



12.10.2023

Kansliapäällikkö

---

## 144 § Kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamalli

HEL 2023-012680 T 00 01 01

### Päätös

Kansliapäällikkö päätti hyväksyä kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallin, joka koskee erikseen kaupunkiyhteisiksi muutoshankkeiksi määriteltyjä hankkeita. Hallintamalli on kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten johtaville viranhaltijoille osoitettu toimintaohje.

Kaupunginkanslian strategiosaosto organisoii ja käynnistää hallintamallin toimeenpanon. Hallintamallia tarkennetaan tarpeen mukaan ja sen toimivuus arvioidaan vuoden 2025 loppuun mennessä.

### Päätöksen perustelut

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, mikä on ajoittain osoittautunut haasteelliseksi. Suurten muutoshankkeiden hallinnan parantamisen tarve on tunnistettu, mm. kaupungin palkanmaksuongelmaan liittyneissä konsulttiselvityksissä sekä vuoden 2022 arvointikertomuksessa (tarkastuslautakunta 18.4.2023 § 40).

Kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallilla varmistetaan, että jatkossa kaupunkiyhteisiksi tunnistetut muutoshankkeet riittävästi huomioivat toimialojen, liikelaitosten ja kaupunginkanslian 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.

Jatkossa erikseen nimettäviä kaupunkiyhteisiä muutoshankkeita koskee seuraavat periaatteet:

- Muutoshankkeiden asettaminen nimenomaisesti ja suunnitellusti: Kaupunkiyhteinen muutoshanke asetetaan valmisteluvaiheen jälkeisen kansliapäällikön, pormestarin tai kaupunginhallituksen päätöksellä hallintamallin mukaiseen hankesuunnitelmaan perustuen. Valmisteluvaihe käynnistetään kaupungin johtoryhmän käsittelyn jälkeen.
- Selkeä omistajuus: Jokaiselle kaupunkiyhteiselle muutoshankkeelle nimetään kaupungin ylimpään johtoon kuuluva omistaja, jonka vas-



12.10.2023

Kansliapäällikkö

---

tuulla on muutoshankkeen ohjaaminen ja sen tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen samoin kuin hankevastaavan johtaminen ja tukeminen. Omistajan nimeää hankkeen asettaja.

- Voimavararealismi: Hankkeisiin osoitetaan riittävät kokonaisuutena hallinnoitavat voimavarat tarvittaessa yli organisaatorajojen. Hanketta ei käynnistetä, ellei voimavaroja ole käytettävissä. Omistaja vastaa jaettujen resurssien käytön kokonaisuudesta.
- Osallistaminen ja yhteinen tekeminen: Kaupunkiyhteisellä muutoshankkeella tulee olla ohjausryhmä tukemassa tavoitteiden asettamista, saavuttamista ja seurantaa sekä riskienhallintaa. Hankkeille asetetaan käynnistämispäätöksessä ohjausryhmä, johon kuuluvat kaikki hankkeen kannalta kriittistä päätösvaltaa omaavat tahot. Hankkeen omistaja toimii ryhmän puheenjohtajana.

Hallintamalliin kuuluvista hankkeista raportoidaan kaupungin ylimmälle johdolle seurantaa ja mahdollisesti tarvittavia linjauksia varten.

Valmisteluvaihe, hankesuunnitelma sekä käynnistämispäätös

Kaupungin johtoryhmä käsittelee kaupunkiyhteiset muutoshankkeet ja hyväksyy valmisteluvaiheen käynnistämisen. Hankkeen asettaja nimeää hankkeen omistajan sekä asettaa tavoiteaikataulun.

Hankkeen omistaja vastaa valmisteluvaiheessa hankesuunnitelman laatimisesta.

Kaupunkiyhteisessä muutoshankkeen hankesuunnitelmassa on kuvattava seuraavat osa-alueet:

- keskeinen tavoite: millaiseen toiminnan muutokseen pyritään
- tuotokset ja hyödyt
- rajaukset
- osakokonaisuudet
- kriittiset edellytykset ja riippuvuudet
- etenemissuunnitelma ja -aikataulu
- roolit ja vastuut (mm. omistaja, ohjausryhmä, hankevastaava, keskeiset sidosryhmät)
- riskiarvio ja riskienhallintasuunnitelma
- toteutettavat prosessi- ja järjestelmämuutokset
- tarvittavat resurssit (henkilöstö, määrärahat, osaaminen, kumppanit ja toimittajat)
- viestintä

Hankevalmisteluvaiheessa hankesuunnitelmaehdotus viedään ylimmän johdon katselmoitavaksi kaupunginkansliassa, toimialoilla ja tarvittaessa liikelaitoksissa. Hankesuunnitelma ei etene päätökseen ennen kuin



12.10.2023

## Kansliapäällikkö

---

hankkeen toteutukseen tarvittavat resurssit on tunnistettu ja osoitettu hanketta varten.

Hankesuunnitelma hyväksytään hankkeen asettamista koskevalla päätöksellä.

Hankkeen käynnistämispäätöksen perusteluissa kuvataan vähintään seuraavat asiat:

- hankkeen tavoite, hyödyt ja vaikutukset
- hankkeen aiheuttamat keskeiset muutokset kaupungin eri organisaatioille
- riittävän tason etenemissuunnitelma sekä tarvittavat voimavarat (henkilöstö, käyttömenot, investoinnit, kumppanit)
- riittävän tason riskien ja riskien hallintatoimenpiteiden kuvaus
- hankevalmistelun aikaiset johdon käsittelyt (kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten johtoryhmäkäsittelyt, toimielimet jne.)
- hankkeen ohjausryhmä

Hankesuunnitelmasta laaditaan tiivistelmä.

### Hankkeen aikainen hallinta

Hankkeen omistajan tehtävänä on tukea ja ohjata hankeorganisaatiota sekä varmistaa hankkeen tavoitteiden toteutuminen. Lisäksi omistajan tehtävänä on sitouttaa kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten johto tavoitteiden toteuttamiseen sekä resursoinnin varmistamiseen hankeaikana. Omistaja varmistaa riittävän raportoinnin ja viestinnän johdolle, henkilöstölle sekä käyttäjäorganisaatioille.

Strategiaosasto tukee kaupunkiyhteisiä muutoshankkeita toimeenpanossa varmistamalla riittävän ja tehokkaan seurannan sekä johdon tilannekuvan tavoitteiden, riskien ja resurssien osalta sovituissa raportointiaikataulussa.

### Jatkotoimenpiteet

Kaupunginkanslian strategiaosasto organisoii ja resursoi kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden koordinaatio- ja muutoshallinnan tuen vuoden 2023 loppuun mennessä.

Strategiaosasto valmistelee erikseen kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden käynnistämispäätökset ja saattaa ne kansliapäällikön, pormestarin tai kaupunginhallituksen päätettäväksi.

Strategiaosasto valmistelee kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden ylimmän johdon seurantamallin ja tekee siitä ehdotuksen kansliapäällikölle.



12.10.2023

## Kansliapäällikkö

---

### Lisätiedot

Markus Kühn, strategiajohtaja, puhelin: 09-310 15281  
markus.kuhn(a)hel.fi

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

Juha Kesänen, riskienhallinnan asiantuntija, puhelin: 09-310 36117  
juha.kesanen(a)hel.fi

## Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

## Tiedoksi

Toimialat  
Liikelaitokset  
Tarkastusvirasto  
Kaupunginkanslia



12.10.2023

Kansliapäällikkö

---

## **MUUTOKSENHAKUOHJEET**

### **1 MUUTOKSENHAKUKIELTO**

#### **Pöytäkirjan 144 §.**

Tähän päätökseen ei saa hakea muutosta, koska päätös koskee asian valmistelua tai täytäntöönpanoa.

Sovellettava lainkohta: Kuntalaki 136 §



12.10.2023

Kansliapäällikkö

---

Sami Sarvilinna  
kansliapäällikkö

Markus Kühn  
strategiajohtaja

Päätös on sähköisesti allekirjoitettu.

Pöytäkirja on pidetty nähtävänä yleisessä tietoverkossa osoitteessa  
[www.hel.fi](http://www.hel.fi) 13.10.2023.