



27.11.2024

Asia/14

§ 259

Valtuutettu Pilvi Torstin aloite Helsingin pormestarimallin ja johtamisjärjestelmän arvioinnista

HEL 2023-004744 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginvaltuusto katsoi aloitteen loppuun käsitellyksi.

Esittelijä

Kaupunginhallitus

Lisätiedot

Reetta Sariola, strategiapäällikkö, puhelin: 09 310 32987
reetta.sariola(a)hel.fi

Liitteet

1 Valtuustoaloite 05.04.2023 Torsti Pilvi Helsingin pormestarimallin ja johtamisjärjestelmän arviointi

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Päätösehdotus

Päätös on ehdotuksen mukainen.

Esittelijän perustelut

Valtuutettu Pilvi Torsti ja 31 muuta valtuutettua esittävät aloitteessaan pormestarimallin riippumatonta arviointia aiemmin toteutettujen johtamisjärjestelmää koskevien arviointien sekä viime vuosien operatiivisten johtamisen ongelmatilanteiden perusteella.

Kaupunginvaltuusto päätti 17.1.2024 (§ 13) palauttaa asian uudelleen valmisteltavaksi siten, että pormestarimallin kehittämistarpeita tullaan arvioimaan riippumattomasti vuoden 2024 loppuun mennessä, ja arvioinnissa huomioidaan aloitteessa mainitut ongelmatilanteet. Arvioinnin yhteydessä tulee myös tuottaa poliittiseen päätöksentekoprosessiin esitykset mallin ongelmien, kuten vallan keskittymisen korjaamiseksi.

Johtamisjärjestelmä uudistuksen arviointi 2018–2021

Helsingissä tehtiin vuonna 2017 yksi Suomen suurimmista johtamisjärjestelmä uudistuksista, missä Helsinki siirtyi pormestari- ja toimialamalliin. Lisäksi otettiin käyttöön Helsingin osallisuus- ja vuorovaikutusmalli sekä uudistettiin lautakuntarakenteet. Kaupungin johtamisjärjestelmän



uudistus oli laaja hallinnonuudistus, jossa muutokset näkyivät niin työntekijöille ja esihenkilöille kuin poliittiselle ja viranhaltijajohdolle.

Kun kaupunginvaltuusto päätti uudesta kaupunkistrategiasta 27.9.2017, se päätti samalla tuottaa arvion uuden johtamisjärjestelmän ja toimialamallin toimivuudesta ja onnistumisesta. Arvion tekemiseksi kaupunki käynnisti laajan johtamisuudistuksen arviointikokonaisuuden. Kyse oli laajasta arviointikokonaisuudesta, joka tuotti merkittävää tietoa kunnallisanalan muutoksesta.

Arviointikokonaisuus koostui useista eri arvioinneista:

- KPMG Oy:n toteuttamat kolme arviointiraporttia vuosina 2018–2021.
- Tieteellisistä arviointitutkimuksista, joiden toteuttajina olivat Hanken Svenska Handelshögskolan, Tampereen yliopisto ja Helsingin yliopisto. Kattavin näistä oli Tampereen yliopiston tekemä akateeminen kokonaisarviointi. Selvitykset toteutettiin 2018–2021.

Hankenin arviointitutkimus kohdistui kaupunkiympäristön toimialaan sekä kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaan ja se toteutettiin etnografisin keinoin. Helsingin yliopiston arviointitutkimus keskittyi kasvatuksen ja koulutuksen toimialaan. Tampereen yliopisto toteutti johtamisjärjestelmän uudistuksesta akateemisen kokonaisarviointitutkimuksen. Arviointeja käsiteltiin valtuustoseminaareissa 2019 ja 2021, kaupunginhallituksessa, kaupunginhallituksen aamukouluissa ja kaupungin johtoryhmässä.

Tehdyn arviointikokonaisuuden perusteella poliittisen johtamisjärjestelmän (pormestarimalli ja lautakuntakokonaisuus) sekä operatiivisen johtamisjärjestelmän (toimialamalli) koettiin pääsääntöisesti edenneen uudistusten tavoitteiden suuntaisesti.

Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinneista muodostui selkeä kuva, ettei laaja-alaista uudelleenarvioinnin tarvetta tehdyn muutoksen kokonaisuudelle ollut. Yhteenvedon perusteella kuitenkin todettiin, että muutos oli osin vielä kesken ja myös eräitä parantamistoimenpiteitä tunnistettiin. Arvioinnin perusteella hallintosäännössä mm. selkeytettiin kaudella 2017-2021 apulaispormestareiden tehtäväkuvaa ja roolia toimialan toiminnassa. Tällöin apulaispormestareiden tehtäviin lisättiin kaupunkistrategian ja talousarvion toteutumisen valvominen toimialalla sekä omalta osaltaan toimialan asioiden viestinnästä huolehtiminen.

Arviointiin perustuen esitettiin kehittämissuosituksena selkeyttää ylimmän poliittisen ja viranhaltijajohdon rooleja ja työnjakoa sekä sopia yhteisistä menettelytavoista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Kaupungin johtoryhmän ja muiden strategisten työryhmien roolia johtamisessa



suositeltiin selkeytettäväksi ja niiden toiminnan avoimuutta lisättäväksi. Vuorovaikutteisuuden lisäämistä suositeltiin kaupungin toimintaan ja johtamiseen parantamaan kaupungin kehittämistä sekä vahvistamaan henkilöstön ja kaupunkilaisten osallisuuden kokemusta ja sitoutumista.

Kuluvan valtuustokauden aikana näihin suosituksiin on vastattu erityisesti strategian toimeenpanoa tukevilla ohjelmaryhmillä. Strategiaan keskeisesti pohjautuvien ohjelmaryhmien työskentely on vahvistanut pyrkimystä kollektiivisempaan asioiden käsittelyyn ja tiedon jakamiseen niin pormestariston kuin pormestarikunnan ja viranhaltijoiden kesken. Ohjelmaryhmien työtä arvioidaan ja kehitetään osana valtuustostrategian päätösarviointia. Vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi ja johtamista koskevan tiedon laajemman saatavuuden mahdollistamiseksi mm. kaupungin johtoryhmien pöytäkirjat ovat myös muutettu julkisiksi.

Kaupunki on aloitteen mukaisesti pitkäjänteisesti pyrkinyt parantamaan kaupungin operatiivista johtamista ja johtamisjärjestelmää. Keväällä 2023 aloitettiin sisäinen selvitys kaupungin operatiivisesta johtamisjärjestelmästä. Selvityksen tavoitteena on vahvistaa kaupungin johtavien viranhaltijoiden yhteistä johtamista sekä tukea päätöksenteon toimeenpanoa läpi kaupunkiorganisaation. Selvitys ja suositukset valmistuivat maaliskuussa 2024. Sen perusteella kesäkuussa 2024 selkiytettiin poliittisen ja operatiivisen johtamisen työnjakoa sekä vahvistettiin organisaatorajat ylittävää operatiivista virkajohtamista muodostamalla kaupungin johtoryhmän lisäksi ylimmästä virkajohdosta koostuva virkajohdon foorumi (nk. operatiivinen johtoryhmä). Kansliapäällikön asettama virkajohdon foorumi kokoontuu joka toinen viikko. Se käsittelee kaupunkiyhteiseen johtamiseen, kehittämiseen ja toimeenpanoon liittyviä operatiivisia asioita sekä ohjaa kaupunginhallitukseen ja sen jaostoihin valmisteltavia asioita. Virkajohdon foorumin kanssa vuoroviikoin kokoontuvan kaupungin johtoryhmän työskentely jatkuu. Johtoryhmässä pormestarikunta yhdessä kansliapäällikön ja toimialajohdon kanssa yhteensovittaa ja ohjaa kaupungin strategiseen ja kokonaisjohtamiseen liittyvien merkittävien asioiden valmistelua ja toimeenpanoa.

Lisäksi kaupungin on meneillään useita muita operatiivisen johtamisen kehittämistoimenpiteitä. Keskeinen kaupunkiyhteistä johdettavuutta tukeva uusi toimintamalli on suurten muutoshankkeiden hallinnan parantamiseen pyrkivä kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamalli, jonka käyttöönotosta kansliapäällikkö teki päätöksen lokakuussa 2023. Kaupungilla on jatkuvasti käynnissä laajoja muutoshankkeita, joilla on vaikutuksia kaupungin palveluihin ja toimintaan, tietojärjestelmiin, henkilöstöön sekä kuntalaisiin. Muutoshankkeiden hallintamallilla varmistetaan, että jatkossa kaupunkiyhteisiksi tunnistetut muutoshankkeet huomioivat riittävästi kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten kyvyn toteuttaa hanke. Hallintamallilla varmistetaan myös, että kaupungin



yllin johto pystyy valvomaan, seuraamaan ja tukemaan muutoshankkeiden toimeenpanoa sekä tekemään tarvittaessa hankkeita koskevia päätöksiä.

Lisäksi kaupungin hyvinvoinnin ja terveyden johtamis- ja koordinaatio-rakennetta (Stadin HYTE) uudistetaan vastaamaan sote-uudistuksessa muuttunutta lainsäädäntöä. Päätökset johtamis- ja koordinaatorakenteen muutoksista tehdään kaupunginhallituksessa syksyllä 2024.

Kaupungissa on käynnistynyt liikelaitosten johtamisjärjestelmän mahdollisen uudistamisen selvitystyö. Kansliapäällikkö asettama työryhmän tarkastelee kaupungin liikelaitosten ohjausrakenteiden kokonaisuutta ja selvittää kaupungille tarkoituksenmukaista liikelaitosten johtamisjärjestelmää. Työryhmän tehtävänä on tehdä ehdotus kaupungin liikelaitosten johtamisjärjestelmän uudistamiseksi, jos se arvioinnin nojalla osoitetaan perustelluksi. Työryhmän loppuraportti on käsittelyssä.

Lisäksi kaupunginvaltuusto päätti 13.3.2024 työllisyyspalveluliikelaitoksen perustamisesta. Kaupunginhallitus on linjannut, että työvoimapalveluiden ja kotoutumista edistävien palveluiden organisoinnin toimivuudesta tehdään ulkopuolinen arviointi valtuustokauden 2025–2029 jälkipuoliskolla, kun liikelaitosmalliin perustuvasta tuotantotavasta on kertynyt useamman vuoden kokemus ja että kaupunginkanslia valmistelee strategianeuvotteluihin mennessä selvityksen te-palveluiden järjestämisestä.

Kaupunkistrategian 2021–2025 loppuarviointi valmistuu vuoden 2025 alussa ja sitä käsitellään helmikuussa 2025 pidettävässä valtuustoseminaarissa. Strategian loppuarvioinnissa voidaan nostaa esiin ja ehdottaa parannuksia myös strategian toimeenpanoon liittyen.

Lopuksi voidaan todeta, että vuosien 2017–2024 aikana toteutetut arvioinnit ovat kattavia, nykyisellään valideja ja niiden kehittämissuosituksen perusteella on tehty kattavasti toimenpiteitä. Arvioinneissa tunnistettujen haasteiden osalta on toteutettu suositusten mukaisia uudistuksia johtamisen työnjakoihin ja toimintatapoihin. Lisäksi on laajasti parannettu kaupunkiyhteistä tekemistä sekä eri johtamis- ja koordinaatio-rakenteita.

Kaupunginhallitus toteaa, että valtuustoryhmät käyvät erikseen keskustelun tulevan kauden poliittisen toiminnan organisoinnista ja toimintamalleista. Keskustelun tarkoitus on kehittää poliittisen johtamisjärjestelmän toimintatapoja sekä vahvistaa luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiä. Tarkoitus on tuottaa luottamushenkilöiden työn tueksi kirjallinen ohje vuonna 2025 alkavan valtuustokauden alkuun mennessä.



Samalla kaupunginhallitus toteaa, että johtamisjärjestelmän perusratkaisun tai hallintosäännön laajojen muutoksien osalta ei tällä hetkellä ole sellaista laajaa poliittista tukea, joka olisi tarpeen yhteisen valmistelun aloittamiseksi.

Hallintosäännön 30 luvun 11 §:n 2 ja 4 momentin mukaan kaupunginhallitus vastaa aloitteeseen, jonka on allekirjoittanut vähintään 25 valtuutettua, ja esittää sen kaupunginvaltuuston käsiteltäväksi.

Esittelijä

Kaupunginhallitus

Lisätiedot

Reetta Sariola, strategiapäällikkö, puhelin: 09 310 32987
reetta.sariola(a)hel.fi

Liitteet

- 1 Valtuustoaloite 05.04.2023 Torsti Pilvi Helsingin pormestarimallin ja johtamisjärjestelmän arviointi

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Päätöshistoria

Kaupunginhallitus 18.11.2024 § 718

HEL 2023-004744 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginhallitus esitti kaupunginvaltuustolle seuraavaa:

Kaupunginvaltuusto katsoo aloitteen loppuun käsitellyksi.

Käsittely

18.11.2024 Esittelijän ehdotuksesta poiketen

Vastaehdotus:

Elisa Gebhard: Kaupunginhallitus toteaa, että valtuustoryhmät käyvät erikseen keskustelun tulevan kauden poliittisen toiminnan organisoinnista ja toimintamalleista. Keskustelun tarkoitus on kehittää poliittisen johtamisjärjestelmän toimintatapoja sekä vahvistaa luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiä. Tarkoitus on tuottaa luottamushenkilöiden työn tueksi kirjallinen ohje vuonna 2025 alkavan valtuustokauden alkuun mennessä.



Samalla kaupunginhallitus toteaa, että johtamisjärjestelmän perusratkaisun tai hallintosäännön laajojen muutoksien osalta ei tällä hetkellä ole sellaista laajaa poliittista tukea, joka olisi tarpeen yhteisen valmistelun aloittamiseksi.

Kannattaja: Daniel Sazonov

Kaupunginhallitus päätti yksimielisesti hyväksyä Elisa Gebhardin vastaehtotuksen mukaisesti muutetun ehdotuksen.

04.11.2024 Pöydälle

28.10.2024 Pöydälle

21.10.2024 Pöydälle

07.10.2024 Pöydälle

11.12.2023 Ehdotuksen mukaan

04.12.2023 Pöydälle

Esittelijä

kansliapäällikkö
Jukka-Pekka Ujula

Lisätiedot

Reetta Sariola, strategiapäällikkö, puhelin: 09 310 32987
reetta.sariola(a)hel.fi

Kaupunginvaltuusto 17.01.2024 § 13

HEL 2023-004744 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginvaltuusto palautti asian uudelleen valmisteltavaksi.

Käsittely

17.01.2024 Palautettiin

Valtuutettu Elisa Gebhard ehdotti valtuutettu Ville Jalovaaran kannattamana, että asia palautetaan kaupunginhallitukselle uudelleen valmisteltavaksi siten, että pormestarimallin kehittämistarpeita tullaan arvioimaan riippumattomasti vuoden 2024 loppuun mennessä, ja arvioinnissa huomioidaan aloitteessa mainitut ongelmatilanteet. Arvioinnin yhteydessä tulee myös tuottaa poliittiseen päätöksentekoprosessiin esitykset mallin ongelmien, kuten vallan keskittymisen korjaamiseksi.



4 äänestys

Asian käsittelyn jatko JAA, palautus EI

JAA-ehdotus: Asian käsittelyä jatketaan
EI-ehdotus: Palautus

Jaa-äännet: 35

Mukhtar Abib, Sirpa Asko-Seljavaara, Harry Bogomoloff, Maaret Castrén, Fatim Diarra, Juha Hakola, Atte Harjanne, Joel Harkimo, Shawn Huff, Arja Karhuvaara, Otso Kivekäs, Sini Korpinen, Heimo Laaksonen, Minna Lindgren, Pekka Löfman, Otto Meri, Dani Niskanen, Pia Pakarinen, Amanda Pasanen, Katri Penttinen, Tuomas Rantanen, Risto Rautava, Laura Rissanen, Wille Rydman, Sari Sarkomaa, Mirita Saxberg, Daniel Sazonov, Anni Sinnemäki, Seida Sohrabi, Osmo Soininvaara, Nina Suomalainen, Reetta Vanhanen, Juhana Vartiainen, Sanna Vesikansa, Maarit Vierunen

Ei-äännet: 45

Hilkka Ahde, Mahad Ahmed, Outi Alanko-Kahiluoto, Pentti Arajärvi, Paavo Arhinmäki, Eva Biaudet, Mika Ebeling, Elisa Gebhard, Nora Grotenfelt, Tuula Haatainen, Mia Haglund, Oona Hagman, Fardoos Helal, Titta Hiltunen, Jenni Hjelt, Mari Holopainen, Veronika Honkasalo, Nuutti Hyttinen, Ville Jalovaara, Emma Kari, Elina Kauppila, Marko Kettunen, Laura Kolbe, Pia Kopra, Minja Koskela, Ajak Majok, Petra Malin, Sami Muttilainen, Tuomas Nevanlinna, Johanna Nuorteva, Maria Ohsalo, Tom Packalén, Mikko Paunio, Terhi Peltokorpi, Petrus Pennanen, Mika Raatikainen, Suldaan Said Ahmed, Minna Salminen, Pekka Sauri, Juhani Strandén, Ilkka Taipale, Byoma Tamrakar, Erkki Tuomioja, Thomas Wallgren, Sinikka Vepsä

Tyhjä: 2

Laura Korpinen, Björn Månsson

Poissa: 3

Mikael Jungner, Teija Makkonen, Ozan Yanar

Kaupunginvaltuusto päätti palauttaa asian kaupunginhallitukselle uudelleen valmisteltavaksi.

Esittelijä

Kaupunginhallitus

Lisätiedot

Reetta Sariola, vs. strategiapäällikkö, puhelin: 09-310 32987
reetta.sariola(a)hel.fi