



11.12.2023

Asia/6

## § 750

### V 17.1.2024, Valtuutettu Pilvi Torstin aloite Helsingin pormestarmallin ja johtamisjärjestelmän arvioinnista

HEL 2023-004744 T 00 00 03

#### Päätös

Kaupunginhallitus esitti kaupunginvaltuustolle seuraavaa: Kaupunginvaltuusto katsoo aloitteen loppuun käsitellyksi.

#### Käsittely

Vastaehdotus:

Elisa Gebhard: Poistetaan esittelijän perusteluista kohta 28: ”Edellä mainittuun perustuen ei ole tarkoituksenmukaista aloittaa pormestarmallin arviointia. Kaupungilla on meneillään useita johtamisjärjestelmän ja yhteisen johtamisen kehittämishankkeita, joissa on tartuttu sekä aloitteessa esitettyihin asioihin.”

ja korvataan seuraavalla: ”Kaupungilla on meneillään useita johtamisjärjestelmän ja yhteisen johtamisen kehittämishankkeita, joissa on tartuttu aloitteessa esitettyihin asioihin. Näiden hankkeiden lisäksi kaupunginhallitus edellyttää, että myös pormestarmallin kehittämistarpeita arvioidaan vuoden 2024 loppuun mennessä, ja arvioinnissa huomioidaan aloitteessa mainitut ongelmatilanteet.

Kaupunginhallitus huomauttaa, että jo vuosina 2018-2021 suoritetun arvioinnin johtopäätökset olivat kriittisiä, ja erityisenä ongelmana nähtiin vallan keskittyminen. Uudessa arvioinnissa tulee tarkastella erityisesti aiemmista selvityksistä ilmenneitä ongelmakohtia, ja sen yhteydessä tulee tuottaa kaupunginhallitukselle myös esitykset niiden korjaamiseksi.”

Kannattaja: Minja Koskela

1 äänestys

JAA-ehdotus: Esityksen mukaan

EI-ehdotus: Elisa Gebhardin vastaehdotuksen mukaisesti muutettuna

Jaa-äännet: 10

Shawn Huff, Anniina Iskanius, Minna Lindgren, Marcus Rantala, Tuomas Rantanen, Sari Sarkomaa, Daniel Sazonov, Anni Sinnemäki, Juhana Vartiainen, Maarit Vierunen



Ei-äännet: 5

Paavo Arhinmäki, Elisa Gebhard, Minja Koskela, Johanna Laisaari, Miika Raatikainen

Kaupunginhallitus hyväksyi esittelijän ehdotuksen äänin 10–5.

**Esittelijä**

kansliapäällikkö  
Jukka-Pekka Ujula

**Lisätiedot**

Reetta Sariola, vs. 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.

**Johtamisjärjestelmä uudistuksen arviointi 2018–2021**

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.

Arviointikokonaisuus koostui useista eri arvioinneista:

- KPMG Oy:n toteuttamat kolme arviointiraporttia vuosina 2018–2021.
- Tieteellisistä arviointitutkimuksista, joiden toteuttajina olivat Hanken, Tampereen yliopisto ja Helsingin yliopisto.

Hankenin arviointitutkimus kohdistui kaupunkiympäristön toimialaan sekä kulttuurin ja vapaa-ajan toimialaan ja se toteutettiin etnografisin keinoin. Arvioinnista valmistui kaksi väliraporttia ja loppuraportti vuosi-



na 2019–2021. Helsingin yliopiston arviointitutkimus 2019–2021 keskittyi kasvatukseen ja koulutuksen toimialaan. Arvioinnista valmistui väliraportti ja loppuraportti. Tampereen yliopisto toteutti johtamisjärjestelmän uudistuksen akateemisen kokonaisarviointitutkimuksen vuosina 2019–2021. Arvioinnista valmistui väli- ja loppuraportti.

Arviointeja käsiteltiin valtuustoseminaareissa 2019 ja 2021, kaupunginhallituksessa, kaupunginhallituksen aamukouluissa sekä kaupungin johtoryhmässä.

Pormestari- ja toimialamalli on siten arvioitu kattavasti vuosina 2018–2021. Arvioinnit eivät johtaneet pormestaramallin tai toimialamallin perusteiden muutoksiin.

Aloitteessa vakaviksi kriiseiksi mainittuihin asioihin, palkanmaksuun ja työterveyden järjestämiseen, on puututtu eri toimin. Seuraavassa kohdassa on esitetty lyhyesti näihin molempiin kokonaisuuksiin tehtyjä tai meneillään olevia toimenpiteitä.

#### Palkanmaksun vakauttaminen ja työterveyshuollon järjestäminen

Helsingin kaupunki otti keväällä 2022 käyttöön uuden palkkajärjestelmän, jonka käyttöönotossa ilmeni palkanmaksun ongelmia. Palkanmaksuongelmista ja uuden järjestelmän käyttöönotosta toteutettiin myös ulkopuolisen tahon toteuttama selvitys. Sen tekijänä toimi Valor Partners Oy. Selvitys valmistui 12.4.2023. Selvityksessä esitettyihin suosituksiin on jo monilta osin vastattu.

Palkanmaksuongelmien ratkaisemiseksi käynnistettiin syksyllä 2022 erillinen vakauttamishanke. Kaupungin palkanmaksun tilanne on tällä hetkellä vakiintunut. Lokakuun 2023 palkkalaskelmista oikein oli 98,2 prosenttia. Virhetaso (1,8 %) on alhaisin, mitä mittausaikana eli huhtikuun 2022 jälkeen on havaittu. Palkoissa havaittujen virheiden määrä on nyt pienempi kuin edellisen palkkajärjestelmän aikana. Palkkalaskelmia oli lokakuussa 66 300 kappaletta.

Kaupunginvaltuusto hyväksyi 8.12.2021 (§ 385) Helsingin kaupungin talousarvion vuodeksi 2022 ja taloussuunnitelman vuosille 2022–2024. Talousarviossa todettiin, että työterveyspalveluista tullaan järjestämään laatukilpailutus, jolla parannetaan työterveyspalveluiden saatavuutta. Kaupunginvaltuusto päätti 1.6.2022 (§ 143), että Helsingin kaupungin omana toimintana tuottamat työterveyspalvelut voidaan saattaa kilpailuttamisen piiriin.

Kilpailutus käynnistettiin syksyllä 2022. Se kuitenkin keskeytettiin helmikuussa 2023, koska kilpailutuksessa ei tullut tarjouksia. Keskeytyksen jälkeen käynnistettiin uusi markkinavuoropuhelu nykyinen markki-



natilanne huomioiden. Uusi kilpailutus aloitettiin syyskuussa 2023, kun kansliapäällikkö hyväksyi työterveyspalveluiden kilpailutuksen osallistumispyynnön julkaisun.

Osallistumishakemusten jättämisen määräaika oli 30.10.2023. Määräaikaan mennessä tuli kolme osallistumishakemusta, jotka kaikki on valittu kansliapäällikön päätöksellä 1.11.2023 neuvottelu- ja tarjousvaiheeseen. Valitusajan päättymisen jälkeen on tarkoitus aloittaa neuvottelut kilpailutukseen osallistuvien palveluntuottajien kanssa marras-kuussa. Tarjouskilpailun jälkeen alkuvuodesta 2024 on vertailu- ja päätösvaihe, jonka jälkeen kansliapäällikkö tekee hankintapäätöksen.

### Sisäinen selvitys operatiivisesta johtamisjärjestelmästä

Kaupunki on aloitteen mukaisesti pyrkinyt jatkuvasti parantamaan kaupungin johtamista ja johtamisjärjestelmää, kuten yhteistä tekemistä, yhteisten prosessien johtamista ja omistajuutta. Kaupungissa on meneillään useita muita operatiivisen johtamisjärjestelmän kehittämistoimenpiteitä. Seuraavassa on esitetty lyhyesti tehtyjä tai meneillään olevia toimenpiteitä.

Keväällä 2023 aloitettiin sisäinen selvitys kaupungin operatiivisesta johtamisjärjestelmästä. Selvityksen tavoitteena on vahvistaa kaupungin johtavien viranhaltijoiden yhteistä johtamista sekä tukea päätöksenteon toimeenpanoa läpi kaupunkiorganisaation. Selvityksessä selvitetään siten myös aloitteessa mainittuja asioita, kuten johtamiseen ja johtamisjärjestelmään liittyviä rooleja ja vastuita sekä rakenteita ja niiden toimivuutta. Selvitys ja suositukset valmistuvat maaliskuussa 2024.

Selvitys kohdistuu erityisesti kaupungin ylimmän johdon vastuulla ja toimeenpanovallassa olevan operatiivisen päätöksenteon ja toimeenpanon kehittämiseen keskittyen johdon näkemyksiin johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta.

### Kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamalli

Kaupungilla on jatkuvasti käynnissä laajoja muutoshankkeita, joilla on vaikutuksia kaupungin palveluihin ja toimintaan, tietojärjestelmiin, henkilöstöön sekä kuntalaisiin. Laajavaikutteisten muutoshankkeiden toteuttaminen vaatii sitoutumista koko kaupungin organisaatiossa. Suurten muutoshankkeiden hallinnan parantamisen tarve on tunnistettu, mm. kaupungin palkanmaksuongelmaan liittyneessä konsulttiselvityksessä sekä vuoden 2022 arviointikertomuksessa (tarkastuslautakunta 18.4.2023 § 40).

Kansliapäällikkö teki lokakuussa 2023 päätöksen kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallista. Se koskee erikseen kaupunkiyhteis-



siksi muutoshankkeiksi määriteltyjä hankkeita. Hallintamalli on kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten johtaville viranhaltijoille osoitettu toimintaohje.

Päätöksen mukaan kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallilla varmistetaan, että jatkossa kaupunkiyhteisiksi tunnistetut muutos- hankkeet huomioivat riittävästi kaupunginkanslian, toimialojen, liikelaitosten kyvyn toteuttaa hanke. Hallintamallilla varmistetaan, että hankkeiden tavoitteet ovat perusteltuja ja toteutettavissa. Hallintamallilla varmistetaan myös, että kaupungin ylin johto pystyy valvomaan, seuraamaan ja tukemaan muutoshankkeiden toimeenpanoa sekä tekemään tarvittaessa hankkeita koskevia päätöksiä. Muutoshankkeiden hallintamallia tarkennetaan tarpeen mukaan ja sen toimivuus arvioidaan vuoden 2025 loppuun mennessä.

#### HYTE johtamis- ja koordinaatorakenteen arviointi ja uudistaminen

Helsingin kaupunki käynnisti kaupunginhallituksen päätöksen (14.5.2018) mukaisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen (HYTE) johtamis- ja koordinaatorakenteen syksyllä 2018. HYTE on strateginen asiakokonaisuus osana kaupungin johtamisjärjestelmää, jolle perustettiin 2018 mm. HYTE-ohjausryhmä ja nimettiin HYTE-koordinaattori. HYTE-ohjausryhmään kuuluvat kaikki toimialajohtajat, palvelukokonaisuuksien päälliköt sekä kaupunginkanslian edustus.

HYTE:n ohjausryhmä päätti 2.3.2023 HYTE:n johtamis- ja koordinaatorakenteen arvioinnista nykyisen johtamis- ja koordinaatorakenteen uudistamiseksi. HYTE-ohjausryhmä tekee esityksen uudeksi johtamis- ja koordinaatorakenteeksi. Päätökset johtamis- ja koordinaatorakenteen muutoksista tehdään kaupunginhallituksessa vuoden 2024 alkupuolella.

#### Liikelaitosten johtamisjärjestelmän uudistamisen selvittäminen

Kaupungissa on käynnistynyt liikelaitosten johtamisjärjestelmän mahdollisen uudistamisen selvitystyö. Kansliapäällikkö asetti 24.5.2023 työryhmän tarkastelemaan kaupungin liikelaitosten ohjausrakenteiden kokonaisuutta ja selvittämään kaupungille tarkoituksenmukaista liikelaitosten johtamisjärjestelmää. Työryhmän tehtävänä on tehdä ehdotus kaupungin liikelaitosten johtamisjärjestelmän uudistamiseksi, jos se arvioinnin nojalla osoittautuu perustelluksi. Ehdotuksen tulee sisältää luonnokset tarvittavista hallintosäännön muutoksista.

Työryhmä raportoi kansliapäällikölle. Työryhmän työn määräaika on 31.10.2024. Mahdolliset talousarviovaikutuksia sisältävät ehdotukset on tehtävä 30.5.2024 mennessä.



## Kaupunkistrategia ja kaupunkistrategian päätösarviointi 2025

Helsingin Kasvun paikka -kaupunkistrategian mukaisesti kaupunginvaltuustolle raportoidaan strategian toteutumisesta valtuustokauden puolivälissä, jolloin arvioidaan tarvittaessa toteutustapoja uudestaan.

Kaupunginhallituksen 4.4.2022 tekemässä kaupunkistrategian täytäntöönpanopäätöksessä sekä sen täydentämissä päätöksissä (5.6.2023) todettiin, että kaupunkistrategiaa toteutetaan valtuustokaudella 2021–2025 viidellä strategisella poikkialueellaisella ohjelmalla, jotka ovat:

- Vastuullinen ja kestävä talous
- Kunnianhimoinen ilmastovastuu
- Viihtyisä kaupunki
- Segregaation ehkäiseminen.
- Henkilöstön saatavuus

Ohjelmaryhmien yhtenä tavoitteena oli mm. parantaa edelleen poliittisen johdon ja ylimmän viranhaltijajohdon vuoropuhelua ja yhteistyötä strategian toteuttamisen ja seurannan kannalta kaikkein merkittävimmissä teemoissa. Ohjelmaryhmissä käydään keskustelua teemaan liittyvistä laajempaa yhteistyötä vaativista toimenpidekokonaisuuksista ja sovitaan eri toimenpidekokonaisuuksille vastuut ja omistajuudet.

Kaupunkistrategian 2021–2025 loppuarviointi valmistuu vuoden 2025 alussa ja sitä käsitellään tammi-helmikuussa 2025 pidettävässä valtuustoseminaarissa. Strategian loppuarvioinnissa voidaan nostaa esiin ja ehdottaa parannuksia kaupungin operatiiviseen johtamisjärjestelmään. Näitä voivat olla esimerkiksi kaupunkistrategian puolivälisarvioinnissa, ylimmän johdon seminaareissa tai kaupungin sisäisissä johtamista koskevissa selvityksissä esiin nousseet tai nousevat asiat. Muutokset voidaan ottaa käyttöön seuraavalla valtuustokaudella.

### Yhteenveto

Edellä mainittuun perustuen ei ole tarkoituksenmukaista aloittaa pormestarihallinnon arviointia. Kaupungilla on meneillään useita johtamisjärjestelmän ja yhteisen johtamisen kehittämishankkeita, joissa on tartuttu sekä aloitteissa esitettyihin asioihin.

Jo tehdyt tai suunnitteilla olevat toimenpiteet parantavat merkittävästi kaupungin johtamisjärjestelmän toimintaa. Uusia toimenpiteitä ja menetelmiä ovat mm. kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamalli, HYTE:n johtamis- ja koordinaattorirakenteen parantaminen, liikelaitosten johtamisjärjestelmien selvitys sekä sisäinen selvitys operatiivisen johtamisjärjestelmän kehittämiseksi.



11.12.2023

Asia/6

Vuoden 2025 alussa valmistuvassa kaupunkistrategian 2021–2025 loppuarvioinnissa voidaan nostaa esiin ja ehdottaa kehittämistoimenpiteitä kaupungin johtamisjärjestelmän parantamiseksi. Muutokset voidaan ottaa käyttöön ja toimeenpanna nopeasti heti seuraavalla valtuustokaudella.

Poliittisen johdon ja ylimmän viranhaltijajohdon vuoropuhelua ja yhteistyötä strategian toteuttamisen ja seurannan osalta on kehitetty ja parannettu strategisissa poikkialueellisissa ohjelmaryhmissä. Niissä myös sovitaan entistä paremmin eri toimenpidekokonaisuuksien vastuut ja omistajuudet.

Vastauksessa mainitut jo tehdyt tai valmisteluvaiheessa olevat kehittämistoimenpiteet luovat ja antavat entistä paremmat edellytykset parantaa erityisesti kaupunkiyhteistä johtamista ja tehdä kaupungin johtamisjärjestelmästä entistä toimivampi.

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**

kansliapäällikkö  
Jukka-Pekka Ujula

**Lisätiedot**

Reetta Sariola, vs. 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 04.12.2023 § 728

HEL 2023-004744 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginhallitus päätti panna asian pöydälle.

Käsittely



11.12.2023

Asia/6

04.12.2023 Pöydälle

Kaupunginhallitus päätti yksimielisesti panna asian pöydälle Elisa Gebhardin ehdotuksesta.

Esittelijä

va. kansliapäällikkö  
Tuula Saxholm

Lisätiedot

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