



TAMPEREEN KAUPUNKISEUTU

Tampereen
kaupunkiseudun
infrapalvelujen
seutuyhteistyön
nykytilakartoitus

Kaupunkiseudun
infrapalvelujen
työryhmä



Sisällys

1. Selvityksen tausta ja tarkoitus	3
2. Infrapalvelujen järjestämisen nykytila	5
2.1 Yleistä	5
2.2 Tampereen kaupunki	5
2.3 Kangasalan kaupunki.....	8
2.4 Lempäälän kunta.....	9
2.5 Nokian kaupunki	11
2.6 Oriveden kaupunki.....	12
2.7 Pirkkalan kunta.....	13
2.8 Vesilahden kunta.....	15
2.9 Ylöjärven kaupunki.....	16
3 Tampereen kaupunkiseudun infrapalvelujen seutuyhteistyön nykytila ja syventämismahdollisuudet.....	18
3.1 Yleistä	18
3.2 Seutuyhteistyön nykytila.....	18
3.3 Seutuyhteistyön syventämismahdollisuudet.....	22
4 Markkinakartoitus	31
4.1 Yleistä	31
4.2 Kunnallistekniikka	32
4.2.1 Vesihuolto	32
4.2.2 Jätehuolto	33
4.2.3 Katu- ja puistorakentaminen	33
4.2.4 Esimerkki Lahden Seudun Kuntatekniikasta	34
4.2.5 Esimerkki Turun kunnallistekniikan yhtiöittämisestä	35
4.3 Tilapalvelut.....	36
4.4 Rakennusvalvonta	37
5 Johtopäätökset ja yhteenveto	39
6 Lähteet	43
Liite 1.....	45
Kaupunkiseudun infratyöryhmän kokoonpano	
Liite 2.....	46
Haastattelukysymykset	

1. Selvityksen tausta ja tarkoitus

KPMG Oy Ab on toteuttanut tämän selvityksen Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän toimeksiannosta loka-joulukuussa 2018. Selvitystyön ohjausryhmänä toimi kaupunkiseudun infrapalvelujen työryhmä. Työryhmän kokoonpano on esitetty tämän selvityksen liitteessä 1.

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän jäseninä ovat Tampereen, Kangasalan, Nokian, Ylöjärven ja Oriveden kaupungit sekä Lempäälän, Vesilahden ja Pirkkalan kunnat. Tampereen kaupunkiseudun yhteistyö perustuu seudun strategiaan, rakennesuunnitelmaan sekä kuntien ja valtion väliseen MAL-sopimukseen ja vuotuisiin talousarviotavoitteisiin.

Kaupunkiseudulla on aiemmin tehty kaksi selvitystä samaan teemaan liittyen. Yhdyskuntateknisten palvelujen seudulliset yhteistyömahdollisuudet –niminen selvitys valmistui vuonna 2008 ja sen tavoitteena oli selvittää kuntayhteistyön mahdollisuuksia infra-alan rakentamisessa ja kunnossapidossa. Seudullinen kiinteistörahastomallin esiselvitys toteutettiin vuonna 2011 ja ko. selvityksen tavoitteena oli tunnistaa kiinteistöinvestointeihin liittyvät eri rahastomallit ja arvioida niiden soveltuvuus seudun tarpeisiin tilanteessa, jossa kuntalaisten palvelut tarvitsevat uusia päiväkotia, kouluja ja terveyskeskuksia. Näiden kahden selvityksen jälkeen Tampereen kaupunki on vuonna 2018 käynnistänyt oman selvityksensä Tampereen Infra liikelaitoksen vaihtoehtoisista järjestämistavoista.

Selvityksen kohteena olevassa työssä Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä on pyytänyt KPMG:tä esittämään Tampereen kaupunkiseudun kuntien infrapalveluiden järjestämisen nykytilan kartoittamalla kaupunkiseudun kuntien tämänhetkiset tavat järjestää infrapalvelut sekä selvittämään ko. palvelujen kaupunkiseudun kuntien välisen yhteistyön nykytilan ja laatimaan ehdotuksen yhteistyön syventämiseksi kuntien kesken. Lisäksi selvityksessä kuvataan palvelujen järjestämistapoja infrapalvelutoiminnan sektorilla valtakunnallisesti Suomessa sekä esitetään benchmark-tyyppisesti ko. palveluihin liittyviä mahdollisesti jo toteutettuja kuntien välisiä yhteistoimintaratkaisuja tai -malleja. Selvityksessä on sovittu tarkasteltavan yhdyskuntatekniikan, tilapalveluiden ja rakennusvalvonnan palvelukokonaisuuksia.

Käsillä oleva työ pohjautuu toimeksiantajan toimittamaan ja julkisesti saatavilla olevaan kirjalliseen materiaaliin sekä haastattelu- ja työpajatyöskentelyyn seuraavasti:

Kirjallisen materiaalin osalta esitettiin toimeksiantajan kanssa pidetyn aloituspalavaverin jälkeen materiaalipyyntö selvityksen kohteina oleville kunnille tarvittavien taustatietojen keräämiseksi. Työtä varten tarkasteltu kirjallinen materiaali sisälsi muun muassa infratoimintaan liittyvät mahdollisesti saatavilla olevat toimintakertomukset, prosessikuvaukset, toimintaan liittyviä talous- ja tilastolukuja sekä kunnan tilaaja- ja sopimushallintoon liittyvät yleiset linjaukset.

Haastattelujen osalta laadittiin työn tueksi kattava haastattelurunko ja sovittiin kunkin kunnan osoittaman avainhenkilön tai avainhenkilöiden kanssa haastatteluajankohta keskeisten asioiden läpikäymiseksi. Kaupunkiseudun kunkin kunnan osoittamat avainhenkilöt osallistuivat haastattelujen muodossa toteutettuun laajaan

nykytilakartoitukseen. Haastateltavilla oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen toimitetun haastattelurungon pohjalta. Haastattelurunko on tämän selvityksen liitteenä 2. Haastattelut (yhteensä 10 kpl) toteutettiin iterointimenetelmällä ja vahvistettiin työpajatyöskentelyllä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Työpajassa haastattelukierroksen tuloksia avattiin ja vedettiin yhteen sekä työstettiin eteenpäin haastatteluissa esiinnousseiden keskeisten teemojen ympärillä. Työpajassa identifioitiin konkreettisia yhteisiä teemoja ja yhteistyöaihioita, joiden osalta edelleentyyöstö katsottiin tarpeelliseksi.

Käsillä oleva loppuraportointi valmisteltiin työpajatyöskentelyn päätteeksi ja työstettiin selvityksen kohteina olevilta kunnilta väliraportoinnissa saatujen kommenttien perusteella. Loppuraportissa esitetään KPMG:n selvitystyön pohjalta tekemät havainnot infrapalvelujen järjestämisen nykytilasta, esitetään suositus tavoista, joilla yhteistyötä voidaan tarkoituksenmukaisesti syventää kuntien kesken tarkastelun kohteena olevissa infratoiminnoissa ja havainnollistetaan infrapalveluita koskevan markkinatutkimuksen johtopäätökset. Selvitystyöstä ovat KPMG:llä vastanneet Annukka Mannerkoski, Pirkka Saarinen ja Samuli Kinnunen.

2. Infrapalvelujen järjestämisen nykytila

2.1 Yleistä

Infrapalvelut on kaupunkiseudulla perinteisesti järjestetty kuntien omana toimintana siten, että alihankintaa on käytetty lisäksi laajalti hyväksi. Valtakunnalliseen tapaan selvitykseen osallistuneiden kuntien toteutustavat vaihtelevat kuitenkin kuntien välillä merkittävästikin paitsi itse palvelukokonaisuutta koskevan järjestämismuotonsa myös tilaaja- ja sopimushallinnon osalta.

Toiminta on järjestetty joko kaupungin omana toimintana virastotoimintana, erotettuna kunnan sisällä liikelaitosmuotoon tai irrotettuna omaksi kokonaisuudekseen yhtiöittämällä toiminta osakeyhtiömuotoon. Infrapalvelukokonaisuuteen on eri kuntien malleissa sisällytetty hieman eri palvelukokonaisuuksia tai palveluja saatetaan toteuttaa yhteistyössä kunnan muiden liitännäisten palvelukokonaisuuksien kanssa.

Toisaalta kaikissa edellä mainituissa malleissa eroavaisuuksia syntyy myös ko. toiminnan ja kunnan tilaajaorganisaation välille luodun toimintamallin vuoksi. Yhtäältä eri kuntien malleissa tilaajaorganisaatioksi on voinut valikoitua erityyppinen kunnan tilaajataho. Toisaalta toimintaa voidaan ko. tilaajaorganisaation toimesta ohjata budjetoitujen kokonaisuuksien avulla hankkeina tai ns. kokonaisvastuumallilla, jossa infrapalvelualue hallinnoi toimintaa kokonaisvaltaisemmin suunnittelu, alihankinnan ja muun hankekohtaisen toteutuksen osalta.

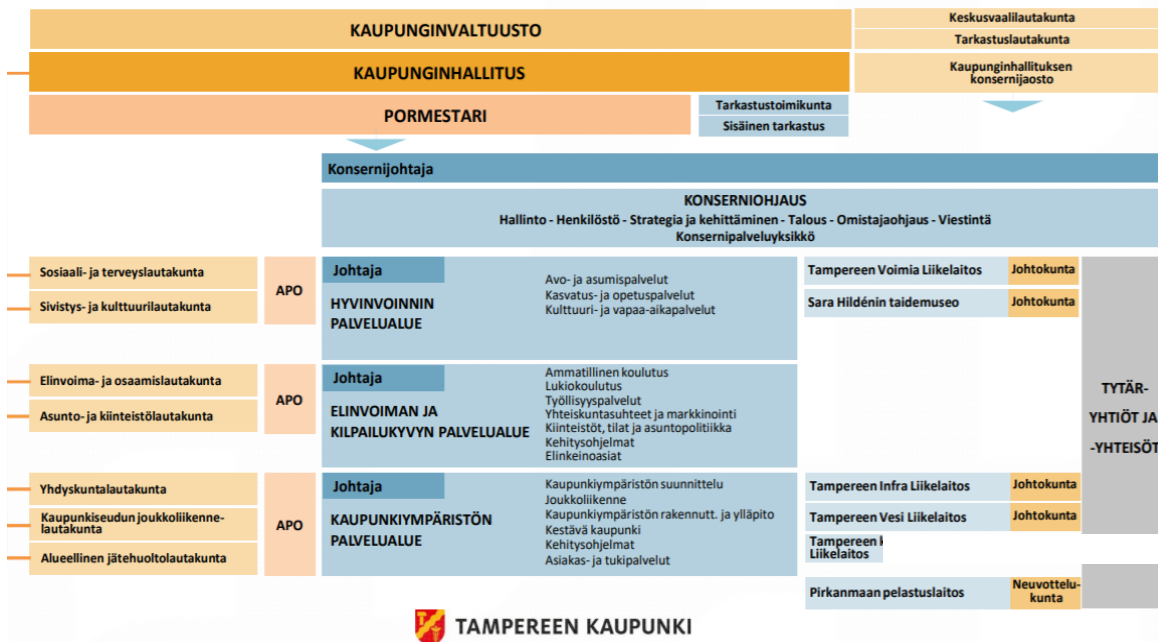
Infrapalvelutoiminta voidaan myös järjestää myös jollain edellä mainittuja vaihtoehtoisia malleja yhdistelevällä tavalla. Seuraavassa on esitetty Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän jäsenkuntien tämänhetkiset infrapalveluiden järjestämismallit.

2.2 Tampereen kaupunki

Tampereen kaupungin kaupunkiorganisaatiossa toimii virastomuodossa Kaupunkiympäristön palvelualue, jossa toteutetaan maakäytön suunnitteluun, maaomaisuuden hallintaan, liikenneverkkosuunnitteluun ja teknisen toimen strategiaan tehtäviin liittyviä toimintoja seuraavasti:

- Kaupunkiympäristön suunnittelu, joka sisältää asemakaavoituksen, kaupunkimittauksen, liikennejärjestelmäsuunnittelun, rakennusvalvonnan, viheralueet ja hulevedet sekä yleiskaavoituksen palveluyksiköt;
- Rakennuttamisen ylläpito, joka sisältää rakennuttamisen, kuntatekniikan suunnittelun, kunnossapidon sekä katutilavalvonnan ja pysäköinninvalvonnan palveluyksiköt;
- Kestävä kaupunki, joka sisältää muun muassa ympäristön suojelun, ympäristöterveydenhuollon ja jätehuoltoviranomaisen palveluyksiköt.

Tampereen kaupungin organisaatio 1.1.2018



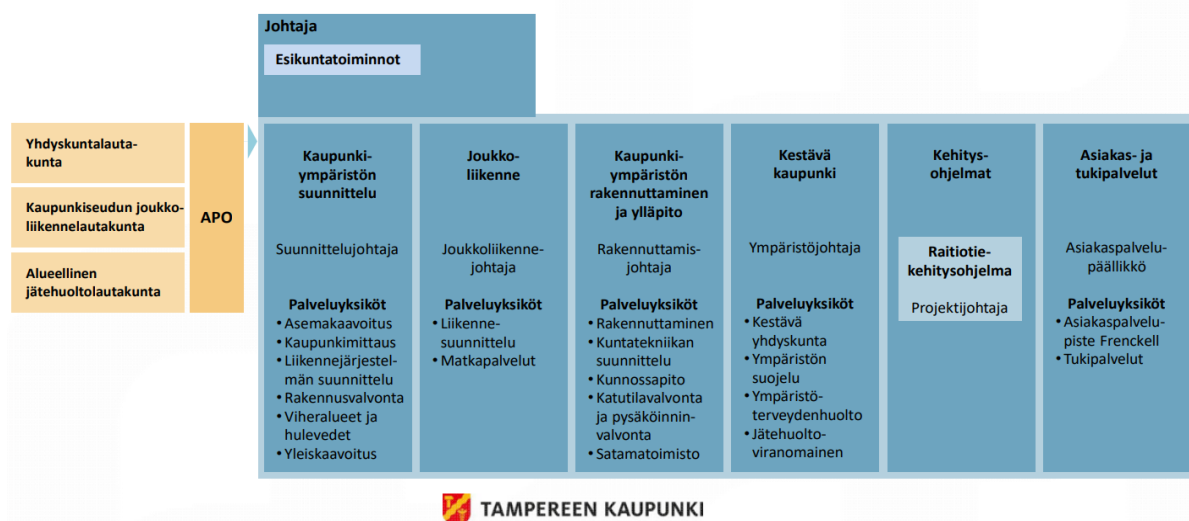
Kuva 1: Tampereen kaupungin organisaatiokaavio. Lähde Tampereen kaupunki.

Tampereen Infra liikelaitos tuottaa kunnossapito- ja rakentamispalveluja, kuljetus- ja korjaamopalveluja sekä paikkatietopalveluja. Vuoden 2018 alusta lähtien Infra liikelaitoksen palvelut on jaettu viiteen yksikköön, jotka ovat kalustopalvelut, korjaamopalvelut, kunnossapitopalvelut, paikkatietopalvelut sekä rakentamispalvelut. Lisäksi liikelaitoksen palvelutuotantoa tukevat tukipalvelut ja kehittäminen. Kalustopalvelut huolehtii kaupungin omistaman kaluston vuokrauksesta sekä kuljetus- ja työkonepalveluiden tuottamisesta ja välittämisestä kaupunkiorganisaation sisällä. Kalustopalvelut koordinoi myös Infra liikelaitoksen varastotoimintoja. Korjaamopalvelut vastaa kaupungin ajoneuvojen ja työkonien korjauksista. Rakentamispalveluiden toiminta koostuu yhdyskuntarakentamisesta, kuten esim. katujen, puistojen, satamien, torien, meluesteiden, yleisten alueiden sekä jakeluverkostojen rakentamisesta ja saneeraamisesta. Viime vuosina tärkeäksi osaksi palveluita on noussut vaativa liikuntapaikkarakentaminen. Kunnossapitopalvelut pitää huolta katujen ja viheralueiden kunnosta sekä metsien, taimistojen ja puiden hoidosta sekä liikuntapaikkojen, uimarantojen ja leikkipaikkojen kunnosta. Paikkatietopalveluita ovat kartta-, maaperätutkimus- ja mittauspalvelut. Infrapalveluiden tuottamisen osalta Tampereen kaupungilla on käytössä ns. monituottajamalli. Talousarvion perusteella noin 50 prosenttia hankitaan markkinoilta ja noin 50 prosenttia Tampereen Infra Liikelaitokselta. Tampereen Infra Liikelaitos tuottaa palveluita omajohtoisesti sekä omaan henkilö- ja kalustoresurssiin perustuen, mutta monissa tapauksissa alihankinnan rooli on suuri (kone- ja kuljetuspalvelut, aliurakat, materiaalit). Tampereen Infra liikelaitos rakentaa noin 30 prosenttia kaupungin rakennustuotannosta ja loput 70 prosenttia rakennustuotannosta kaupunki hankkii yksityisiltä toimijoilta. Infran kunnossapidossa Tampereen Infra liikelaitos tuottaa yli 80 prosenttia katujen - ja yleisten alueiden hoitotyöstä ja vajaa 20 prosenttia kaupunki kilpailuttaa alan urakoitsijoilta ns. alueurakoita. Tämän lisäksi monet kunnossapidon erityistehtävät kaupunki hankkii markkinoilta. Näitä palveluita ovat mm. ulkovalaistuksen, liikennevalojen, satamien

kunnossapito, ratojen kunnossapito, yleisö WC-tilojen hoito, matonpesupaikkojen ja katusulatusjärjestelmien kunnossapito. Näiden kunnossapidon palveluiden osuus tilaajan kunnossapitobudjetista on noin kolmasosa.

Tampereen kaupungin tilaomaisuus on siirtynyt 1.1.2018 alkaen Tilakeskus Liikelaitoksen yhtiöittämisen yhteydessä Kiinteistöt, tilat ja asuntopoliittikka-palveluryhmän (KITIA) taseeseen. Tilahallinnan osalta kaupungilla toimii Tilaomaisuuden hallinta –palveluyksikkö, joka valmistelee strategiset kiinteistöjen ylläpitoa ja palveluverkkoa koskevat päätökset. Käytännössä tiloja kuitenkin hoitaa Tampereen Tilapalvelut Oy, joka toimii kaupungin in-house –yhtiönä. Tampereen Tilapalvelut Oy:ssä palvelut ja omistaminen on eriytetty kiinteistöomaisuuden osalta ja Tilapalvelut ostaa palvelusopimuksen mukaisia palveluita rakennuspalveluiden osalta ulkopuolisilta. Tämän lisäksi Tampereen Vesi –liikelaitos vastaa vesihuollosta kaupungin alueella, mutta hulevesiä koskeva toiminta on edellä esitetyn mukaisesti kaupungin vastuulla. Jätevesistä puolestaan vastaa alueellinen Pirkanmaan Jätehuolto Oy ja Tampereen kaupunki toimii kaupunkiseudulla vastuullisena isäntäkuntana jätehuoltoviranomaistoiminnan ja päättää muun muassa jätehuoltojen taksoista ja laatutasosta. Vesihuolto on järjestetty sopimuspohjaisesti siten, että Tampereen Vesi –liikelaitos huolehtii osan kaupunkiseudun kuntien jätevesien hoitamisesta ja kunnat taas vastaavat omasta verkostostaan. Kaupungin tilaaja-tuottaja –malli toimii hieman eri tavoin Infra liikelaitoksen ja Tampereen Tilapalveluiden osalta. Tilaajaorganisaationa Infra liikelaitoksen osalta toimii Kaupunkiympäristön palvelualue ja tilaajaorganisaatio toteuttaa hankintoja liikelaitokselta perinteisellä tilaaja-tuottaja –mallilla. Tilapalveluiden osalta tilaajaorganisaationa toimii KITIA ja toimijoiden välinen toiminta perustuu ns. kokonaisvastuumalliin. Kokonaisvastuumallissa ajatuksena on tilaajan ja tuottajan välisen hankintojen ketjutuksen muuttaminen kohti markkinatoimijoiden käyttämää mallia: kokonaisvastuumallissa tilaaja luovuttaa hankkeen alkaessa toteuttajan eli Tilapalveluiden käyttöön hankkeeseen allokoidun kokonaisbudjetin, jonka avulla yhtiö toteuttaa työn harkintansa mukaan omana työnään tai tilaa sen markkinoilta osin tai kokonaan.

Kaupunkiympäristön palvelualue



Kuva 2: Tampereen kaupungin Kaupunkiympäristön palvelualueen organisaatiokaavio. Lähde Tampereen kaupunki.

Infrapalveluita koskeva päätöksenteko on tilaomaisuuden hallinnan osalta asunto- ja kiinteistölautakunnassa, joka vastaa muun muassa maa- ja tilaomaisuuden hallinnasta ja kehittämisestä, maa- ja tilapoliittisten linjausten valmistelusta ja seurannasta ja asuntotuotannon kehittämisestä. (Tampereen kaupungin hallintosääntö, 22 §) Yhdyskuntalautakunta vastaa kaupunkirakenteen kehittämistä, kaupunkisuunnittelua, rakentamista ja ylläpitoa koskevista palveluista ja viranomais tehtävistä (Tampereen kaupungin hallintosääntö, 23§), kun taas alueellinen jätehuoltolautakunta vastaa yhteistoiminta-alueen kuntien jätehuoltoviranomaisena jätelain mukaisista viranomais tehtävistä (Tampereen kaupungin hallintosääntö, 24 §).

Tampereen kaupunki toteuttaa hankintoja keskitetysti Tuomi-Logistiikka Oy:n kautta.

2.3 Kangasalan kaupunki

Kangasalan kaupungin infrapalveluiden osalta toteutettiin vuonna 2016 organisaatiouudistus, jossa silloinen sisäinen palveluorganisaatio purettiin ja vanhat tilapalveluiden ja yhdyskuntatekniikan palvelualueet yhdistettiin. Nykyisin kaupungin infrapalvelut on jaettu tekniikkakeskuksen neljän palveluyksikön alle, joita ovat:

- Maankäyttö, joka vastaa kaavoituksesta ja paikkatietopalveluista;
- Rakentaminen, joka vastaa infran suunnittelusta ja rakentamisesta, talojen suunnittelusta ja rakentamisesta, kiinteistöjen ylläpidosta ja ulkoalueiden ylläpidosta;
- Ympäristö- ja rakennusvalvonta, joka vastaa ympäristön ja rakennusvalvonnan palvelualueesta; ja
- Kangasalan Vesi -liikelaitos, joka vastaa talousveden johtamisesta ja jäteveden johtamisesta puhdistettavaksi.

Kaupungin organisaatio



Kuva 2: Kangasalan kaupungin organisaatiokaavio. Lähde Kangasalan kaupunki.

Tekninen keskus vastaa Kangasalan maankäytöstä, yhdyskuntatekniikasta, tiloista ja rakennuksista, vesihuollosta, rakentamisen ohjaamisesta ja ympäristön suojelusta.

Teknisen keskuksen vastuulle kuuluvat maapolitiikan toteuttaminen, maakäytön suunnittelu, vesihuollon, katujen ja muiden yleisten alueiden ja tilojen suunnittelu, rakentaminen ja ylläpito, maaomaisuuden hoito, rakentamiseen ja ympäristönsuojeluun liittyvien lupien käsittely sekä paikkatietorekisterin ja kartaston ylläpitoon liittyvät tehtävät.

Kangasalla palveluiden tuottaminen on toteutettu siten, että kunnalla on jonkin verran omia resursseja muun muassa peruskiinteistöjen ylläpidon osalta, mutta ei esimerkiksi kalustoa, jolloin pääosa palveluiden tuottamisesta on toteutettu paikallisten yritysten kautta. Kunta käyttää näin ollen verrattain paljon ulkopuolisia yrityksiä palveluiden tuottamiseen, mutta tuottaa palveluita myös merkittävässä määrin itse. Lisäksi kunnalla on Herttualan Kiinteistöpalvelut Oy -tytäryhtiö, joka tuottaa kaupungille kiinteistöpalveluita. Toimintaa toteutetaan kaupungin ohjauksessa sopimus pohjaisesti ja tavoitteena on, ettei päällekkäisiä toimintoja olisi peruskunnassa ja tytäryhtiössä. Kunnan kiinteistöinsinööri toimii kiinteistöpuolen valvojana ja kunnalla on myös muutamia kiinteistöhoitajia koulujen, terveyskeskusten ja päiväkotien toimintojen yhteydessä. Toiminnan lisäksi merkittävä osa kunnan tarvitsemasta bulkkitarvarasta hankitaan Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:n kautta. KuHa:n kautta on tehty myös puitesopimushankintoja.

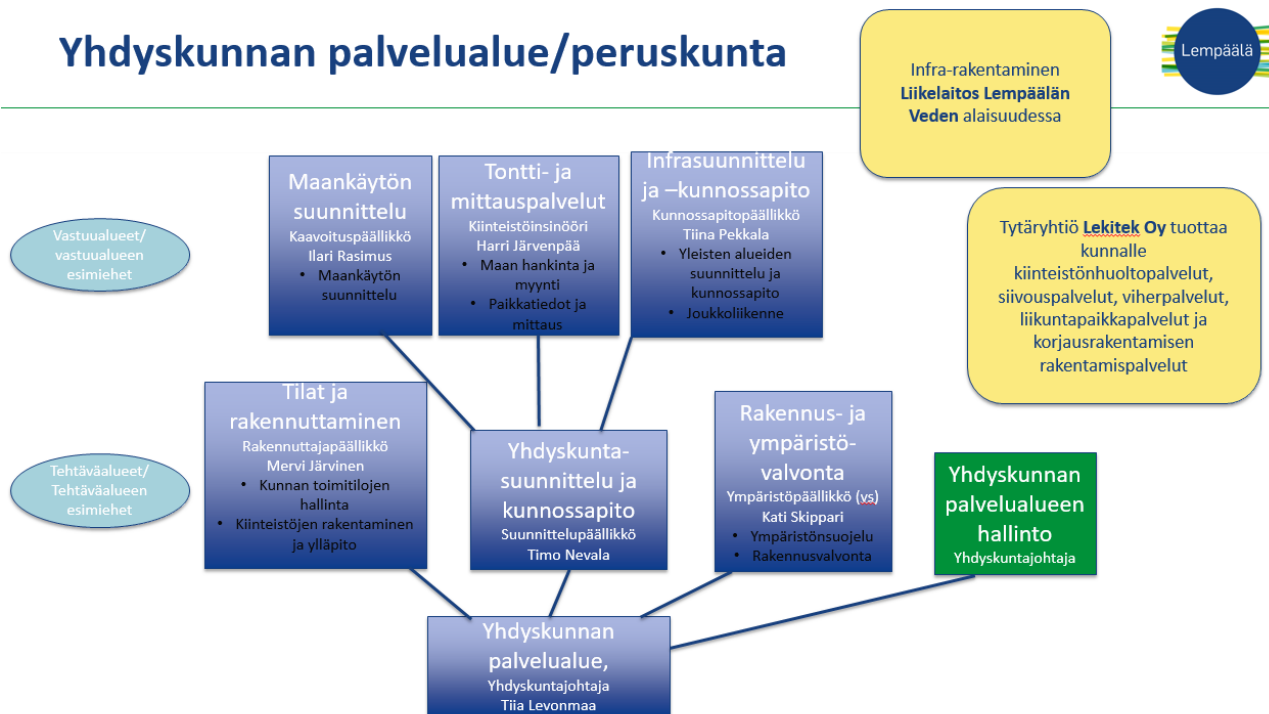
Infrapalveluita koskeva päätöksenteko on Kangasalla eriytetty kahden lautakunnan alle, joiden yläpuolella toimivat kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja. Päätöksenteon osalta elinvoimalautakunta käsittelee kaavoitusta, katusuunnittelua ja rakentamista koskevat hankkeet (Kangasalan kaupungin hallintosääntö, 28 §), kun taas viranomaislautakunta käsittelee rakennusluvut, poikkeamis- ja tarveratkaisut sekä oikaisuvaatimukset (Kangasalan kaupungin hallintosääntö, 29 §). Viranomaislautakunnan alla toimii erillinen tiejaosto, joka käsittelee yksityisteitä koskevat asiat. (Kangasalan kaupungin hallintosääntö, 29 §). Tämän lisäksi kaupungilla on erillinen Kangasalan Vesi -liikelaitos, jolla on oma johtokuntansa, jonka tehtävänä on huolehtia talous- ja jätevesiä koskevasta toiminnasta.

2.4 Lempäälän kunta

Lempäälän kunnan infrapalvelut on toteutettu peruskunnan omana toimintana yhdyskunnan palvelualueella, jonka alle kuuluvat tehtäväalueina seuraavat:

- Rakennus- ja ympäristövalvonta, johon sisältyy ympäristönsuojelu ja rakennusvalvonta;
- Tilat ja rakennuttaminen, johon sisältyy kunnan toimitilojen hallinta sekä kiinteistöjen rakentaminen ja ylläpito;
- Yhdyskuntasuunnittelu ja kunnossapito, joka sisältää lisäksi kolme vastuualuetta: maankäytön suunnittelu; tontti- ja mittauspalvelut sisältäen maan hankinnan ja myynnin sekä paikkatiedot ja mittauksen; ja infrasuunnittelu ja -kunnossapidon sisältäen yleisalueiden suunnittelun ja kunnossapidon sekä joukkoliikenteen; ja
- Erillisenä tehtäväalueenaan yhdyskunnan palvelualueen hallinnon, joka vastaa palvelualueen yhteisten asioiden hoitamisesta, koordinoinnista, lautakuntatyöskentelyn sujuvuudesta ja tietohallintopalveluista.

Yhdyskunnan palvelualue/peruskunta



Kuva 3: Lempäälän kunnan yhdyskunnan palvelualueen organisaatiokaavio. Lähde Lempäälän kaupunki.

Näiden tehtäväalueiden lisäksi Lempäälän tytäryhtiönä toimii Lekitek Oy, joka tuottaa kiinteistöjen huoltoon, kunnossapitoon ja viherrakentamiseen liittyviä palveluja pääsääntöisesti Lempäälän kunnalle sekä kunnan alueella toimiville muille tahoille. Vesi-infrapalveluiden toteuttaminen on siirretty kaksi vuotta sitten Lempäälän Vesi -liikelaitoksen alle, joka vastaa muun muassa kunnan vesi-infraan liittyvistä rakennuspalveluista, kuten verkoston peruskunnossapidosta sekä vesi- ja lämpöinfrarakentamisen palveluista. Näiden tehtäväalueiden oman tuotannon lisäksi palveluita tilataan lisäksi paikallisilta yrityksiltä osurakoina liittyen esimerkiksi teiden kunnossapitoon. Merkittävä osan kunnan tarvitsemista tavarahankinnoista on toteutettu KuHa:n kautta. Kunnalla ei ole keskitettyä hankintapalvelua, vaan yksittäiset yksiköt ovat vastuussa hankkeistaan.

Päätöksenteko Lempäälässä on toteutettu siten, että yhdyskuntalautakunta vastaa maankäytön suunnitteluun ja kaavoitukseen liittyvien asioiden valmistelusta kunnanhallituksen käsittelyyn sekä rakennusvalvonnasta, ympäristönsuojelusta, kiinteistöjen ylläpidosta ja uudisrakentamisesta, kunnallistekniikan suunnittelusta ja rakentamisesta, mittaustoimesta, joukkoliikenteestä, liikenneväylistä, viheralueista, virkistysalueista, ulkoilualueista, jätehuollosta, maa- ja metsätilojen ylläpidosta, hulevesien hallinnasta, palo- ja pelastustoimesta sekä puhtaanapidosta ja ranta-alue-suunnittelua koskevien poikkeuslupien myöntämisestä (Lempäälän kunnan hallintosääntö, 5:5 §). Lisäksi Lempäälän viranomaislautakunta vastaa rakennusvalvonnan, ympäristönsuojelun, hulevesien valvontaviranomaisen ja leirintäalueviranomaisen viranomaistehtävistä sekä hoitaa kunnan tielautakunnan tehtävät (Lempäälän kunnan hallintosääntö, 5:6 §).

Näiden lautakuntien lisäksi Lempäälän Vesi -liikelaitos huolehtii kunnanhallituksen alaisena toiminta-alueellaan vesihuollosta kunnanvaltuuston hyväksymien tavoitteiden ja erikseen laadittavan, kulloinkin voimassa olevan palvelusopimuksen mukaan.

Liikelaitoksen johtokunnan tehtävänä on ohjata ja valvoa liikelaitoksen toimintaa ja sen kehittämistä kunnanvaltuuston sille asettamien tavoitteiden mukaan ja seurata niiden toteutumista (Lempäälän kunnan hallintosäätö, 5:7 §).

2.5 Nokian kaupunki

Nokian kaupungilla infrapalvelut toteutetaan omana tuotantona. Infrapalvelut toimivat osana kaupunginkehityspalveluiden palvelualueetta, johon kuuluvat infrapalveluiden lisäksi elinkeino- ja työllisyyspalvelut, maankäyttö sekä rakennusvalvonta ja ympäristö.



Kuva 3: Nokian kaupungin organisaatiokaavio. Lähde Nokian kaupunki.

Palvelualue vastaa infrapuolen hankinnoista ja urakoista sekä valvonnasta että infrakohteiden rakennuttamisesta. Lisäksi kunnossapitoa tehdään pääosin omana toimintana, mutta tarvittaessa siihen käytetään myös yksityisiä toimijoita. Rakentamisen osalta kaupungilla on omaa rakentamistoimintaa, mutta osa erityisesti isoista rakennuskohteista toteutetaan urakkahankintoina. Kaupungilla on myös tilapalvelut, joka toteuttaa kiinteistöhuoltoa, mutta kiinteistöpalvelutoimintaa ostetaan paikoin myös ulkopuolisilta tahoilta. Lisäksi yhdyskuntatekniikan osalta jätehuollon järjestämisestä kaupungin alueella huolehtii Pirkanmaan Jätehuolto Oy. Vesi-infrastruktuurista, kuten vesihuollosta, jätevesistä, vesijohtoverkostosta ja hulevesien runkolinjoista vastaa Nokian Vesi Oy, jonka toiminta yhtiöitettiin vuonna 2014 ja yhtiö on sataprosenttisesti Nokian omistuksessa. Toiminnan lisäksi merkittävä osa kaupungin tarvitsemista tavarahankinnoista on toteutettu KuHa:n kautta. Nokiassa ei ole keskitettyä hankintapalvelua, vaan yksittäiset yksiköt ovat vastuussa hankkeistaan.

Päätöksenteon osalta kaupunkikehityslautakunnan toimialana on kunnallistekniikka, kaavoitus ja maankäyttö, maanhankinta ja – luovutus sekä elinkeino- ja työllisyysasiat. Kadun ja eräiden yleisten alueiden kunnossa- ja puhtaanapidosta annetun lain mukaan kaupungille kuuluvat lupa-, valvonta- ja muut viranomaistehtävät sekä vesihuoltolaissa kunnan tehtäväksi määritellyt asiat sekä laissa tielautakunnalle määrätty tehtävät. Lisäksi lautakunnan alla toimii myös erillinen tiejaosto, joka käsittelee yksityistielaisissa tielautakunnalle määrättyjä asioita (Nokian kaupungin hallintosäätö, 34 §). Yksitystielaki muututtua 1.1.2019, kaupungin tiejaostot loppuvat vuoden 2019 aikana.

Rakennus- ja ympäristölautakunta toimii rakennusvalvonta- ja ympäristönsuojeluviranomaisena sekä vastaa kaupungille kuuluvista lupa-, valvonta- ja muista viranomaistehtävistä, kuten rakentamisen ohjauksesta, ja rakentamisen valvonnasta sekä johtaa ja valvoo rakennusvalvonta- ja ympäristöosaston toimintasuunnitelmien toteuttamista (Nokian kaupungin hallintosääntö, 36 §).

2.6 Oriveden kaupunki

Oriveden kaupungissa infrapalvelut kuuluvat kaupungin organisaatiossa tekniikka- ja ympäristöpalvelukeskuksen alaisuuteen (Oriveden organisaatiouudistuksesta johtuen organisaatiokaavio ei ole tällä hetkellä saatavissa). Palvelukeskuksen alla toimivat teknisen lautakunnan alaiset tulosalueet: Kunnallistekniikka, Tilapalvelu, Vesihuoltolaitos, Tiejaosto ja Hallintopalvelut. Kunnallistekniikan tulosalue sisältää Liikenneväylät ja konekeskus - sekä Puistot ja yleiset alueet –tulosityksiköt. Liikenneväylät ja konekeskus -tulosityksikkö huolehtii katuverkon ylläpidosta, suunnittelusta ja rakentamisesta. Toiminnan toteuttamiseen käytetään kaupungin omaa konekeskusta, henkilöstöä sekä paikallisten yrittäjien palveluita. Tulosityksikkö huolehtii myös vesihuoltoverkostojen kunnossapidosta ja rakentamisesta. Puistot ja yleiset alueet -tulosityksikkö vastaa julkisten viheralueiden ja leikkikenttien suunnittelusta, rakentamisesta ja hoidosta, Tähtiniemen jätevedenpuhdistamon kompostoidun jätevesilietteen jatkojalostamisesta mullaksi viherrakentamiseen ja myyntiin. Kunnallistekniikan vastuulla on romuajoneuvoista huolehtiminen ja roskaantuneiden alueiden siistiminen.

Tilapalveluiden tulosalue sisältää kiinteistöhuollon sekä ateria- ja siivouspalveluiden tulosityksiköt. Kiinteistöhuollon tehtävänä on hoitaa, huoltaa ja pitää kunnossa Oriveden kaupungin omistamia kiinteistöjä sekä hoitaa ja huoltaa sopimuksen mukaisesti kaupunkikonserniin kuuluvien yhtiöiden kiinteistöjä. Ateriapalvelun tehtävänä on tuottaa Oriveden kaupungin palvelukeskusten sekä sosiaali- ja terveyshuollon yhteistoiminta-alueiden Orivedellä toimivien yksiköiden asiakkaille sekä henkilöstölle ateriapalveluja. Siivouspalvelun tehtävänä on tuottaa Oriveden kaupungin palvelukeskusten sekä sosiaali- ja terveyshuollon yhteistoiminta-alueen Orivedellä toimiviin kiinteistöihin siivouspalvelua.

Vesihuoltolaitoksen tulosalue sisältää Vesilaitos - ja Viemärilaitos –tulosityksiköt. Vesilaitos on kaupungin taseessa eriytetty omaksi taseyksiköksi. Vesilaitoksen toiminta sisältää raakaveden ottamisen pohjavedenottoilta, veden neutraloinnin vedenkäsittelylaitoksella ja jakelun toiminta-alueen kuluttajille. Vesilaitos toimittaa vettä osaan Eräjärven Seudun Vesiosuuskunnan verkostoa sekä Kangasalan kunnassa toimivalle Ponsan vesiosuuskunnalle. Viemärilaitoksen toiminta sisältää laitoksen verkostoon liittyneiden kiinteistöjen jätevesien vastaanoton, johtamisen ja puhdistamisen ympäristölle vaarattomaan muotoon. Viemärilaitos ottaa vastaan jätevedenpuhdistamolla asumisessa syntyviä sako- ja umpikaivolietetteitä. Viemärilaitos vastaanottaa ja puhdistaa Juupajoen kunnan jätevedet.

Tiejaoston tulosalueen tehtäviin kuuluvat yksityistielain määräämien toimitusasioiden valmistelu, tieavustusasiat ja asiakaspalvelu yksityistieasioissa. Tiejaosto toimii yksityistielain tarkoittamana yksityistietoimielimenä ratkaisten yksityistielain sille määräämiä toimitusasioita. Tiejaosto tekee tieavustuksiin liittyvät katselmukset ja

tarkastukset, avustukset myöntää tekninen lautakunta.

Hallintopalveluiden tulosalueen tehtäviin kuuluvat palvelukeskuksen suunnittelu-, neuvonta-, toimisto- yms. tehtävien hoitaminen sekä pelastuslaitokseen liittyvät toiminnot. Rakennusvalvonta ohjaa kaavoituksen toteutumista ja rakennetun ympäristön kehittymistä vastaamalla rakentamisen neuvonnasta ja valvonnasta. Rakennusvalvonnan tehtävänä on huolehtia turvallisen, terveellisen, viihtyisän ja kauniin rakennuskannan muodostumisesta. Huomioon on otettava rakentajan, naapurin, ympäristön ja yhteiskunnan velvollisuudet ja oikeudet. Tähän pyritään ohjauksella, neuvonnalla, lupapäätöksillä ja valvonnalla siten kuin maankäyttö- ja rakennuslainsäädännössä edellytetään. Lisäksi tehtäviin kuuluu rakennuksia koskevat tarvittavat lausunnot, työvaihetarkastukset sekä valvontatehtävät.

Ympäristönsuojelun tehtävät koostuvat ennakkovalvonnasta (lupien myöntäminen, ilmoitusten käsittely), jälkivalvonnasta (ympäristönsuojelulain, jätelain, vesilain ym. lainsäädännön mukainen valvonta) sekä pitkäjänteisemmästä ennalta ehkäisevästä toiminnasta, suunnittelusta ja ympäristön tilan seurannasta sekä tiedotuksesta ja neuvonnasta. Kaupungin jätehuolto on toteutettu alueellisen jätehuoltoviranomaisen ja alueellisen jätehuoltoyhtiön Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n toimesta.

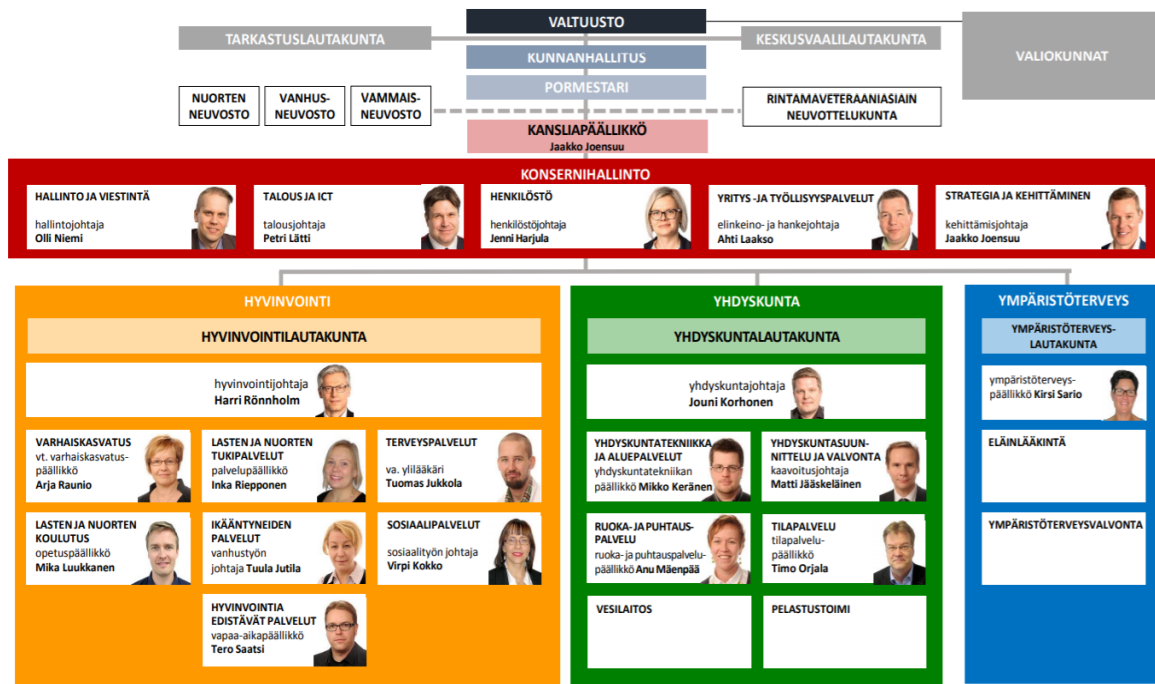
Kaupungilla on infrapalveluiden osalta kaupungin omat resurssit toteuttaa muun muassa liikenneväylien ja vesihuoltoverkostojen kunnossapito- ja rakentamistehtäviä. Erityisesti tilapalveluissa kaupungilla on käytössä eniten omia resursseja. Kaupunki toteuttaa paljon pienempiä hankintoja paikallisilta yrityksiltä, kun taas isommat hankinnat toteutetaan omina kilpailutuksina tai yhteishankintoina KuHa:n kilpailuttamina. Kaupungin yksiköt vastaavat omista hankinnoistaan ja hankintojen kilpailuttamisesta, mutta tarpeen mukaan näiden valmisteluun käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita.

Kaupungin infrapalveluihin liittyvä päätöksenteko on toteutettu lautakuntamallilla siten, että tekninen lautakunta kattaa tekniset hallintopalvelut, tilapalvelun, kunnallistekniikan, vesihuoltolaitoksen ja tiejaoston. Lisäksi viranomais- ja lupalautakuntana toimii ympäristölautakunta, jonka tehtävänä on huolehtia yhdyskuntasuunnittelusta, rakentamisen ja maankäytön suunnittelusta, lupamenettelystä ja neuvonnasta, valvonnasta ja suojelusta. Lisäksi lautakunta huolehtii kaavoituksen valmistelusta ja mittaustoimeen liittyvistä asioista sekä toimii rakennus- ja ympäristövalvontaviranomaisena. Lautakuntien yläpuolella toimii kaupunginhallitus ja valtuusto.

2.7 Pirkkalan kunta

Pirkkalan kunnan infrapalvelut on jaettu seuraaviin kolmeen tulosalueeseen:

- Yhdyskuntatekniikka ja aluepalvelut, joka jakautuu tulosityksiköihin seuraavasti: Yhdyskuntatekniikka, rakentaminen ja suunnittelu, Joukkoliikenne, Liikenneväylät, Virkistysalueet, Urheilualueet, Konekeskus, Viheralueet, Maa- ja metsätilat, Maa-ainesyksikkö ja Varastokeskus;
- Tilapalvelu, joka on jaettu rakennuttamis- ja kiinteistöylläpidon tulosityksiköihin; ja
- Yhdyskuntasuunnittelu ja valvonta, johon sisältyvät rakennusvalvonnan tulosityksikkö, ympäristönsuojelu sekä maankäyttö ja kaavoitus.



Kuva 4: Pirkkalan kunnan organisaatiokaavio. Lähde Pirkkalan kaupunki.

Tulosalueista yhdyskuntatekniikka ja aluepalveluiden rinnalla toimivat kaavoitus, rakennus- ja ympäristövalvonta, suunnittelu, rakentaminen ja virkistyspalvelut ja se muun muassa vastaa katujen suunnittelusta, rakentamisesta ja kunnossapidosta sekä vesihuollon osalta suunnittelusta, saneerauksista ja rakentamisesta. Kunnalla on yhdyskuntatekniikan osalta oma rakentamisesta vastaava henkilöstö, jonka lisäksi tarpeen mukaan palveluita hankitaan kilpailuttamalla. Tilapalvelun tulosalue taas vastaa kunnan omistamien kiinteistöjen rakennuttamisesta, kunnossa- ja ylläpidosta sekä kunnan vuokrahuoneistosta. Tilapalvelu on yhdyskuntatekniikan toimialueen kanssa samankaltainen ja siellä työtä toteutetaan omana toimintana, mutta myös palveluhankintoina ja –ostoina. Suuremmat rakennuttamishankkeet kilpailutetaan erikseen. Kunta toteuttaa hankinnat aina tulosaluekohtaisesti ja hankintoja toteutetaan KuHa:n sekä rakennushankkeiden osalta ulkopuolisten rakennuskonsulttien puolesta. Kunta on toteuttanut myös joitakin hankintoja KuHa:n kautta yhdessä muiden ympäryskuntien kanssa.

Lisäksi yhdyskuntasuunnittelun ja valvonnan tulosalueet vastaavat muun muassa kaavoituksen, mittauksen, rakennusvalvonnan ja ympäristön suojelun edistämisestä ja valvonnasta. Pirkkalan vesihuolto on toteutettu yhteistyössä Tampereen Vesi liikelaitoksen kanssa ja yhteistyö perustuu pitkään yhteistyösopimukseen, jonka perusteella liikelaitos vastaa kaikesta asiakaspalvelusta ja vesiverkon kunnossapidosta, kun taas kunta omistaa vesiverkoston. Jätehuolto on taas toteutettu Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n kautta.

Päätöksentekojärjestelmänä Pirkkalalla on käytössä pormestarijärjestelmä. Vuonna 2016 toteutettiin organisaatiouudistus, jonka seurauksena kuntaan perustettiin kaksi lautakuntaa, yhdyskunta- ja hyvinvointilautakunta. Näistä ensimmäinen näistä vastaa muun muassa yli 200 000 euron ylittävien hankintojen päätöksenteosta sekä maankäytön

suunnittelusta, kaavoituksen valmistelusta, mittaustoimesta, rakennusvalvonnasta, ympäristönsuojelusta, kiinteistöjen ylläpidosta ja uudisrakentamisesta, kunnallistekniikan suunnittelusta ja rakentamisesta, joukkoliikenteestä, liikenneväylistä, viheralueista, virkistysalueista, ulkoilualueista, jätehuollosta, maa- ja metsätilojen ylläpidosta, vesihuollosta, hulevesien hallinnasta, palo- ja pelastustoimesta, ruokahuollosta sekä puhtaanapidosta (Pirkkalan kunnan hallintosääntö, 5:4 §).

2.8 Vesilahden kunta

Vesilahden kunta vastaa itsenäisesti kaikesta infrapalveluihin liittyvästä toiminnasta (Vesilahden kunnan osalta organisaatiokaaviota ei ole saatavilla). Kunnan infrapalveluiden toiminta on järjestetty teknisten palveluiden toimielimen alle seuraavasti: tilapalvelut, rakennus- ja ympäristöpalvelut, kaavoitus, ympäristöterveydenhuolto, toimistopalvelut ja muut infrapalvelut. Jokaisella palvelualueella on omat vastuuhenkilönsä.

Kunnan tilapalvelut kattavat rakennusten ylläpidon ja investoinnit sekä rakennusvalvonnan katselmukset, kun taas rakennus- ja ympäristöpalvelut sisältävät yksityisteitä koskevat toimet, rakennusvalvonnan, rakennuslupien käsittelyn ja ympäristövalvonnan. Vastaavasti yhdyskuntatekniikka sisältää julkisia teitä ja katuja, yleisiä alueita, leikkikenttiä ja vesihuoltoa koskevat toimet. Kunnan jätehuollon hoitaa Pirkanmaan Jätehuolto Oy.

Infrapalveluiden toteuttamisen osalta jokainen palvelualue on palvelujen tilaamisesta ja sen seurauksena niiden tuottamisesta vastaava organisaatio eikä toimintaa ole keskitetty. Vesilahdella infrapalveluiden osalta on käytössä jonkin verran omia resursseja, jotka huolehtivat pääosin tilojen huollosta ja siivouksesta ja lumien aurauksesta, mutta muutoin pääosa infrapalveluista, kuten yhdyskuntapalveluista, on hankittu ulkopuolisilta toimijoilta. Lisäksi kunta käyttää KuHa:aa tavarahankinnoissa ja muuten infrarakentaminen ja suuret rakennuskorjaukset kilpailutetaan kunnassa omatoimisesti, jolloin jokainen vastuualue suorittaa omat hankintansa.

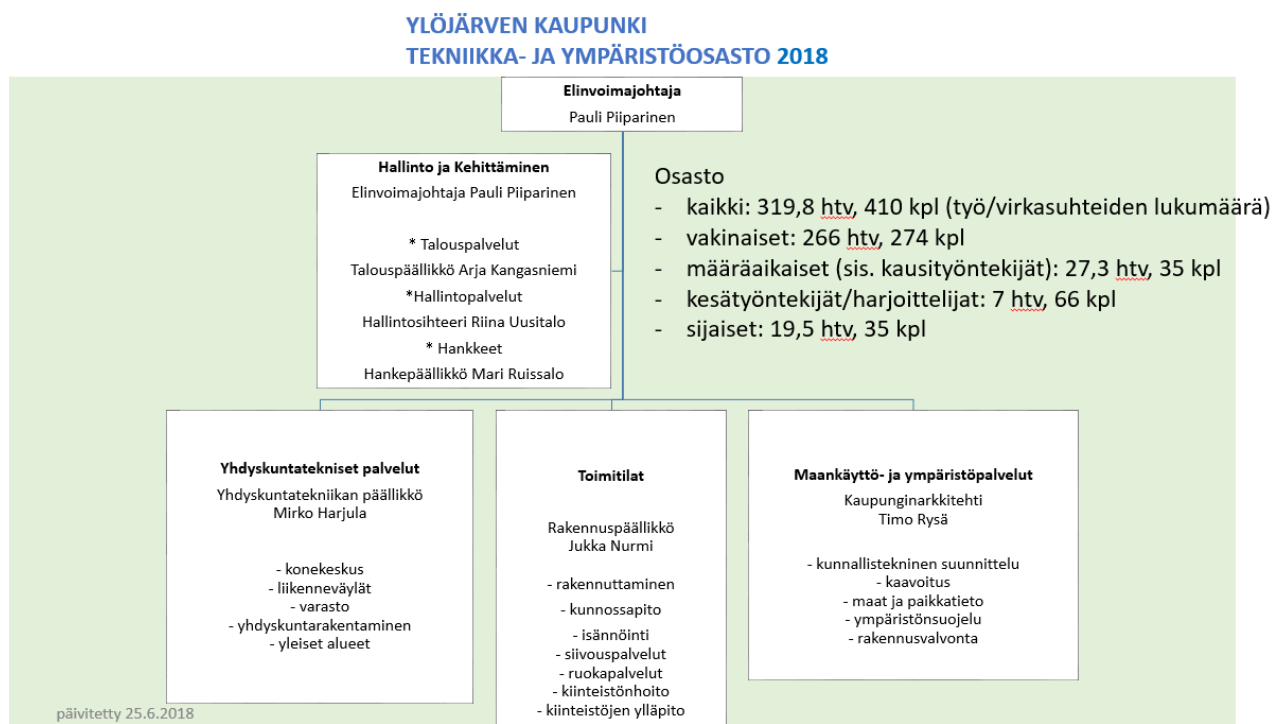
Vesilahti on toteuttanut toimintaa merkittävästi myös yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Yhteistyössä Lempäälän kanssa kuntien välillä alkoi vuoden 2019 alussa operatiivinen sopimus, jolla parin vuoden sisällä vesihuolto siirretään Lempäälän kanssa hoidettavaksi kokonaisuudeksi. Lempäälä ottaisi vastuun puhdas- ja jäteveden toimittamisesta ja käsittelystä sekä rakennuttamisesta näiden alueiden osalta, kun taas uuden vesi-infran rakentaminen ja isommat korjaukset sekä ylläpidon hoitaisi Vesilahti. Kunnalla on myös yhteinen arkkitehti Urjalan kanssa.

Kunnan infrapalveluita koskeva päätöksenteko on toteutettu siten, että rakennus- ja ympäristölautakunta vastaa jätehuoltoa ja rakentamista koskevasta päätöksenteosta ja toimii rakennusvalvonta- ja ympäristönsuojeluviranomaisena. Lautakunnan alla toimivat lisäksi rakennustarkastaja, ympäristöpäällikkö ja -tarkastajat (Vesilahden kunnan hallintosääntö, 4:7 §). Tekninen lautakunta taas vastaa kunnan rakennuttamisesta, rakentamisesta, kiinteistöjen hallinnoinnista ja kunnossapidosta sekä muun muassa kaavoituksen toteuttamisesta, vesihuollosta, liikenneväylistä ja virkistysalueista (Vesilahden kunnan hallintosääntö, 4:6 §).

2.9 Ylöjärven kaupunki

Ylöjärven kaupunki vastaa itse kaikesta infrapalveluihin liittyvästä toiminnasta, pois lukien vesihuolto. Ylöjärven Vesi Oy:n toiminta yhtiöitettiin vuonna 2017 ja yhtiö on 100 prosenttisesti Ylöjärven omistuksessa. Kokonaisuutena Ylöjärven infrapalveluiden organisaatoratkaisu, jossa toiminta on järjestetty tekniikka- ja ympäristöosaston alle, on noin kolme vuotta vanha ja se sisältää seuraavat vastuualueet:

- Yhdyskuntatekniset palvelut, joka sisältää liikenneväylät, yhdyskuntarakentamisen ja yleiset alueet;
- Toimitilat, joka sisältää rakennuttamisen, kunnossapidon sekä kiinteistöjen huollon ja ylläpidon;
- Maankäyttö- ja ympäristöpalvelut, joka sisältää kunnallisteknisen suunnittelun, maat ja paikkatietopalvelut, ympäristösuojelun ja rakennusvalvonnan; ja
- Hallinto- ja kehittämispalvelut, joka vastaa muun muassa hallintopalveluista ja keskustan kehittämisen hankkeista.



Kuva 5: Ylöjärven kaupungin tekniikka- ja ympäristöosaston organisaatio. Lähde Ylöjärven kaupunki.

Edellä esitettyjen vastuualueiden lisäksi Pirkanmaan Jätehuolto Oy vastaa alueellisesti jätehuollosta ja Pirkkalan kunta vastaa ympäristöterveyspalveluiden tuottamisesta Ylöjärven kaupungille.

Ylöjärvellä kaupunki on palveluiden järjestäjänä, jolloin se sekä tuottaa palveluita resurssien puitteissa että hankkii niitä pääosin paikallisilta toimijoilta ja esimerkiksi toimitila-vastuualue vuokraa tiloja sisäisellä laskutuksella muille vastuualueille. Lisäksi kaupunki käyttää hankinnoissaan KuHa:n palveluita ja myös suurimmat hankintavolyymit, erityisesti tavarahankintojen osalta, tulevat sen kilpailutusten kautta. KuHa:n kilpailutusten tai KuHa:n puitesopimuskilpailutusten kautta hankitaan lähtökohtaisesti kaikki, mikä on tarkoituksenmukaista, kuten IT- palveluita ja siirtokelpoisia rakennuksia.

Ylöjärvellä on käytössä malli, jossa yksi organisaatio (Ylöjärven kaupunki) arvioi ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet infrapalveluiden osalta. Lautakuntatasolla päätöksentekoa infrapalveluihin liittyen on jaettu ympäristö- ja teknisen lautakunnan välillä. Ensimmäinen näistä toimii rakennusvalvontaviranomaisena, hulevesien valvontaviranomaisena, ympäristösuojelu- ja jätevalvontaviranomaisena sekä kaavoitusta ja maa-aineita koskevana lupa- ja valvontaviranomaisena (Ylöjärven kaupungin hallintosääntö, 143 §). Tekninen lautakunta on taas vastuussa kaupungin kiinteistöomaisuudesta, yhdyskuntatekniikan toteuttamisesta, rakentamisen ja teknisen huollon toiminnasta sekä tilapalveluiden järjestämisestä.(Ylöjärven kaupungin hallintosääntö, 137 §). Poikkeuksena kunnallistekniset suunnitelmat hyväksytään ympäristölautakunnassa, kun rakentamisesta taas vastaa tekninen lautakunta.

3 Tampereen kaupunkiseudun infrapalvelujen seutuyhteistyön nykytila ja syventämismahdollisuudet

3.1 Yleistä

Tampereen kaupunkiseudun kunnat hiovat kaupunkiseutua viihtyisäksi ja toimivaksi yhteistyössä. Kaupunkiseutu on Suomen toiseksi suurin kasvukeskus, jossa asuu yli 380 000 kuntalaista ja toimii noin 24 000 yritystä. Kaupunkiseudun kuntien toimintojen synergioiden avulla kaupunkiseutu pyrkii saavuttamaan visionsa olla yhdessä tekemisen edelläkävijä ja kansainvälinen älykkään kasvun keskus. Infrapalveluilla on suuri vaikutus paitsi kuntalaisten hyvinvointiin myös kaupunkiseudun kehitykselle. Tampereen kaupunkiseudun kuntien infrapalvelut tuottavat konkreettisia välineitä asuin- ja työpaikka-alueiden, palvelujen ja liikennejärjestelmien rakentamiseen ja ylläpitoon. Seudun infrayhteistyön keskeiset teemakokonaisuudet ovat rakennusvalvonta, tilapalvelut ja yhdyskuntatekniset palvelut. Infrapalvelut lisäävät ja ylläpitävät kuntien elinvoimaa rakennetun ympäristön palveluiden kautta sekä tuottavat perusrakenteen lähi- ja viranomaispalveluita. Palvelut luovat toimivaa, taloudellista, turvallista, laadukasta ja viihtyisää yhdyskuntarakennetta ja ympäristöä sekä huolehtivat myös fyysisen ympäristön ylläpidosta, huollosta ja kehittämisestä. Niillä on myös olennainen merkitys moniin kestävyys- ja elementteihin ilmasto- ja energiatehokkuusnäkökulman kautta.

3.2 Seutuyhteistyön nykytila

Tampereen kaupunkiseudun kunnille järjestetyn haastattelu- ja työpajakierroksen perusteella voidaan yleisesti todeta, että kaupunkiseudun kuntien yhteistyö kattaa nykytilassa erimuotoisia yhteistyötapoja. Yhteistyö perustuu strategiseen suunnitteluun, rakennesuunnitelmaan ja MAL-sopimukseen ja yhteistyössä panostetaan kaupunkiseudun tulevaisuuteen. Seudullinen yhteistyö on infrapalveluiden osalta laajaa muiden sektoreiden yhteistyöhön nähden ja se painottuu strategiseen suunnittelu- ja kehitystyöhön. Infrapalveluiden yhteistyötä tehdään kaupunkiseudulla osana kokonaisuutta, jossa infrapalvelut integroidaan laajaan yhdyskuntasuunnittelun kokonaisuuteen, missä ovat edustettuina kunnan kaikki toimialat.

Ennen tämän selvityksen käynnistymistä kaupunkiseudulla on toteutettu infrapalveluyhteistyötä monilla eri tehtäväalueilla. Tampereen kaupunkiseudulla on toteutettu ja aloitettu seuraavia infrapalveluiden yhteistyötoimia:

Yleistä:

- teknisten toimialajohtajien säännölliset seutukokoukset
- seutustrategian, ilmastostrategian, rakennesuunnitelmien ja MAL-sopimusten päivittämiseen ja toteuttamiseen osallistuminen
- seudun ilmastostrategian vuosiseurantaraportointi 2010-, strategian arviointi 2016 ja uudet ilmastotavoitteet 2018, jatkuu 2019- tiekarttojen rakentamisella sekä sopeutumisen suunnittelulla, hiilinielutarkastelu

- infrapalvelujen digitalisaatioselvitys 2018 (rakennetun omaisuuden korjausvelan laskentamallit, tietomallit suunnittelussa, rakentamisessa ja korjaamisessa)
- infrapalvelujen seutuyhteistyön nykytilakartoitus ja syventämistarpeet 2018-
- HYMY-hanke (rakennetun ympäristön hyvinvointi-indikaattorityö ja tietojohdaminen) 2018-
- esiselvitys ilmastonmuutokseen sopeutumisesta ja varautumisesta eri sektoreilla 2015
- teknisen sektorin lautakuntaseminaarit päättäjille ja asiantuntijoille 2011-2012
- liito-oravan elinympäristöjen mallinnus ja ennakointihanke 2010
- seudullinen toteutus taso- ja koordinaattijärjestelmästä paikka- ja karttatiedon yhteiskäytön käynnistämiseksi 2010
- seudullisten logistiikkayhteistyömahdollisuuksien selvittäminen 2009
- yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen ja kriisiviestinnän periaatteet, yhteystietojen päivittäminen 2009
- aktiivinen verkostoyhteistyö valtakunnallisesti: Kuntaliiton koordinoiman KEHTO-foorumin (=Kehittämisen haltuunotto ja toteutus) ja kansallinen teknisten johtajien verkosto
- kustannusten vertailua eri tehtäväalueilla

Yhdyskuntateknisissä palveluissa (ykute)

- yhdyskuntatekniikan päälliköiden säännölliset seutukokoukset
- kunnossapitoon liikennealueiden tuotteistus 2015 ja ulkoliikuntapaikkojen ja viheralueiden tuotteistus 2018: seudullinen tuoterakenne, laatuksiteerit, kunnossapitoluokat ja kilpailutus- ja turvallisuusasiakirjat ja -säännöt, vertailu käynnistyy 2019-
- katu- ja sijoituslupien yhtenäiset periaatteet ja katulupamaksutaksavertailu sekä rakentamisen aikaisten työmaa-alueiden turvallisen liikenteen tilapäisjärjestelyt 2018-
- satamapalvelujen ja satamainfran kehittämishanke 1 (2017) ja 2 (2018), seudun satamat laatuluokiteltu palvelutason mukaan ja monialainen toimintamalli käynnistyy: Lakeland NäsiPyhä 2019-
- pyöräilyn pääreittien tarveselvitys 2018
- rakentamisen aikaisen ylijäämämaan vastaanottoselvitykset 2013, työ jatkuu 2019- (ml. lumiteema)
- liikennevalojen ylläpitosuunnittelu
- kiviainesten hankintayhteistyö
- romuajoneuvojen säilytysyhteistyö
- kehyskuntien hankintarengas infran materiaaleissa ja tarvikkeissa
- viherrakentamisyhteistyö mm. taimistojen ja katupuuistutusten osalta
- osittainen varastojen yhteistyö
- kone- ja kalustoyhteistyö
- suunnittelujärjestelmien ja ohjelmistotyökalujen yhteensovittamistyö
- erilaisia kuntayhteistyön toteutuksia yleisten alueiden ylläpidon ja infra-alan rakentamisessa ja kunnossapidossa sekä niihin liittyviä teknisiä tehtäviä kuten vesi- ja viemäriverkostojen rakentamista ja ylläpitoa vesihuollon kanssa

- muita teknisen sektorin asiantuntijoiden seutukokouksia (suunnittelu, kunnossapito, rakentaminen sekä puisto- ja ulkoliikunta)

Tilapalveluissa (tipa)

- tilapalvelupäälliköiden säännölliset seutukokoukset
- uusien opetussuunnitelmien vaikutukset vanhoihin ja uusiin koulutiloihin ja koko oppimisympäristöihin käynnistyy 2019-
- SeutuVaraamo tilojen varaamiseen 2018-
- yhteistyö Pirkanmaan Jätehuollon kanssa kiinteistöjätteiden raportointijärjestelmän hyödynnettävyydestä 2018-
- sote-uudistukseen valmistautuminen: tilakartoitusta tehty yhdessä maakunnan kanssa 2017-
- palvelurakennusten sisäisten vuokrien esiselvitys ja yhtenäiset vyörytys- ja laskentaperiaatteet (pääomavuokra ja ylläpitoavuokra) 2015-
- Tapre-hanke palvelurakennusten energiatehokkuuden parantamiseksi suunnittelusta toteutukseen ja käyttöön (elinkaariperiaate) 2015
- Combi- T&K –hanke rakennusten energiatehokkuuden ja korjausrakentamisen yhteensovittamiseen arkkitehtuurin ja tilasuunnittelun, rakenteiden ja sisäilman, talotekniikan ja energiantuotannon sekä rakentamisen prosessien ja arkkitehtuurin näkökulmasta (mukana seudun kuntien lisäksi Helsinki, TTY, TAMK, Aalto yliopisto ja 40 yritystä) 2015-2018, tulosten käyttöönotto 2019-
- konseptirakentamisen mahdollisuuksien selvitystyö 2013
- sisäilmaohjeistus- ja toimintamalliyhteistyö 2013
- selvitys seudullisen kiinteistösihtijärjestelmän, kuntien tilakonsernin ja seudullisen palvelutuottajayhtiön perustamisen edellytyksistä 2012
- toimitilojen toteuttamissuunnittelun, työturvallisuuden, rakentamiskäytönsuunnitelmien ja kiinteistönpidon yhteiskehittäminen
- energiatehokkuussopimisyhteistyö Ekokumppaneiden kanssa

Viranomaispalveluissa

- **Rakennusvalvonnassa (rava)**
- rakennustarkastajien säännölliset seutukokoukset
- Ympäristöministeriön hallinnonalan vuoden 2018 alusta voimaan tulleiden säädösten ja uusitun rakentamismääräysjärjestelmän tulkintojen yhtenäistäminen TOP10-mallin mukaisesti
- rakentamisen ja asumisen energiatehokkuuden neuvontapalvelu Ranen seutuselitys 2012, 2019-,
- Lupapiste.fi kaikille käyttöön 2017, sähköisen arkiston järjestämisyhteistyö 2018-
- seudullinen rakennusjärjestysasiakirjamalli 2016
- taksojen kuntavertailu tyypillisimmissä kohteissa: rakennus-, purkamis-, toimenpide- ja maisematyölupien taksavertailu 2015
- seudullinen rakennus- ja toimenpidelupahakemus 2015
- seudullinen rakentamishankkeen suunnittelijailmoitus
- yhteiset rakennuslupafraasit 2012
- viranomaispalvelun arjen käytäntöjen kehittämistä ja ongelmien ratkaisua yhteistyössä
- osallistuminen vuotuisen rakentajille tarkoitettuun tonttipäivään

- rakennustarkastusinsinöörien yhteiskokoukset (ravatar)
- **Ympäristövalvonnassa (yva)**
 - ympäristöpäälliköiden säännölliset seutukokoukset ja seudun ilmastotyöryhmän kokoukset
 - yhtenäiset ympäristönsuojelu- ja jätehuoltomääräykset
 - yhtenäiset ympäristösuojelumääräykset ja ohjeistus hevostalleille
 - seudullinen ympäristöneuvontayhteistyö
 - haja-asutusalueen sako- ja umpikaivolietteen keräys ja käsittelyn vastaanotto, asiakasrekisteri ja taksat
 - sopimus eläinlääkäripäivystyksen järjestämisestä 2007, 2008, 2010
 - valvontaohjelmien kehittämisyyhteistyö
 - yhteinen lomake haja-asutusalueiden kiinteistöjen jätevesijärjestelmien yhtenäistämiseksi

Vesihuollossa

- Sulkavuoren jäteveden keskuspuhdistamon suunnittelu-yhteistyö ja toteutus: Seudun Keskuspuhdistamo Oy perustettu, laitoksen käyttöönoton tavoitevuosi 2024
- tekopohjavesihanke Tavasen yhteistyöselvitykset
- selvitys vesihuollon seudullisesta toimintamallista ja vesi-infraomaisuuden arvosta 2010
- vesihuollon palvelusopimuksia yli kuntarajan

Linkki yhteistyön loppuraportteihin löytyy osoitteesta:

<https://www.tampereenseutu.fi/seututyoryhmat/yhteistyon-tuloksia/>

Näistä toteutetuista selvityksistä ja yhteistyömalleista on nähtävissä, että Tampereen kaupunkiseudulla toteutetaan yhteistyössä paljon erilaisia selvitys- ja hankesuunnitelmia strategisen suunnittelun tueksi. Kaupunkiseudun kuntayhtymän rooli on olla strategisen tason seutuyhteistyön kehittäjä ja toteuttamisen tukija ja edistäjä.

Tämän selvityksen aikana toteutetun haastattelu- ja työpajatyöskentelyn aikana seutuyhteistyön tarve nousi esille kattavan strategiatyön lisäksi konkreettisia ja käytännönläheisiä hankkeita koskevien tarpeiden osalta. Haastattelukierroksen aikana haastateltavat toivat esille, että kaupunkiseudulla toteutettu yhteistyö on tällä hetkellä keskittynyt aineettomaan strategiseen selvitystyöhön, eri toimintamallien vertailuun, suunnitteluun ja yhtenäistämiseen sekä verkostoitumiseen työryhmissä ja muissa yhteistyöelimissä ja konkreettista kaikki kaupunkiseudun kunnat kattavaa toimintaa, jossa yhteistyö johtaisi esimerkiksi toimintojen synergioiden hyödyntämiseen yhteistyön tai suunnitellun keskittämisen kautta on vielä tällä hetkellä toteutettu hieman rajoitetummin. Osa kaupunkiseudun kunnista nosti haastattelussa myös esille näkemyksen, jonka mukaan konkreettista koko kaupunkiseudun kattavaa käytännön yhteistyötä voisi toteuttaa vieläkin säännöllisemmin verkostoitumisen ja strategisen työn kaltaisesti. Ko. kuntien näkemyksen mukaan nykyisellään konkreettista koko kaupunkiseudun kattavaa operatiivista yhteistyötä toteutetaan helpommin vain ajoittain ja tarvittaessa joidenkin kaupunkiseudun kuntien välille keskittyen. Tämä näkyy myös paikoin haastattelu- ja työpajatyöskentelyssä esille nousseissa yhteistyöaihioissa.

Haastattelu- ja työpajatyöskentelyn aikana oli havaittavissa, että yhteistyötä mahdollisesti hidastavia tekijöitä ovat muun muassa tarve turvata kunnan oman tarpeen tyydyttämiseen tarvittavat resurssit joustavasti ja säilyttää ko. palveluita koskevaan päätöksentekoon liittyvä itsemääräämisoikeus. Nämä teemat olivat selvitystyön kuluessa havaittavissa myös muun muassa rakennusvalvonnan osalta, vaikka rakennusvalvonta nousikin haastatteluissa yhdeksi mahdolliseksi ja jo osittain toteutetuksikin yhteistyön syventämisen alueeksi. Selvitystyössä ilmeni, että kunnilla ei ole nykyisellään halua siirtää esimerkiksi rakennusvalvontaa toisten kaupunkiseudun kuntien vastuulle, jolloin riskinä nähdään, ettei rakentamisen nousukausiin ja kysyntäpiikkeihin varautumista pystyittäisi tällöin varmasti varmistamaan. Vastaava pätee myös erityisesti pienempien kuntien osalta infrapalveluiden toiminnan turvaamiseen tarvittavan kaluston ja henkilöstön käytettävyyteen. Yhteistyötä rajoittaa osaltaan myös esimerkiksi vesihuollossa lainsäädännöstä johtuvat velvoitteet, jolloin infrastruktuurikorjausten toteuttaminen on suoritettava tietyn ajan sisällä. Toisaalta lainsäädännölliset puitteet saattavat myös lisätä yhteistyön tarvetta tai sen houkuttelevuutta, kuten jätehuollossa on tapahtunutkin.

Esimerkkeinä hyvin toteutetuista konkreettisista koko kaupunkiseudun kattavista ja toimivista yhteistyöjärjestelyistä nousi haastattelu- ja työpajakierroksella esiin erityisen hyvänä yhteistyön tuloksena Tampereen Seudun Keskuspuhdistamo Oy:n perustaminen ja uuden keskuspuhdistamon toteutus on Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan, Tampereen, Vesilahden ja Ylöjärven yhteishankkeena. Hanke on Pirkanmaan suurin yksittäinen ympäristöinvestointi, jonka kokonaisbudjetti on noin 300 miljoonaa euroa ja rakennustöiden työllistämisaikutus on 3250 henkilötyövuotta. Keskuspuhdistamon rakentaminen aloitettiin vuonna 2018 ja puhdistamo otetaan käyttöön vuonna 2024. Lisäksi esiin nousi jätehuollon lisäksi joukkoliikenne, joka on toteutettu keskitetysti yhden toimivaltaisen joukkoliikenneviranomaisen kautta. Tältä osin on huomioitava myös kaupunkiseudullinen hiilineutraalisuustavoite, jonka puitteissa kaupunkiseutu tekee valtakunnallisesti harvinaisessa mittakaavassa ja monialaisesti ilmastotyötä ja on sitoutunut yhdessä olemaan hiilineutraali kaupunkiseutu vuoteen 2030 mennessä.

Edellä esitetyn nojalla voidaan todeta, että kaupunkiseudulla toteutetaan infrapalveluiden osalta muihin toimialoihin nähden poikkeuksellisen laajaa yhteistyötä, mutta sitä on varaa kehittää ja syventää suunnitelmallisesti erityisesti konkreettiselle käytännön tasolle ottaen huomioon infrapalveluiden toimikentän tarjoamat mahdollisuudet yhteistyön syventämiseen ja laajentamiseen.

3.3 Seutuyhteistyön syventämismahdollisuudet

Selvitystyön perusteella alueella on mahdollisuuksia tiivistää operatiivista yhteistyötä, mutta tiiviimmän käytännöntason yhteistyön edellytyksiin liittyy reunaehdoja, jotka hankaloittavat merkittäväällä tavalla yhteistyön kehittämistä:

— päätöksentekokulttuuri

- päätöksenteko on alueellisesti eriytynyttä, kuntien toimielinten vastuulla on ensisijaisesti oman kunnan toiminta alueellisen yhteistyön kehittämisen sijaan

- yhteistyön tiivistäminen erityisesti sellaisissa toiminnoissa, joita on aiemmin harjoitettu kunnan omana toimintana, voi näyttäytyä ongelmallisena kunnan itsenäisen päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien kannalta
- alueelliset erot
 - alueen kuntien olosuhteet ja tarpeet poikkeavat osin toisistaan muun muassa yhdyskuntarakenteen osalta
- resurssit ja arjen työmäärä (aika ja raha)
 - yhteistyöhankkeisiin käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset ja kuntarajat ylittävää yhteistyötä tehdään usein oman toimen ohella

Vaikka seutuyhteistyö on laaja-alaista ja vakiintunutta, yhteistyön tiivistämisen koetinkivenä on konkreettisten operatiivisen tason yhteistyöaihioiden löytäminen ja päätöksentekokulttuuri. Yhteistyön yhteisenä nimittäjänä voidaan pitää sellaisten yhteistyöaihioiden tunnistamista, joissa yhteistyön kohteena olisi selkeä kehityshanke, jolle varattaisiin riittävästi resursseja ja jonka tulokset olisivat mitattavissa ja jälkikäteen todennettavissa. Yhteistyön hyödyt on kyettävä osoittamaan tavalla, joka toimii perustana ja perusteluna laajemmalle yhteistyölle alueella. Tällä hetkellä yhteistyötä rasittaa konkreettisten, operatiivisen yhteistyön hyötyjä todentavien yhteistyökohteiden löytämisen tietynasteinen hankaluus, vaikka alueellista yhteistyötä onkin edistetty laajasti yhteisen kuntayhtymän puitteissa monin toimenpitein. Käytännössä yhteistyön painopiste on keskittynyt enemmän strategisen suunnittelun toimenpiteisiin kuin laajaan operatiiviseen yhteistyöhön.

Selvitystyön aikaisessa haastattelu- ja työpajatyöskentelyssä nousi esille useita yhteistyöaihiota. Seuraavassa on esitetty haastateltavien taholta esiin tuodut yhteistyöaihiot ja arvioitu selvitystyöaikana esiin tulleiden seikkojen ja haastateltavien kantojen perusteella esitettyjen aihioiden menestymismahdollisuuksia selvityksentekohetkellä:

Haastattelu- ja työpajatyöskentelyssä esille nousseet yhteistyöaihiot	Yhteistyön nykyinen laajuus	Yhteistyön syventämisen potentiaali selvityshetkellä	Yhteistyön edut (volyyminä/kustannussäästöt ja/vai laatutekijät)
Ammattiosaamisen yhdistäminen, käyttäminen ja kehittäminen kuntarajojen yli - Osalla kunnista erityistuntemusta, jolle olisi käyttöä muissakin kunnissa - Kaikkien kuntien ei ole taloudellisesti tehokasta järjestää kaikkea erikoisasiantuntemusta omaan organisaatioonsa			✓ Laatutekijät ✓ Paikoittaiset kustannussäästöt
Rakennusvalvonta ja – luvat ja rakennusvalvonnan kehittäminen - Rakennusvalvonnan erityisosaamisen käyttäminen - Yhteisten resurssien käyttäminen - Rakennus- ja ympäristövalvonnan yhdistäminen kunnissa		 Kuitenkin: Rakennus- ja ympäristövalvonnan yhdistäminen kunnissa 	✓ Laatutekijät ✓ Kustannussäästöt

Julkiset hankinnat - Yhteiset hankinnat - Keskittäminen - Tuki, neuvonta ja valmiit mallit - Substanssipohjan yhtenäistäminen vaatimusten määrittelyssä ja hankintojen kohteiden kuvaamisessa.			✓ Volyymietut, kustannussäästöt ✓ Laatutekijät toimitapojen yhtenäistämisen (hankintojen alueellisen yhteismittaisuus)
Kartta- ja paikkatietopalvelut - Järjestelmät sekä paikkatiedon käsittely ja datan analysointi			✓ Laatutekijät ✓ Kustannussäästöt
Liikuntapaikat, -tilat, uimahallit ja ulkoilureitit - Yhteinen tilaus-/varausjärjestelmä - Kunnossapito			✓ Volyymietut, kustannussäästöt
Resurssien käyttäminen kuntarajojen yli - Kaluston lainaus ja henkilöstön käyttäminen			✓ Volyymietut, kustannussäästöt
Yhteisten toimintamallien ja järjestelmien käyttäminen ja käyttöönotto			✓ Laatutekijät ✓ Paikoittaiset kustannussäästöt
Ylikunnallisten suunnitelmien laatiminen erityisesti kuntien rajapinnoissa ja –alueilla - Raja-alueiden kunnossapito ja kilpailutukset - Koulu- ja päiväkotihankkeet			✓ Laatutekijät ✓ Paikoittaiset kustannussäästöt
Digitalisaation tuomat haasteet ja kehitys - Investointien jakaminen kuntien kesken - Järjestelmien yhtenäisyys			✓ Laatutekijät ✓ Kustannussäästöt
Rakentaminen - Tredu-Kiinteistöt Oy -mallin esiintuominen ja pohdinta voisiko joku muu rakennuttaa kunnille			✓ Volyymietut, kustannussäästöt
Tilapalvelut ja talotekniikka			✓ Volyymietut, kustannussäästöt

Yhteiset alueurakat ja -hankkeet - Hankkeiden järjestäminen ja tekeminen yhdessä - Katujen kunnossapito, kuten päällystys- ja ajoratatyöt - Yhteiset lumi- ja maakaatopaikat			✓ Volyymietut, kustannussäästöt ✓ Laatutekijät
Tilaustoiminta - Yhteiset käytännöt ja järjestelmät			✓ Laatutekijät
Vesihuolto - Seudullisen vesihuoltoyhtiön perustamisesta on jo aiemmin keskusteltu kaupunkiseudun kuntien kesken			✓ Volyymietut, kustannussäästöt

Taulukko 2: Haastattelu- ja työpajatyöskentelyssä identifioidut yhteistyöaihiot

Taulukossa esitettyjen symbolien merkitys:



= paljon



= keskitasolla



= vähän

Käytännössä yhteistyötä on realistista edistää pilottihankkein sekä kohdennetulla yhteistyöllä, joiden tulosten perusteella voidaan edetä yhä syvempään yhteistyöhön. Luottamusta yhteistyöhön voidaan edistää ja alueellisista painopisteistä ja eriytyneestä päätöksenteosta johtuvia rajoitteita purkaa konkreettisten tulosten perusteella. Alla on kuvattu sellaisia yhteistyöalueita, joissa voitaisiin kehittää yhteistyötä operatiivisella tasolla suhteessa lyhyellä aikavälillä ja konkreettisin toimenpitein.

3.3.1 Yhteinen tekeminen

Selvitystyön aikana tunnistettiin vain rajallisesti sellaisia yhteisen tekemisen osa-alueita, joissa yhteistyötä voitaisiin tiivistää ja syventää konkreettisesti lyhyellä aikavälillä ilman merkittävää kokeilu-/pilotointitarvetta. Haastatteluissa ja työpajassa mahdollisina yhteistyöalueina esille nousi kaksi konkreettista toimintoa – paikkatietopalvelut ja pysäköinninvalvonta –, joissa yhteistyötä voitaisiin tiivistää suhteellisen vaivattomasti. Molemmat yhteistyöalueet ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan hallita omina kokonaisuuksinaan ilman laajoja muutosvaikutuksia kaupunkiseudun kuntien omissa organisaatioissa.

3.3.1.1 Paikkatietopalvelut

Paikkatietopalveluita tarvitaan muun muassa infrapalveluiden ja rakennuttamisen suunnittelussa ja kaupunkisuunnittelussa. Paikkatietopalveluille on olemassa yhteinen tarve kaupunkiseudulla, mutta osaamisen ja palvelukapasiteetin kuntakohtainen ylläpito edellyttäisi merkittävää vuotuista suunnittelumäärää. Tampereen kaupungin paikkatietopalveluiden liikevaihto oli kaupungin vuoden 2017 tilinpäätöksen mukaan vuonna 2017 3,2 M€, jonka perusteella koko kaupunkiseudun paikkatietopalveluiden liikevaihto voidaan arvioida suhteellisen alhaiseksi.

Paikkatietopalvelut liittyvät suhteellisen tiiviisti kaikkien kaupunkiseudun kuntien toimintaan. Yhteistyömahdollisuus tunnistettiin sekä haastattelukierroksella että työpajassa käytännössä konkreettisimmaksi yhteistyömahdollisuudeksi. Yhteistyö

tarkoittaisi käytännössä sitä, että kaupunkiseudun kartta- ja paikkatietoaineistot sekä niiden tuottamiseen liittyvät palvelut, tuotteet ja mahdolliset rekisterit koottaisiin yhteiseksi alueelliseksi palveluksi, jota kaikki kaupunkiseudun kunnat voisivat hyödyntää.

Koska paikkatietopalveluille voi olla kunnallista tilauskantaa myös kaupunkiseudun ulkopuolella huomioiden muun muassa Tampereen kaupunkiseudun muiden kuntien oman tuotantokapasiteetin, myös yhtiömallia voidaan harkita vaihtoehtoisena yhteistyömuotona. Yhtiömuoto mahdollistaa in-house – asemaan perustuvan asiakaspohjan laajentamisen suhteellisen yksinkertaisesti omistusjärjestelyin ja yhtiön omistuspohjaa voitaisiin tarvittaessa laajentaa yli kuntarajojen. Paikkatietopalveluita voidaan myös pitää luonteeltaan osin kaupallisina palveluina, vaikka yhteys esimerkiksi kaupunkisuunnittelun tarpeisiin onkin ilmeinen. Tämä voisi kuitenkin osaltaan tukea yhtiömuotoa yhteistyön organisointitapana. Yhtiön ulosmyyntimahdollisuus muille kuin omistajille olisi suhteellisen alhainen huomioiden hankintalainsäädännön ulosmyyntirajan sekä yhtiön liikevaihdon.

Paikkatietopalveluihin voitaisiin harkita liitettävän myös muita analyysipalveluita ja palveluita, joiden voitaisiin ajatella tuottavan alueriippumattomia tietoaineistoja kaupunkiseudun kuntien tarpeisiin.

Selvitettäviä asioita:

- Paikkatietopalveluiden nykyiset resurssit (mahdollisesti siirtyvä henkilöstö) ja ostopalveluiden määrä (tarpeet)
- Kiinnostus kaupunkiseudun ulkopuolella

Riskit: Käytännössä paikkatietopalveluita koskevan yhteistyön ja erityisesti yhtiömallin ongelmana voidaan pitää palvelun etääntymistä kuntien toimialoista ja palvelualueista. Toisaalta palvelun saatavuus todennäköisesti paranisi ja in-house -asemassa toimiva yhtiö voi käytännössä toimia hyvin kiinteässä yhteydessä kuntien kanssa. Lisäksi on otettava huomioon, että paikkatietopalveluita käyttävät ja tarvitsevat käytännössä eri toimialat, jolloin palvelulle ei käytännössä nykyisissä organisaatioissa ole selvää omistajaa. Tällöin yhtiömalli voi jopa selkeyttää organisointia.

3.3.1.2 Pysäköinninvalvonta

Pysäköinninvalvontaa voidaan pitää selkeänä yhteistyöalueena, jossa prosessit ovat käytännössä yhdenmukaisia. Alueellisesti pysäköinninvalvonnan tarpeet kuitenkin eroavat merkittävistä toisistaan kuntien välillä muun muassa pysäköintimaksukäytännöistä ja aluerakenteesta johtuen. Pysäköinninvalvonnassa yhteistyöllä on käytännössä kaksi ulottuvuutta, eli käytännön valvontatyö ja hallinnollinen oikaisuvaatimusten käsittely. Pysäköinninvalvontaa voidaan pitää seudullisen kuntayhteistyön kannalta mielenkiintoisena kohteena toiminnan viranomaisluonteen ja siihen liittyvien ulkoistamisongelmien kannalta.

Poliisi huolehtii pysäköintiä ja pysäyttämistä sekä joutokäyntiä koskevien säännösten noudattamisen valvonnasta sekä pysäköintivirhemaksujen ja muiden tässä laissa säädettyjen seuraamusten määrittämisestä lain pysäköinninvalvonnasta 10 §:n nojalla. Aluehallintovirasto voi kunnanvaltuuston esityksestä tai sen suostumuksella ja saatuaan asianomaisen poliisilaitoksen päällikön lausunnon antaa 11 §:ssä tarkoitetun luvan siihen, että kunta alueellaan tai sen tietyllä osalla poliisin ohella huolehtii pysäköintiä ja pysäyttämistä sekä joutokäyntiä koskevien kieltojen ja rajoitusten noudattamisen valvonnasta sekä pysäköintivirhemaksujen ja muiden tässä laissa säädettyjen seuraamusten määrittämisestä. Käytännössä kunnallisesta pysäköinninvalvonnasta vastaa kunnallinen viranhaltija, jonka tehtävänä on valvoa pysäköintiä ja pysäyttämistä koskevien säännösten noudattamista sekä määrätä pysäköintivirhemaksuja ja muita seuraamuksia pysäköintivirheiden ja joutokäyntirikkomusten johdosta. Pysäköinnintarkastajat ovat kunnallisen pysäköinninvalvojan johdon ja valvonnan alaisia.

Yhteistyö tiivistäminen edellyttää jatkoselvitystä, jossa selvitetään:

- Kunkin kunnan pysäköinninvalvonnan ja palautteen / oikaisuvaatimusten käsittelyn järjestämistapa ja muutostarpeet
- Resurssit ja pysäköintivirheiden määrät
- Luvat kunnalliseen pysäköinninvalvontaan

Lyhyen selvitystyön perusteella voitaisiin edetä yhteistyötä koskevan sopimusjärjestelyn valmisteluun. Yhteistyössä resurssihyötyjä voitaisiin saavuttaa erityisesti muun muassa pysäköinninvalvonnan yhdenmukaisessa ohjeistuksessa, koulutuksessa, juridisessa tuessa ja oikaisuvaatimusten käsittelyssä. Yhteistyötä voidaan tiivistää myös käytännön valvontatyössä. Yhteistyön tiivistäminen vapauttaisi resursseja ainakin pysäköinninvalvonnan hallinnoinnista. Se mahdollistaisi myös resurssien keskittämisen esimerkiksi tapahtumien yhteydessä ja vapauttaisi kuntia osin muun muassa niiden lakisääteiseen tehtävään liittyvästä koulutusvaatimuksen käytännön toteuttamisesta omis resurssein.

Lähtökohtaisesti soveltuvana yhteistyön muotona voitaisiin pitää kuntalain 54 §:n mukaista sopimusta viranomaistehtävän hoitamisesta. Kuntalain 49 §:n mukaan kunnat voivat sopimuksen nojalla hoitaa tehtäviään yhdessä. Kunnallisen julkisoikeudellisen yhteistyön muotoja ovat yhteinen toimielin, yhteinen virka, sopimus viranomaistehtävän hoitamisesta ja kuntayhtymä. Kuntalain 54 §:n mukaan kunnalle, kuntayhtymälle tai sen viranomaiselle laissa säädetty tehtävä, jossa toimivaltaa voidaan siirtää viranhaltijalle, voidaan sopimuksella antaa virkavastuulla toisen kunnan tai kuntayhtymän viranhaltijan hoidettavaksi. Sopimukseen on otettava tarpeelliset määräykset ainakin tehtävän sisällöstä, tehtävän hoidon seurannasta, kustannusten perusteista ja jakautumisesta sekä sopimuksen voimassaolosta ja irtisanomisesta.

3.3.2 Alueelliset yhteishankinnat hankintarenkaana:

Yhteistyötahot tekevät hankintayhteistyötä muun muassa osana alueellista yhteishankintayhteistyötä. Keskeiset alueen yhteishankintatoimijat ovat Tuomi Logistiikka Oy ja Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy. Kyseiset yhtiöt tuottavat julkisia

hankintapalveluja omistajilleen. Tuomi Logistiikka Oy:n omistajina toimivat Tampereen kaupunki ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ja KuHa Oy:n omistajina Tampereen ympäristökunnat eli Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Vesilahti ja Ylöjärvi. Yhteishankintapalveluiden ohella yhtiöt tuottavat käytännössä myös muita hankintojen tukitoimia kuten erillishankintojen kilpailuttamispalvelua. Lisäksi yhteishankinnoissa tukeudutaan muun muassa KL-Kuntahankintojen palveluihin.

Käytännössä hankintayhteistyön tekninen toteuttaminen on jo nykyisellään hyvin keskitettyä ja yhteistyö on tiivistä sekä Tuomi Logistiikan että KuHan toiminnassa. Hankintayhteistyötä voitaisiin kuitenkin tiivistää erityisesti hankintoihin liittyvien vaatimusten määrittelyssä ja hankintojen kohteiden kuvaamisessa. Näin voitaisiin käytännössä varmistua hankintojen alueellisesta yhteismitallisuudesta ja näin tukea yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksia alueella.

Koska hankintayhteistyö on jo nykyään tiivistä, voitaisiin yhteistyötä lisätä ensisijaisesti sellaisissa hankinnoissa, joita kunnat toteuttavat erillishankintoina Tuomi Logistiikan ja KuHan tuella toteutettavien hankintojen ulkopuolella. Tällaisten hankintojen tunnistaminen on tyypillisesti ensimmäinen ongelma hankintayhteistyön kannalta. Kunnan teknisellä toimella on kuitenkin yleensä hyvin selkeä käsitys muun muassa laajemmista ja säännöllisesti toteutettavista erillishankinnoista, joista voitaisiin pitää yllä yhteistä aikataulukarttaa eli hankintakalenteria. Tällöin erillishankintojen yhteistyömahdollisuuksia voidaan tunnistaa kunkin kunnan toiminnassa erikseen.

Kaupunkiseudun kunnat voisivat sopia mallista, jossa ylläpidetään suurimpien infraan liittyvien säännöllisesti toteutettavien puitesopimushankintojen listaa esimerkiksi tulevalle kahdelle vuodelle.

3.3.2.1 Konkreettinen yhteishankinta

Hankintakalenterin perusteella tunnistettavissa erillishankinnoissa voidaan pilotoida hankintayhteistyötä matalalla kynnyksellä ja todennäköisesti myös tunnistaa kohteita, joissa hankintakausia voidaan yhdenmukaistaa jatkossa tehtävää hankintayhteistyötä silmällä pitäen.

Toimeksiantoperusteinen hankintayhteistyö on ns. matalan kynnyksen yhteistyötä, sillä käytännössä yhteistyö hankinnoissa ei vaikuta esimerkiksi hankintayhteistyön osapuolten toimintojen vastuisiin. Myös yhteistyön tulokset ovat mitattavissa ja hankinnoista saadaan ainakin osin vertailukelpoista aineistoa suhteessa kunnan aiempiin vastaavan hankinnan kustannuksiin. Yhteishankinnan hyödyt voivat puhtaiden volyymihyötyjen ohella olla myös laadullisia, muun muassa parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä sekä aiempien mahdollisten puutteiden ja epäonnistumisten tunnistamista.

Yhteistyötä voitaisiin selvityksen perusteella pilotoida muun muassa päällystystöiden / asfaltointiurakoiden kilpailuttamisessa tai vastaavassa kohteessa, joissa kuntien tarve on yhteinen ja palvelu on toistuvaa. Yhteistyötä voidaan pilotoida joko alueellisena yhteishankintana tai osan kunnista toimesta. Hankinta valmisteltaisiin yhteistyössä ja kilpailutettaisiin hankintarenkaana.

3.3.2 Tietojärjestelmähankkeiden hankintakalenteri

Yhteisten tietojärjestelmätarpeiden osalta voitaisiin alueellista yhteistyötä kehittää etupainotteisesti niin, että tulevaisuudessa yhteistyön tiivistäminen olisi vähäisemmissä määrin riippumatonta järjestelmien yhteensopivuudesta. Yhteiset tietojärjestelmät myös helpottavat muodostamaan alueellisesti yhdenmukaisia toimintamalleja. Näin luotaisiin perusta tulevalle yhteistyön kehittämiseksi sekä mahdollistettaisiin yhteisten toimintatapojen luonti.

Tietojärjestelmähankintojen osalta voitaisiin ylläpitää hankintakalenteria, jonne kerättäisiin alkuvaiheessa esimerkiksi seuraavien viiden vuoden ajalta toteutettavien järjestelmähankintojen ja laajojen järjestelmäpäivitysten sekä käyttöpalveluiden kilpailutukset.

3.3.3 Ulko- ja sisäliikuntapaikkojen hallinnointi

Haastatteluvaiheessa tunnistettiin useassa kunnassa mahdollisuus lisätä yhteistyötä liikuntapaikkojen (sis. pääsääntöisesti kaikki kuntien sisä- ja ulkoliikuntapaikat) yhteiskäytössä ja mahdollisesti myös kunnossapidossa. Liikuntapaikkojen yhteiskäyttöä voitaisiin lisätä muun muassa yhteisillä varauskirjoilla ja ylikapasiteetin tarjonnalla yli kuntarajojen. Yhteistyötä voitaisiin kehittää ilman merkittäviä muutoksia toiminnan järjestämis- ja tuottamisvastuisiin, mutta samalla voitaisiin varmistaa tilakäytön tehokkuus ja mahdollisesti jopa vaikuttaa liikuntapaikkoja koskeviin investointitarpeisiin.

Seuraavassa vaiheessa liikuntapaikkojen kunnossapidon vastuunjako voitaisiin tarkastella yhteistyön ja aluerajojen näkökulmasta. Kokemuksia voitaisiin hyödyntää myös muun muassa teidenpidossa ja muissa palveluissa, joissa palveluita voitaisiin tuottaa yli kuntarajan.

3.3.4 Seudullinen resurssipankki

Kuntien resurssien ristiinkäyttö sellaisissa tehtävissä, joita ei ole ulkoistettu – kuten erilaisissa tarkastustehtävissä –, tunnistettiin mahdollisuutena helpottaa resurssipiikkien hallinnointia muun muassa ruuhkapiikkien ja lomakausien aikana. Erityisesti yhteistyötä pidettiin mahdollisena henkilöintensiivisissä asiantuntijatehtävissä.

Resurssiyhteistyö voidaan perustaa yhteistyötä koskevaan puitesopimukseen. Yhteistyön hallinnointi voi kuitenkin käytännössä osoittautua haasteelliseksi. Riippuen palvelun/työn luonteesta asiassa on mahdollisesti otettava myös huomioon julkisia hankintoja ja kilpailuneutraaliteettia koskeva sääntely.

Resurssipankkia ja siihen yhdistettyä vastuunjakomallia voitaisiin myös hyödyntää esimerkiksi sellaisissa aluerakentamiskohteissa, jotka sijaitsevat useamman kunnan rajalla. Tällaisille kohteille voitaisiin osoittaa yhteinen projektijohto ja alueen palvelut voitaisiin järjestää keskitetysti. Resurssien jako kuntien välillä tasapainottaisi myös tarvetta ulkoisten palveluiden käyttöön, koska resursseja voitaisiin kohdentaa tehokkaammin.

3.3.5 Johtopäätökset seutuyhteistyön syventämisestä

Seutuyhteistyö kaupunkiseudulla on sinänsä laaja-alaista ja vakiintunutta, mutta uusien yhteistyökanavien löytämistä ja yhteistyön tiivistämistä infrapalveluissa rasittaa käytännössä konkreettisten, mitattavia tuloksia synnyttävien operatiivisten yhteistyöhankkeiden rajallisuus. Yhteistyön tiivistäminen nykyisestä edellyttäisi paitsi yhteistyön kehittämiseen allokoitua aikaa ja resursseja, mutta myös todennettavia tuloksia, joilla yhä tiiviimpää yhteistyötä voitaisiin perustella.

Yhteistyön tiivistäminen voidaan helpoiten käynnistää tulevien yhteisten tarpeiden tunnistamisella, kuten esimerkiksi yhteisten investointi- ja hankintatarpeiden kartoittamisella. Vastaavasti resurssien yhteiskäyttöä ja vastuunjakoa voitaisiin kokeilla aluekohteissa laajemman kuntayhteistyön sijaan.

Kuntalain nojalla kunnat ja kuntayhtymät voivat hoitaa tehtäviään yhdessä myös sopimuksen perusteella. Kuntien julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muotoja ovat yhteinen toimielin, yhteinen virka, sopimus viranomaistehtävän hoitamisesta ja kuntayhtymä. Tehtävät voidaan organisoida myös kokonaan uudelleen, esimerkiksi siirtämällä toimintoja (in-house –asemassa toimivan) osakeyhtiön vastuulle. Yhtiön sidosyksikköasema ratkeaa määräysvaltaedellytyksen täyttymisen ja toiminnan kohdentumisen perusteella. Osakeyhtiö voi toimia myös hankintalain tarkoittamana yhteishankintayksikkönä. Yhteishankintayksikkö on tyypillisesti myös in-house -asemassa suhteessa omistajiinsa.

Selvityksen yhteydessä mahdollinen tehtävien siirtoa tai uudelleenorganisointia koskeva mahdollisuus liittyy lähinnä pysäköinninvalvontaa ja paikkatietopalveluihin, joita voidaan pitää suhteellisen selkeäpiirteinä ja hallittavina kokonaisuuksina. Muiden yhteistyömahdollisuuksien osalta selvityksen yhteydessä ei tunnistettu sellaisia palveluita tai kokonaisuuksia, joissa edellytyksiä institutionaalisella yhteistyölle esimerkiksi osakeyhtiömuodossa olisi ilman edeltävää kokeilu-/pilotointivaihetta. Yhteistyön tiivistämisen keskeisin este liittyy yhteistyön tulosten todennettavuuteen. Yhteistyötä hankkeissa ja hankinnoissa voidaan kuitenkin tehdä myös erilaisten sopimusjärjestelyiden (mm. hankintarengas) puitteissa.

Yksittäisissä yhteistyöhankkeissa voidaan saavuttaa vertailukelpoisia ja mitattavia hyötyjä, joiden perusteella voidaan arvioida mahdollisen tiiviimmän yhteistyön hyötyjä ja edellytyksiä. Erityisesti sopimusperusteista yhteistyötä voitaisiin toteuttaa sellaisissa hankinnoissa, jotka edellyttävät laajaa valmistelua ja joissa tuloksia voidaan mitata vertailukelpoisesti suhteessa aiempiin hankintakausiin. Yhteishankinnan toteutuksessa painopiste tulisi olla yhteisessä hankinnan valmistelussa pelkän kilpailuttamisyhteistyön sijaan. Yhteistyötä voitaisiin kokeilla sellaisissa palvelu- tai urakkahankinnoissa, joissa volyymit ovat suuria ja kuntien tarpeet yhteisiä (mm. päällystystyöt). Yhteistyötä voitaisiin kokeilla myös muun muassa olemassa olevien osakeyhtiömuotoisten toimijoiden (mm. Tampereen Tilapalvelut Oy, mahdollisesti perustettava Tampereen Infra Oy) ulosmyyntirajojen puitteissa.

4 Markkinakartoitus

4.1 Yleistä

Yhteistyö kuntien välillä kunnallistekniikassa, tilapalveluissa ja rakennusvalvonnassa on hajanaista ja vaihtelee suuresti riippuen osa-alueesta. Organisoidumpaa se on kunnallistekniikan puolella, jossa vesi- ja jätehuollossa kuntien yhteiset tuottajaorganisaatiot ovat jo vakiintunut toimintamalli. Yhteistyö on harvinaisempaa palvelujen tuottamisessa kuten katujen kunnossapidossa, jossa erityisesti pienissä kunnissa suositaan paikallisia toimijoita, jolloin laajempien kokonaisuuksien ulkoistamista yhteistyössä naapurikunnan kanssa ei nähdä järkevänä. Löyhempää yhteistyötä esimerkiksi yhteisten tavara- ja materiaalihankintojen kanssa kuitenkin tehdään.

Kuntainfran tuotannon organisointi 2017				
Kunta	Vesihuolto	Jätehuolto	Kiinteistöt ja niiden huolto	Puisto , yleiset alueet ja liikenneväylät
Espoo				
Helsinki				
Hämeenlinna				
Joensuu				
Jyväskylä				
Kotka				
Kouvola				
Kuopio				
Lahti				
Lappeenranta				
Mikkeli				
Oulu				
Pori				
Rauma				
Rovaniemi				
Salo				
Seinäjoki				
Tampere				
Turku				
Vaasa				
Vantaa				

Värikoodit:	Kuntien osakeyhtiö	Kuntayhtymä	Liikelaitos	Virasto
-------------	--------------------	-------------	-------------	---------

Lähteet: Kuntien infra kuntoon (Suomen Yrittäjät 2017)

Vesihuollossa ja jätehuollossa kuntien välinen yhteistyö on yleistä, joten osakeyhtiö ja kuntayhtymä ovat yleisiä organisoitumismuotoja. Vesihuolto toimii selvästi useammin kunnan omana liikelaitoksena. Tilapalveluissa ja puistojen, yleisten alueiden sekä katujen hoidossa tyypillinen organisoitumismuoto on virasto. Näillä osa-alueilla seudullinen yhteistyö on harvinaisempaa.

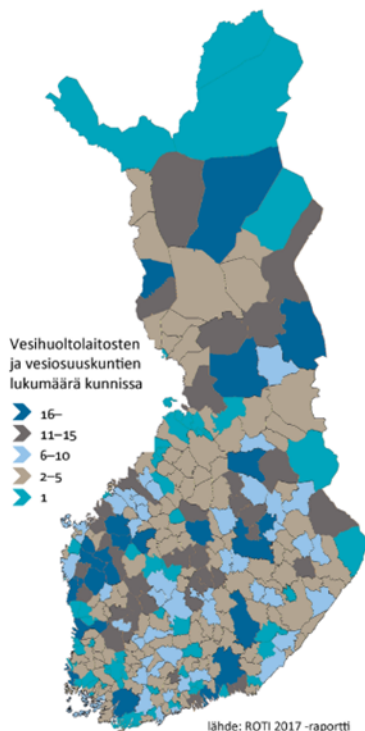
4.2 Kunnallistekniikka

4.2.1 Vesihuolto

Kunnan vesihuoltolaitoksen velvollisuutena on huolehtia talousveden toimittamisesta ja jäteveden poisjohtamisesta. Vesihuoltolaitos on vastuussa verkoston toiminnasta ja siten sen ylläpidosta. Kuntien vesihuoltolaitokset toimivat tyypillisesti virasto-, liikelaitos- tai osakeyhtiömuotoisesti. Kuntien välinen yhteistyö voi olla järjestetty myös kuntayhtymäksi.

Yleisin vesilaitosyhteistyön muoto on sopimuspohjainen yhteistyö. Veden myynti, tai osto voi olla jatkuvaa tai tilapäistä. Jätevesien puhdistuksen osalta yhteistyö tarkoittaa käytännössä sitä, että suuret jätevesilaitokset myyvät kapasiteettiaan pienemmille kunnille, joiden ei ole järkevää esimerkiksi kunnan koon, yhdyskuntarakenteen tai sijainnin vuoksi puhdistaa jätevesiä itse. Alueellisten vesihuoltolaitosten kokonaismäärä on noussut viimeisinä vuosikymmeninä, mutta on silti vähäinen. Esimerkiksi Turussa seudullinen yhteistyö on tarkoittanut suurta seudullista puhdistamoa, joka on merkinnyt tehokkaampaa typenpoistoa ja parempaa kapasiteetin riittävyyttä erityisesti pienempien kuntien näkökulmasta.

Haja-asustusalueilla toimii lisäksi vapaaehtoisuuteen perustuvia vesiosuuskuntia, jotka voivat olla hyvin pieniä. Vapaaehtoisten vesiosuuskuntien toiminnan kehittämiseksi nähdään vaihtoehtoina esimerkiksi pienempien laitosten yhdistyminen suurien laitosten kanssa, jolla olisi mahdollista taata resurssien ja osaamisen riittävyys. Kunnallisten vesilaitokset eivät välttämättä ole halukkaita ottamaan näitä verkostoja omalle vastuulleen.



1700
vesihuoltolaitosta,
joista yli 1000 on
asiakkaiden
omistamia
vesiosuuskuntia tai
 muita yhteisöjä

Alle 10% laitoksista
toimittaa talousvettä
yli 4,4 miljoonalle
suomalaiselle

4.2.2 Jätehuolto

Jätehuolto on järjestetty pääosin yhteistyössä muiden alueen kuntien kanssa. Tyypillinen yhteistyön järjestämistapa on kunnallisen jätehuoltoyhtiön perustaminen, jonka omistajuuden kunnat jakavat. Jätehuoltoa järjestetään lisäksi kuntayhtymänä tai liikelaitoksena. Kunnan lakisääteisen jätehuollon velvoitteiden hoitaminen itsenäisesti ilman yhteistyötä muiden alueen kuntien kanssa on harvinaista.

Yhdyskuntajätehuollossa kuntien vastuu jakautuu kotitalousjätteeseen sekä sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluissa ja kunnan muissa omissa palveluissa syntyvään yhdyskuntajätteeseen. Näitten jätteiden osuus on 56 prosenttia kaikesta yhdyskuntajätteestä. Tuottajayhteisöt ja yksityiset jätealan yritykset vastaavat 44 prosenttia kaikesta yhdyskuntajätteestä.

Kunnallisen jätehuollon järjestäytyminen 2018 (n = 239 kuntaa, kattaa 96% Suomen väkimäärästä)

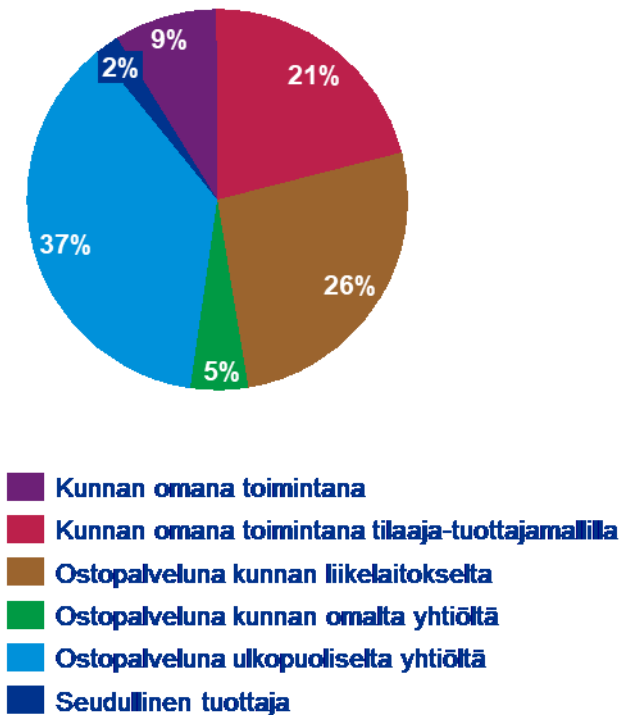


Lähteet: Suomen Kiertovoima ry

4.2.3 Katu- ja puistorakentaminen

Kuntien katu- ja puistorakentamisen sekä korjausten organisoinnissa oman tuotannon osuus on laskenut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana alle 40 prosenttiin (lasku 20 prosenttiyksikköä vuodesta 2000 vuoteen 2014). Samaan aikaan liikelaitosten tuotannon osuus on kasvanut 26–27 prosenttiin.

**Katu- ja puistorakentamisessa ja korjauksissa
järjestämistapa 2014 (n = 29, euroissa painotettuna,
kuntien väkimäärän kattaen 47% Suomen väkimäärästä)**

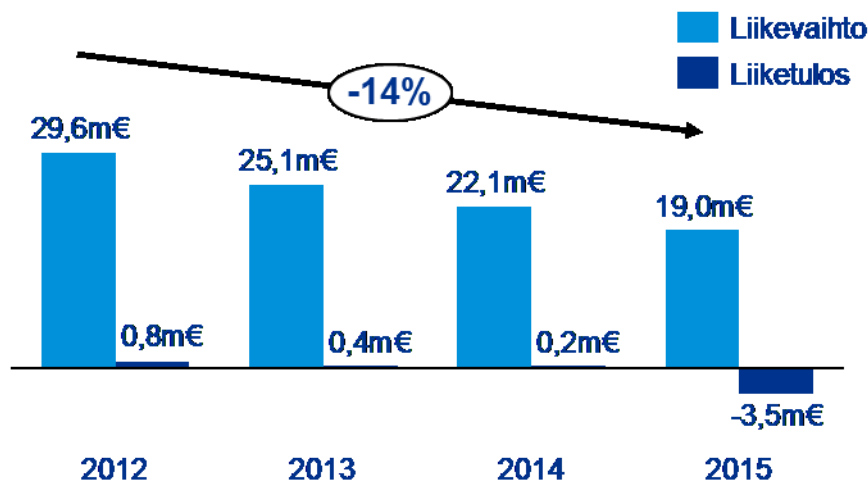


Lähteet: VTT Kuntien infrarakentaminen

Kuntien välinen yhteistyö organisoidusti on vielä harvinaista. Kyselyissä vain 2 prosenttia tuotannosta on seudullisen tuottajan tuottamaa. Kuntien välistä yhteistyötä yhteisen tuotanto-organisaation kautta on tehty esimerkiksi Lahdessa.

4.2.4 Esimerkki Lahden Seudun Kuntatekniikasta

Lahden Seudun Kuntatekniikka Oy (LSKT) oli Lahden, Orimattilan, Asikkalan, Hollolan ja Nastolan kuntien omistama yhtiö. Se perustettiin tuottamaan omistajilleen kuntatekniikan ylläpito- ja rakentamistratkaisuja. Lahden seudulla teknisellä toimella on monen vuosikymmenen kokemus seudullisesta yhteistyöstä. Organisoidummaksi se muuttui 90-luvun lopussa. Kunnallistekniikassa Lahden seudulla on tehty yhteistyötä vuodesta 2004 saakka yhteisen tuotanto-organisaation kautta. Lahden Seudun Kuntatekniikka Oy perustettiin vuonna 2009 seudullisen liikelaitoksen toiminnan jatkajaksi tuottamaan palveluja lähinnä osakaskunnilleen.



Lähteet: Valu8

Vielä vuonna 2011 Lahden seudulla nähtiin seudullinen yhteistyö kuntatekniikassa edullisena erityisesti palveluasenteen ja toiminnan joustavuuden takia. Yhtiön ulkoisessa tiedottamisessa nähtiin kuitenkin parannettavaa. Hyötyinä nähtiin myös mahdollisuutta keskittyä tilaamaan valittu taso mahdollisimman edullisesti ja pienten kuntien mahdollisuus pitää kuntatekniset organisaatiot pieninä.

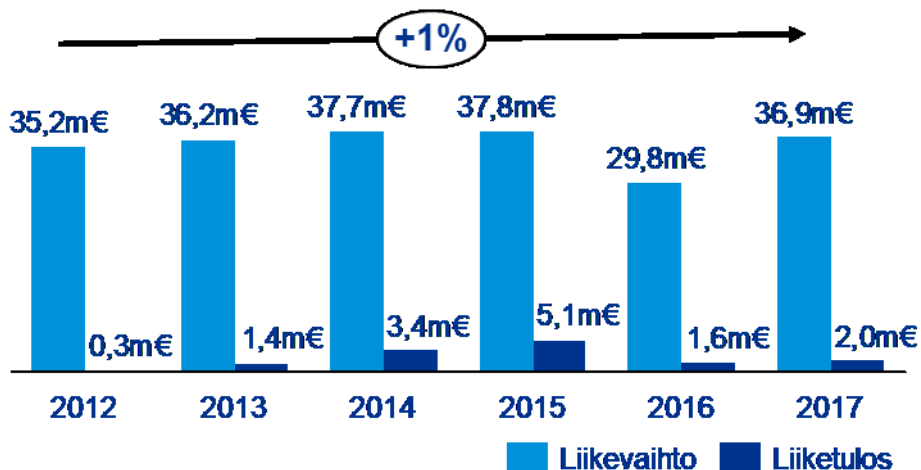
LSKT:sta toivottiin vastapainoa kilpailijoille ja säästöjä omistajakunnille. LSKT:n laittaminen markkinakuntoon ei kuitenkaan täysin onnistunut. Yhtiön omistajaohjauksessa on ollut ristiriita: vaakakupeissa ovat kannattava voittoa tavoitteleva liiketoiminta, sekä työpaikkojen säilyttäminen. Samalla yrityksen on käytännössä pakotettu toimimaan kaikkien osakaskuntien alueilla, vaikka toiminta ei olisi taloudellisesti kannattavaa. Vastaavasti kilpailijoilla on mahdollisuus valita ainoastaan itselle houkuttelevimmat markkina-alueet.

Haasteena seudullisessa osakeyhtiössä nähtiin yhtiön omistajien erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa osakeyhtiön toimintaan. Yhtiön suurimman omistajan kilpailutuspäätöksillä oli suuri vaikutus yhtiön elonjäämisestä. Yhtiön häviäminen kilpailutuksessa saattoi merkitä palvelukapasiteetin laskua, ja yhtiön häviämistä markkinoilta. Ristiriitaa aiheuttivat myös erilaiset näkemykset yhtiön asemasta. Lahdessa korostettiin mahdollisimman alhaisia kustannuksia, ja sitä että LSKT Oy oli yksi yritys muiden toimijoiden joukossa. Pienet kunnat kuten Asikkala ja Nastola näkivät LSKT:n vahvemmin kunnallisena toimijana. Yhtiön liikevaihto kutistui, kun kilpailuttaminen osakaskunnissa lisääntyi. Uusien tilojen vuokrat rasittivat enenevässä määrin yhtiön kannattavuutta liikevaihdon laskettua.

4.2.5 Esimerkki Turun kunnallistekniikan yhtiöittämisestä

Kuntec Oy:n historia on Turun kaupungin Viherliikelaitoksessa ja Kunnallistekniikkaliikelaitoksessa, jotka fuusioituivat Turun Seudun Kuntatekniikka Oy:ksi vuonna 2012. Nimestään huolimatta yhtiö on Turun kaupungin omistama. Se on kuitenkin pyrkinyt tuottajaksi myös naapurikuntiin. Kuntec voitti esimerkiksi Raision kaupungin ruohonleikkuu-urakan vuosille 2016–2018 kattaen 37 hehtaaria liikenteen viheralueita, puistoja ja leikkikenttiä.

Siirtyminen kohti markkinaehtoista toimijaa on tapahtunut vaiheittain, ja Turun kaupungin solmimat palvelusopimukset päättyvät asteittain tähän vuoteen (2018). Tilaajan puolelta hyötynä nähdään esimerkiksi parantunut laatutaso. Käytännössä laatu on paremmin vastannut sovittua, ja siten myös ylilaadun tekeminen on loppunut. Lisäksi tilaaja saa työlle takuun, mikä vähentää riskejä. Myös muille alueella toimiville yksityiselle yrityksille on avautunut enemmän töitä kilpailuttamisen lisääntyessä.



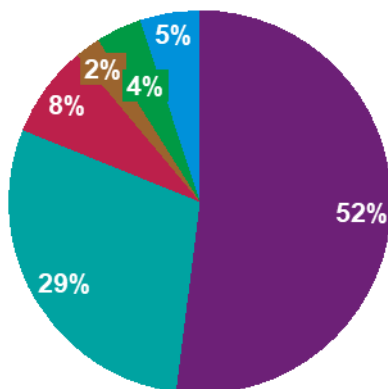
Lähteet: Valu8

Yhtiöittämisessä haasteena on ollut esimerkiksi henkilöstön totuttaminen toimimaan kilpailluilla markkinoilla. Haasteena markkinoiden toimivuuden kannalta on ollut saada tieto tulevista infrainvestoinneista mahdollisimman nopeasti ja avoimesti saataville. Riskinä kunnan omistaman yhtiön toimimisessa vapailla markkinoilla koetaan epäterve hintakilpailu, jos kunta lähtee tukemaan kannattamatonta liiketoimintaa.

4.3 Tilapalvelut

Tilapalvelut on järjestetty kunnan omana toimintana yli puolessa kunnista. Oman toiminnan ja ulkoistuksen yhdistelmä on toisiksi yleisin toimintamalli vajaan kolmanneksen osuudella. Kuntien välisestä yhteistyöstä kiinteistönhoidossa on vielä vähän kokemusta. Yhteistyötä on pyritty rakentamaan esimerkiksi hankintoihin, kaluston yhteiskäyttöön ja päivystyspalveluihin. Yhteistyön konkreettisena hyötynä nähdään myös kiinteistönhoidon laajempi asiantuntemus.

Kiinteistönhoidon järjestämistapa 2016 (n = 138 kuntaa)



- Kunnan oma toimintana
- Omana toimintana ja ostopalveluna
- Kunnan oma toimintana tilaaja-tuottajamallilla
- Ostopalveluna kunnan liikelaitokselta
- Ostopalveluna kunnan omalta yhtiöltä
- Ostopalveluna ulkopuoliselta yhtiöltä

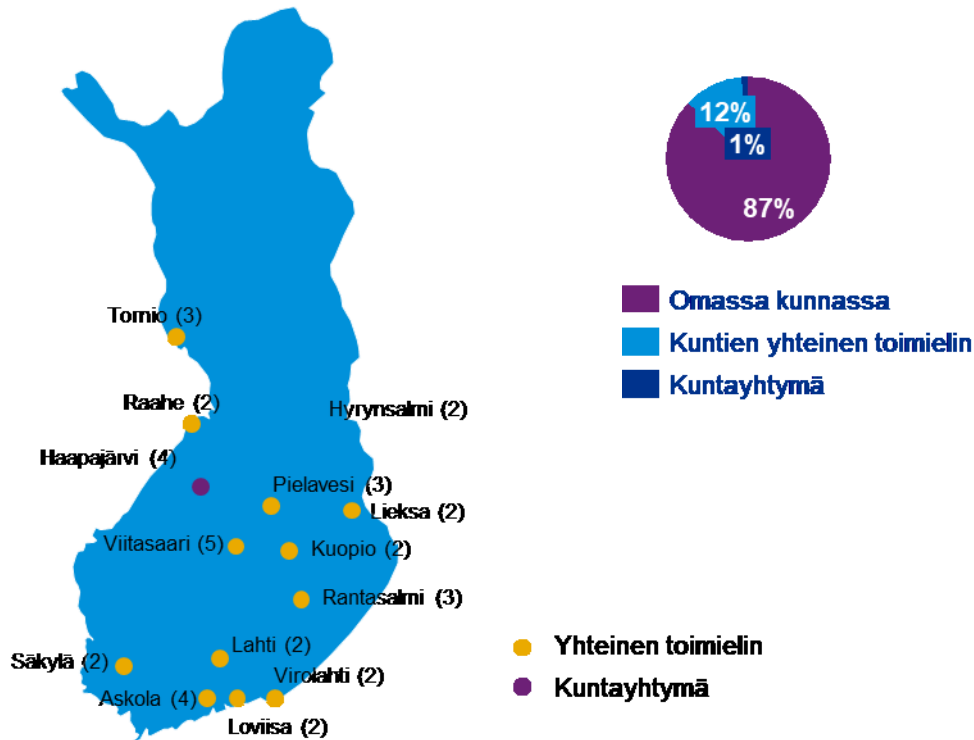
Lähde: Kuntien kiinteistönhoidon ja huollon arviointi ja kehittäminen (Kuntaliitto)

Erityisen ratkaisevaa kiinteistönhoidon resurssien riittävyyteen on tilatehokkuus, sillä tilatehokkuuden parantaminen vähentää kiinteistöhuollon tarvetta. Arviolta noin viidenneksessä kuntien tiloista olisi tarvetta parantaa tilatehokkuutta. Kunnallinen yhteiskäyttö on yksi mahdollisuus parantaa tilojen tehokasta käyttöä.

4.4 Rakennusvalvonta

Rakennusvalvonnan tehtävät hoidetaan pääosin omassa kunnassa. Vain 13 prosenttia kunnista on järjestänyt yhteisen toimielimen hoitamaan rakennusvalvonnan tehtäviä. Yhteisjärjestelyiden suosio on kuitenkin kasvanut merkittävästi kymmenessä vuodessa nouden 4 prosentista 13 prosenttiin.

Rakennusvalvonnasta vastaava toimielin 2017 (n = 295 kuntaa)



Lähde: Kuntien rakennusvalvonnan hallintokysely 2017 (Kuntaliitto), Kysely kuntien rakennusvalvontaviranomaisille ja luottamushenkilöille (Kuntaliitto 2012)

Rakennusvalvonnassa yhteistyötä toisten kuntien kanssa harjoittavat erityisesti pienet kunnat. Tärkeimpänä selittävänä tekijänä voidaan pitää resurssivajetta ja skaalaetuja, joiden avulla on mahdollista taata riittävät resurssit ja osaaminen kaikkiin rakennusvalvonnan tehtäviin. Henkilötyövuosien määrällä mitattuna rakennusvalvonta on monin verroin tehokkaampaa suurissa kunnissa kuin aivan pienimmissä kunnissa.

Yleisimpinä vaihtoehtoina yhteisissä toimielimissä on rakennusvalvonnan kuuluminen joko ympäristö- tai rakennuslautakunnan alaisuuteen. Yhdistettyjä lautakuntia on ainakin neljässä yhteisessä toimielimessä: Kuopio, Loviisa, Lieksa, Lahti (isäntäkunnat).

Selvästi yleisin yhteistyömuoto vuoden 2012 kyselyn perusteella on vapaamuotoinen yhteistyö, jossa kunnilla ei ole yhteistä toimielintä tai viranhaltijoita. Tahtotilaa suurempien yksiköiden muodostamiseen löytyy ainakin osasta pienemmistä kunnista.

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Infrapalvelut on kaupunkiseudulla suurelta osin järjestetty kuntien omana toimintana (virasto tai liikelaitos) siten, että alihankintaa on käytetty lisäksi laajalti hyväksi. Liikelaitosmalli on käytössä erityisesti yhdyskuntatekniikassa ja vesihuollossa ja virastomalli rakennusvalvonnassa ja vastaavissa viranomaistoiminnoissa. Yhtiömalli on yleinen useissa kaupunkiseudun kunnissa jätehuollon osalta ja Tampereella tilapalvelut toimivat yhtiömuodossa. Infrapalveluiden järjestäminen on siten linjassa Suomen muiden kuntien kanssa, joissa yhtiömalli on yleisintä jätehuollossa ja vesihuollossa. Vastaavasti liikelaitosmalli on muualla Suomessa yleinen järjestämistapa yhdyskuntatekniikassa ja tilapalveluissa. Rakennusvalvonta on myös muualla Suomessa järjestetty virastomallissa. Toteutustavat vaihtelevat kuitenkin Tampereen kaupunkiseudun kuntien välillä merkittävästikin muun muassa tilaaja- ja sopimushallinnan osalta. Osassa kuntia on sekä vahva tilaaja- että tuottajaorganisaatio, kun taas osassa kuntien omat tuottajaresurssit ovat pienet ja hankintoja tehdään paljon ulkopuolisilta toimijoilta. Erilaisia yhteistyömalleja on yhdistetty erityisesti virastomalliseen toimintaan jossakin kunnissa.

Koko Suomen tasolla tilaaja-tuottajamalli on yleinen erityisesti katu- ja puistorakentamisessa ja korjauksissa, kun taas tilapalveluissa oma toiminta sekä siihen yhdistetty ulkoistaminen on yleinen toimintatapa. Rakennusvalvonnassa virastotoiminta on osassa pienistä kunnista järjestetty yhteisen lautakunnan alle. Markkinakartoituksen tärkeänä havaintona voidaan pitää sitä, että yhteistyössä kriittistä ovat yhteiset intressit, ja mahdollisimman selkeät suuntaviivat ja omistajaohjaus mahdolliselle yhteisomisteisille yritykselle. Seudullinen yhteisorganisaatio soveltuu hyvin vesihuollon ja jätehuollon tyyppiseen tuotantoon, joka on luonteeltaan tasaista ja ennustettavaa. Vastaavasti katujen rakentamisessa ja kunnossapidossa yksittäisen ison urakan suuri merkitys yhteisyrityksen elinkelpoisuudelle voi osaltaan vahvistaa ristiriitaisen omistajaohjauksen aiheuttamia ongelmia. Kunnallisen yhteistyön voidaan ajatella kannattavan vain, jos toiminta on joko kustannustehokkaampaa tai palvelultaan laadukkaampaa. Rakennusvalvonnassa yhteistyötä puoltavat juuri suurten yksiköiden skaalaeduilla saavutettavat alhaisemmat kustannukset, joihin jo nyt päästään suuremmissa kunnissa. Isommissa yksiköissä on myös teoriassa parempi mahdollisuus tasata väliaikaisia kysynnän vaihteluita ja taata riittävä erikoisasantuntemus.

Toteutetuista selvityksistä ja yhteistyömalleista on nähtävissä, että Tampereen kaupunkiseudulla toteutetaan yhteistyössä laajasti erilaisia selvitys- ja hankesuunnitelmia strategisen suunnittelun tueksi. Tämän selvityksen aikana toteutetussa haastattelu- ja työpajatyöskentelyssä nousi esille nykyisen hyvin toimivan strategia- ja verkostoitumistyön lisäksi tarve konkreettisille ja käytännönläheisille operatiivisen toiminnan yhteistyöhankkeille. Haastattelukierroksen aikana haastateltavat toivat esille, että kaupunkiseudulla toteutettu yhteistyö on tällä hetkellä keskittynyt pääasiassa

aineettomaan strategiseen selvitystyöhön, eri toimintamallien vertailuun, suunnitteluun ja yhtenäistämiseen sekä verkostoitumiseen työryhmissä ja muissa yhteistyöelimissä ja konkreettista kaikki kaupunkiseudun kunnat kattavaa operatiivista toimintaa, jossa yhteistyö johtaisi esimerkiksi toimintojen synergioiden hyödyntämiseen yhteistyön tai suunnitellun keskittämisen kautta on vielä tällä hetkellä toteutettu rajoitetummin. Osa haastatteluista nosti myös esille näkemyksen, jonka mukaan konkreettista koko kaupunkiseudun kattavaa operatiivista yhteistyötä toteutetaan nykyisin enemmän tarvittaessa keskittyen paikoin vain joidenkin kaupunkiseudun kuntien välille. Tämä näkyy myös paikoin haastattelu- ja työpajatyöskentelyssä esille nousseissa syvemmän yhteistyön kehitysaihioissa.

Haastattelu- ja työpajatyöskentelyn aikana oli havaittavissa, että yhteistyötä mahdollisesti hidastavia tekijöitä ovat muun muassa tarve turvata kunnan oman tarpeen tyydyttämiseen tarvittavat resurssit joustavasti ja säilyttää ko. palveluita koskevaan päätöksentekoon liittyvä itsemääräämisoikeus. Nämä teemat olivat selvitystyön kuluessa havaittavissa myös muun muassa rakennusvalvonnan osalta, vaikka rakennusvalvonta nousikin haastatteluissa yhdeksi mahdolliseksi ja jo osittain toteutetuksikin yhteistyön syventämisen alueeksi. Selvitystyössä ilmeni, että kunnilla ei ole nykyisellään halua siirtää esimerkiksi rakennusvalvontaa toisten kaupunkiseudun kuntien vastuulle, jolloin riskinä nähdään, ettei rakentamisen nousukausiin ja kysyntäpiikkeihin varautumista pystyittäisi tällöin varmasti varmistamaan. Vastaava pätee myös erityisesti pienempien kuntien osalta infrapalveluiden toiminnan turvaamiseen tarvittavan kaluston ja henkilöstön käytettävyyteen. Yhteistyötä rajoittaa osaltaan myös esimerkiksi vesihuollossa lainsäädännöstä johtuvat velvoitteet, jolloin infrastruktuurikorjausten toteuttaminen on suoritettava tietyn ajan sisällä. Toisaalta lainsäädännölliset puitteet saattavat myös lisätä yhteistyön tarvetta tai sen houkuttelevuutta, kuten jätehuollossa on tapahtunutkin.

Selvitystyössä toteutetuissa haastatteluissa ilmeni, että kaupunkiseudun kuntien infrapalveluiden tarpeet ja tuotantontekijät ovat keskenään yhdenmukaisia, vaikka alueelliset erot esimerkiksi yhdyskuntarakenteessa ovat huomattavia. Selvää on kuitenkin, että alueen kuntien tarpeet ovat siinä määrin yhteneviä aluerakenteen eroista huolimatta, että yhteistyömahdollisuudet toimialalla ovat kaiken kaikkiaan merkittäviä. Lisäksi vastaavia toimintoja ja palveluita tuotetaan hyvin erilaisin resurssein, mikä osaltaan johtaa muun muassa tuotantotavan valintaan resurssien perusteella. Näin ollen yhteistyömahdollisuuksia alueella voidaan yleisesti pitää edellä mainitusti huomattavina.

Erityisen hyvänä syvemmän operatiivisen yhteistyön tuloksena selvitystyössä nousi esiin Tampereen Seudun Keskuspuhdistamo Oy:n perustaminen uuden keskuspuhdistamon toteutusta varten. Tämä toteutettiin Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan, Tampereen, Vesilahden ja Ylöjärven yhteishankkeena. Hanke on Pirkanmaan suurin yksittäinen ympäristöinvestointi, jonka kokonaisbudjetti on noin 300 miljoonaa euroa ja rakennustöiden työllistämisaikutus on 3250 henkilötyövuotta. Keskuspuhdistamon rakentaminen aloitettiin vuonna 2018 ja puhdistamo otetaan käyttöön vuonna 2024.

Edellä esitetyn nojalla voidaan todeta, että strategisen tason yhteistyö ja verkostoituminen on kaupunkiseudulla infrapalveluiden osalta muihin Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän kehittämiin toimialoihin nähden erityisen laajaa, mutta

yhteistyötä nähdään olevan varaa kehittää ja syventää erityisesti operatiivisella tasolla ottaen huomioon infrapalveluiden toimikentän tarjoamat mahdollisuudet yhteistyön syventämiseen ja laajentamiseen.

Selvitystyön perusteella alueella on mahdollisuuksia tiivistää yhteistyötä, mutta tiiviimmän yhteistyön edellytyksiin liittyy reunaehtoja, jotka hankaloittavat merkittäväällä tavalla yhteistyön kehittämistä. Seutuyhteistyön koetinkivenä on konkreettisten ja operatiivisen tason yhteistyöehdotusten ja suunnitelmallisen yhteistyön kehittämiselle jyvitetyn ajan puute sekä päätöksentekokulttuuri. Syvemmän operatiivisen yhteistyön yhteisenä nimittäjän voidaan pitää sellaisten yhteistyöaihioiden tunnistamista, joissa yhteistyön kohteena olisi selkeä kehityshanke, jolle varattaisiin riittävästi resursseja ja jonka tulokset olisivat mitattavissa ja jälkikäteen todennettavissa. Lisäksi keskeisenä yhteisenä nimittäjänä voidaan pitää yhteisiä tarpeita toimialalla. Yhteistyön hyödyt on kyettävä osoittamaan tavalla, joka toimii perustana ja perusteluna laajemmalle yhteistyölle alueella. Tällä hetkellä yhteistyötä rasittaa konkreettisten, operatiivisen yhteistyön hyötyjä todentavien operatiivisen yhteistyön syventämiskohteiden löytämisen tietynasteinen hankaluus, vaikka alueellista yhteistyötä onkin edistetty monin toimenpitein yhteisen kuntayhtymän puitteissa. Käytännössä yhteistyön painopiste on ollut kuitenkin strategisen suunnittelun toimenpiteissä.

Luottamusta syvempään operatiiviseen yhteistyöhön voidaan edistää ja alueellisista painopisteistä ja eriytyneestä päätöksenteosta johtuvia rajoitteita purkaa konkreettisten tulosten perusteella. Yhteistyön tiivistämisen esteet – erityisesti alueellisesti hajautunut päätöksenteko sekä kuntakohtaiset erot – edellyttävät käytännössä kokeilevaa operatiivista yhteistyötä esimerkiksi laajojen organisaatiomuutosten sijaan.

Käytännössä operatiivista yhteistyötä on ensivaiheessa realistista edistää pilottihankkein sekä kohdennetulla yhteistyöllä, joiden tulosten perusteella voidaan edetä tiiviimpään yhteistyöhön. Sellaisiksi syvemmän operatiivisen yhteistyön alueiksi, joissa voitaisiin kehittää suunnitelmallista yhteistyötä konkreettisella tasolla suhteellisen lyhyellä aikavälillä, on selvitystyön aikana noussut erityisesti esiin neljä osa-aluetta:



Kuva 6: Esitys haastattelu- ja työpajakierroksella havainnoiduista syvemmän operatiivisen yhteistyön alueista, joilla nähtiin mahdollisuuksia kehittää suunnitelmallista operatiivista seudullista yhteistyötä konkreettisella tasolla suhteellisen lyhyellä aikavälillä.

6 Lähteet

Kuntien rakennusvalvonnan hallintokysely 2017 (Kuntaliitto, 2017)

Kuntien kiinteistönhoidon ja huollon arviointi ja kehittäminen (Kuntaliitto, 2017)

Kuntien Infrarakentaminen (VTT, 2013)

Kuntien infra kuntoon (Suomen Yrittäjät, 2017)

Suomen Kiertovoima ry:n internet sivut www.kivo.fi

Vesihuollon ylikunnallinen sopimuspohjainen yhteistyö (Vuokko Kurki, 2009)

ROTI 2017 – raportti (Suomen Rakennusinsinöörien Liitto, 2017)

Kuntien rakennuskannan kehitys- ja säästöpotentiaali (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 5/2018)

Kuntien välinen yhteistyö infrastruktuuripalvelujen järjestämisessä Tapaustutkimus Lahden ja Turun seuduilla (Elli Leppisaari, 2011)

Kuntatekniikan internet-sivut www.kuntatekniikka.fi

Rakennusteollisuus RT Ry:n internet-sivut www.rakennusteollisuus.fi

Aamuset Kaupunkimedian internetsivut www.aamuset.fi

Suurten kuntien infratuotannon organisoituminen (Henry Laakso, 2014)

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymän internet-sivut www.tampereenseutu.fi

Tampereen kaupungin internet-sivut www.tampere.fi

Tampereen Tilapalvelut Oy:n internet-sivut www.tampereentilapalvelut.fi

Tampereen Infra liikelaitoksen toimintakertomukset 2016 ja 2017

Kangasalan kaupungin internet-sivut www.kangasala.fi

Kangasalan kaupungin selvitystä varten kokoamat tiedot: organisaatiokaavio ja listaus kaupungin konserniyhtiöistä

Lempäälän kaupungin internet-sivut www.lempaala.fi

Lempäälän kaupungin talousarvio 2019 ja tilinpäätös 2017

Lempäälän kaupungin selvitystä varten kokoamat tiedot: yhteenveto infratoiminnasta, organisaatiokaavio sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalvelusopimus

Nokian kaupungin internet-sivut www.nokia.fi

Oriveden kaupungin internet-sivut www.orivesi.fi

Pirkkalan kunnan internet-sivut www.pirkkala.fi

Pirkkalan kunnan selvitystä varten kokoamat tiedot: yhteenveto infratoiminnasta

Vesilahden kaupungin internet-sivut www.vesilahti.fi

Vesilahden kaupungin selvitystä varten kokoamat tiedot: yhteenveto infratoiminnasta

Ylöjärven kaupungin internet-sivut www.ylojarvi.fi

Ylöjärven kaupungin selvitystä varten kokoamat tiedot: hallintosääntö, organisaatiokaavio, talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2019-2021

Yle Uutiset, 2017

Liite 1

Kaupunkiseudun infratyöryhmän kokoonpano

Tietäväinen Milko	rakennuttamisjohtaja	Tampere, puheenjohtaja
Piiparinen Pauli	elinvoimajohtaja	Ylöjärvi, varapuheenjohtaja
Ilkka Mikko	tekninen johtaja	Kangasala
Malviala Sirkku	elinympäristöjohtaja (1.11.2018 alkaen)	Kangasala
Jortikka Antti	tekninen johtaja	Orivesi
Hämölä Mari	kunnaninsinööri	Vesilahti
Korhonen Jouni	yhdyskuntajohtaja	Pirkkala
Levonmaa Tiia	yhdyskuntajohtaja	Lempäälä
Mölsä Petri	toimitusjohtaja	Tampereen Tilapalvelut Oy
Saranpää Jouni	yhdyskuntatekniikan päällikkö	Nokia
Suominen Sakari	toimitusjohtaja	Tampereen Infra liikelaitos
Asula-Myllynen Ritva	kehittämispäällikkö	Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä, sihteeri

Liite 2

Haastattelukysymykset

1. Infrapalveluiden nykytila

- Miten kunnan infrapalvelut on toteutettu nykyisin, millainen infrapalveluiden nykyinen järjestämismalli on tällä hetkellä?
- Miten kunnan yhdyskuntatekniikan palvelut on järjestetty tällä hetkellä?
- Miten kunnan tilapalvelut on järjestetty tällä hetkellä?
- Miten kunnan rakennusvalvonta on järjestetty tällä hetkellä?
- Millaisia muita palveluita ja/tai palvelukokonaisuuksia nykyiseen infrapalveluiden järjestämiseen sisältyy?
- Miten paikallisuus ja lähipalvelut sekä asiakaslähtöisyys on otettu huomioon infrapalveluiden järjestämisessä?
- Miten koette nykyisen infrapalveluiden järjestämistavan toimivuuden kokonaisuutena?
- Millaisia ongelmia koette, että nykyiseen infrapalveluiden järjestämistapaan liittyy?
- Millainen budjetti infrapalveluihin on varattu tällä hetkellä?

2. Yhteistoiminta muiden tahojen kanssa

- Millainen tilaaja-tuottajamalli kunnalla on tällä hetkellä käytössä infrapalveluiden osalta?
- Miten koette vastuun jakautuvan tilaajan ja tuottajien välillä?
- Onko toiminnan työnjako tilaajan ja tuottajan välillä mielestänne selkeä ja toimiva?
- Miten koette kokonaisvastuun tuotettavista infrapalveluista muotoutuvan tilaajan ja tuottajan välillä?
- Kun palveluprosessit jakaantuvat usein eri osapuolille, mitä mielestänne tapahtuu kokonaisvastuulle palveluketjun lopputuotoksesta?
- Kun palveluntuottajia on paljon, voiko syntyä tilanteita, joissa kokonaisvastuuta tuottajien keskinäisestä yhteistyöstä ei ole kenelläkään tai sitä on vaikea valvoa?
- Millä osa-alueilla on koettu ongelmia vastuiden osalta?
- Millainen tilaaja-tuottajamalli olisi optimi teidän näkemyksenne mukaan infrapalveluiden järjestämiseksi kunnassa?
- Miten nykyinen infrapalveluiden järjestämismalli mahdollistaa yhteistyömahdollisuudet muiden alueen tahojen kanssa?
- Millaista yhteistyötä infrapalveluiden järjestämisessä kunta tekee muiden Tampereen kaupunkiseudun kuntien kanssa?
- Millaista yhteistyötä infrapalveluiden järjestämisessä kunta tekee alihankkijoiden kanssa?
- Miten koette nykyisen yhteistoiminnan toimivuuden muiden tahojen kanssa?

- Millainen poliittinen ohjaus vaikuttaa infrapalveluiden järjestämiseen kunnassa?

3. Infrapalveluiden hallintatapa ja -järjestelmä

- Millainen hallintatapa/-järjestelmä kunnalla on käytössä infrapalveluiden hallintaan?
- Millainen tilaajaorganisaatio kunnalla on infrapalveluiden järjestämiseen?
- Onko infrapalveluiden hallintatapa/-järjestelmässä noussut esille ongelmia?
- Millainen kilpailutusjärjestelmä kunnalla on infrapalveluiden hankintaan?
- Millainen sopimushallintajärjestelmä kunnalla on infrapalveluiden hallintaan?

4. Infrapalveluiden kehittäminen

- Miten infrapalveluiden järjestämisessä on varauduttu maakunta- ja sote-uudistukseen?
- Miten koette, että infrapalveluita voitaisiin kehittää?
- Miten koette, että nykyistä infrapalveluiden hallintaa voitaisiin kehittää?

5. Infrapalveluiden jatko

- Miten näette, että yhteinen infrapalvelumalli Tampereen kaupunkiseudulla vaikuttaisi infrapalveluiden järjestämiseen?
- Miten näette, että yhteinen infrapalvelumalli Tampereen kaupunkiseudulla vaikuttaisi paikallisuuden ja lähipalveluiden sekä loppukäyttäjien huomioon ottamiseen?
- Miten näette, että yhteinen infrapalvelumalli Tampereen kaupunkiseudulla vaikuttaisi infrapalveluiden kehittämiseen?
- Miten näette, että yhteinen infrapalvelumalli Tampereen kaupunkiseudulla vaikuttaisi infrapalveluiden hallintaan ja seurantaan?

6. Haastattelujen toinen vaihe / työpaja

- Haastatteluvastausten purkamisen osalta järjestetään 30.11. työpaja, jossa haastatteluvastaukset käydään läpi ja puretaan. Kuka tai ketkä muut henkilöt teidän lisäksenne kunnastanne tulisi kutsua mukaan työpajaan?