

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu päätöksentekojärjestelmässä.

---

## **§ 14**

### **Konsernina toimimisen kehittämisen tilannekatsaus**

TRE:845/00.01.02/2023

Valmistelija / lisätiedot:  
Arto Vuojolainen

#### **Valmistelijan yhteystiedot**

Liiketoiminta- ja rahoitusjohtaja Arto Vuojolainen, puh. 050 345 1397,  
etunimi.sukunimi@tampere.fi

#### **Lisätietoja päätöksestä**

Kaupunginlakimies Jouko Aarnio, puh. 040 514 4884, etunimi.  
sukunimi@tampere.fi

#### **Päätös**

Päätösehdotus hyväksyttiin.

Esittelijä: Juha Yli-Rajala, Konsernijohtaja

#### **Päätösehdotus**

Konsernina toimimisen kehittämisen tilannekatsaus merkitään tiedoksi.

#### **Perustelut**

Kaupunkikonserniin kuuluvat yhtiöt muodostavat yhä suuremman osan kokonaisuutta, joka näkyy kuntalaisille julkisina palveluina. Erityisesti tämä konserniteema on pintaautunut keskusteluihin viimeisen parin vuoden aikana, kun sisäistettiin miltä uusi kunta tai Tampereen kaupunki näyttää hyvinvointialueuudistuksen toteuduttua.

Tampere-konserniin kuuluu 26 tytäryhtiötä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin miljardi euroa. Karkealla tasolla yhtiöt voidaan jakaa kahtia markkinoilla toimiviin ja sidosyksikköaseman omaaviin, ns. in-house-yhtiöihin, joista jälkimmäisillä on merkittävä rooli erilaisten tukipalveluiden tuottamisessa. Näiden tukipalveluiden laatu, hinnat ja toimintaperiaatteet vaikuttavat suoraan palvelualueiden tuottamiin kuntalaispalveluihin.

Strategisesti on yhä tärkeämpää, että kuntakonserni puhaltaa yhteen hilleen. Kaupunkistrategia ohjaa koko konsernin toimintaa ja antaa suuntaa sekä tavoitteita. Yhtiökohtaiset omistajastrategiat ja yhtiöiden hallitusten päättämät liiketoimintastrategiat käytännössä muodostavat sekä toteuttavat omistajan tahtoa.

Konsernihallinnon johtoryhmä on loppuvuonna 2022 pitänyt kolme parin tunnin mittaista seminaaria, joissa on käsitelty konsernina toimimista, sen haasteita, osapuolten rooleja ja hyviä käytäntöjä. Johtoryhmä tunnisti teemoja, joita halutaan kehittää: Johtoryhmien roolin kirkastus konserniasioissa ja johtoryhmäkäytäntöjen luominen, omistajastrategiaprosessi, omistajaohjauksen salkkujaon tarkastelu ja

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu päätöksentekojärjestelmässä.

---

yhtiöiden ryhmittely, tukipalveluiden ja in-house-yhtiöiden ohjauksen yhtenäistäminen, strategisen ohjauksen ja talousarviotavoitteiden terävöittäminen sekä konsernina toimimisen periaatteet.

Erityisen konkreettisesti konsernina toimisen haasteet ja toisaalta toiminnalliset hyödyt toteutuvat yhteistyössä in-house-yhtiöiden kanssa, joista useat tuottavat merkittäviä tukipalveluita kuntalaisten ydinpalveluille. In-house-yhtiöiden toimintaa ohjaavat vahvasti palvelualueiden kanssa laadittavat ostopalvelusopimukset, joissa tyypillisesti sovitaan esimerkiksi palveluiden kehittämistavoitteista. Siten palvelualueiden on välttämätöntä osallistua konsernina toimimiseen, jotta palvelusopimukset, talousarvion vuositavoitteet, omistajastrategiat ja konserniohje muodostavat samaan suuntaan ohjaavan kokonaisuuden.

Konsernihallinnon tehtävänä on tukea palvelualueiden ja konsernin toimintaa siten, että kaupunkistrategia ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Omistajaohjauksen prosessien lisäksi tämä tarkoittaa myös talouden, henkilöstön, tietohallinnon, strategian ja kehittämisen osalta pohdintaa siitä, miten ja missä laajuudessa konserniohjausta tehdään ja toisaalta, milloin yhtiöillä pitää olla vapaa mahdollisuus omaan päätöksentekoon. Konsernihallinnon tuki ja käytännöt ovat luonteeltaan mahdollistavia sekä ohjaavia, niillä ei ole yhtiöoikeudellista sitovuutta konserniyhtiöihin nähden. Konkreettisimmin ja tiukimmin kaupungin ohjaus yhtiöiden suuntaan toteutuu kuntalain mukaisessa konserniohjeessa. Sen uudistaminen on parhaillaan työn alla ja siinä huomioidaan konsernihallinnon johtoryhmätyössä tehdyt havainnot, jonka jälkeen kaupunginhallituksen konsernijaosto käsittelee ohjeen ja esittää uudistamista edelleen valtuustolle.

### **Tiedoksi**

Arto Vuojolainen, Nina Mustikkamäki

### **Nähtävilläolo ja tiedoksianto asianosaiselle**

Pöytäkirja asetetaan nähtäväksi 28.2.2023 kaupungin internetsivulle [www.tampere.fi](http://www.tampere.fi).

Päätös on lähetetty sähköisesti 28.2.2023.

### **Muutoksenhakuviranomainen**

Päätökseen ei voi hakea muutosta.

Tampere  
28.02.2023

Noora Jalonen  
Hallintosihteeri

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu päätöksentekojärjestelmässä.

---

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu päätöksentekojärjestelmässä.

---

## **Muutoksenhakukielto**

§14

## **Muutoksenhakukielto**

Oikaisuvaatimusta tai kunnallisvalitusta ei saa tehdä päätöksestä, joka koskee:

-vain valmistelua tai täytäntöönpanoa (KuntaL 136 §)

-virka- tai työehtosopimuksen tulkintaa tai soveltamista ja viranhaltija on jäsenenä viranhaltijayhdistyksessä, jolla on oikeus panna asia vireille työtuomioistuimessa (KVhl 50 § 2 mom.)

-etuosto-oikeuden käyttämättä jättämistä (EtuostoL 22 §)