organisaatio ei vastaa toiminnan volyymin, rajapintojen määrää eikä rakentamisen laajuutta (ratikkahanke)**
- **Vaihtoehto 1 (VE 1)**
  - Tilaajalta siirtyy osa rakennuttajainsinööreistä ja kunnossapidon tilaajista Infraan, jonka jälkeen Infra tuottaa rakentamisen, rakennusurakoiden valvonnan ja kunnossapidon kokonaispalveluna. Tilaaja keskittyy kunnan lakisäätteisien tehtävien päätösvalmisteluun.  
**Ei ole kunnossapidon osalta realistinen vaihtoehto. Mitä tarkoitetaan päätösvalmistelulla, korvauskäsittelyäkö? Mistä rahoitus, kuka siitä vastaa vai ohjaako yhtiö? Omaisuudenhallinta? Päätösvalmistelu ei voi olla yhden henkilön varassa vaatisi joka tapauksessa vähintään kaksi henkilöä. Vrt. tilaajan nyk. resurssit.  
**Kuka määrittelee kuntalaisen palvelut ja toimii tilaajana?****
- **Vaihtoehto 2 (VE 2)**
  - Tilaajalta siirtyy rakennuttajainsinöörit, suunnittelijat ja kunnossapidon tilaajat Infraan, jonka jälkeen rakennusinvestoinnit ja kunnossapidon Infra tuottaa kokonaispalveluna. Tilaaja keskittyy vain ohjelmointiin ja toiminnallisten laatutavoitteiden valmisteluun  
**Huom. suunnittelijat siirrettiin 2017 alusta tilaajaorganisaatioon!**

- *Vaihtoehto 3 (VE 3)*
  - *Kadunpidon tehtävä siirretään kokonaisuudessaan kaupunginvaltuuston päätökselle Infraan*

**VE 2 ja 3.. Yrityksessä muodostettaisiin käytännössä osastot, jossa ”tilaajalle” vastuutettaisiin kadunpitäjän rooli ja esimerkiksi turvallisuus-, laatu, talous-, kehitys- ja ohjelmointitehtävät. Nykyisellään ei ole ”ylimääräisiä” tehtäväkuvia. Nykyisen tilaajan tehtävät (mm. kaupungin talous ja korjausvelka) tulevat entisestään korostumaan tulevaisuudessa. Nykyisellään kaupungin kehittyminen on kauttaaltaan verkkaista ja vaatimustaso heiveröinen (mm. digitalisaation mahdollisuudet). Yleisesti laajempi osaaminen yhdessä talossa.**

- **Kuka vasta kuntalaisten palveluista ja kehittämisestä?**
- **Kuka vastaa asiakaspalautteisiin, joka koskee palvelujen kehittämistä sekä sen laatua ja sisältöä**