



27.11.2024

Ärende/14

## § 259

### Ledamoten Pilvi Torstis motion om utvärdering av Helsingfors borgmästarmodell och ledningssystem

HEL 2023-004744 T 00 00 03

#### Beslut

Stadsfullmäktige betraktade motionen som slutbehandlad.

Föredragande

Stadsstyrelsen

Upplysningar

Reetta Sariola, strategichef, telefon: 09 310 32987  
reetta.sariola(a)hel.fi

#### Bilagor

1 Valtuustoaloite 05.04.2023 Torsti Pilvi Helsingin pormestarimallin ja johtamisjärjestelmän arviointi

#### Sökande av ändring

Förbud mot sökande av ändring, beredning eller verkställighet

#### Beslutsförslag

Beslutet stämmer överens med förslaget.

#### Föredragandens motiveringar

Ledamoten Pilvi Torsti och 31 andra ledamöter föreslår i sin motion att staden låter genomföra en oberoende utvärdering av borgmästarmodellen utifrån tidigare utvärderingar av ledningssystemet och de senaste årens problem inom det operativa ledarskapet.

Stadsfullmäktige beslutade 17.1.2024 (§ 13) att återremittera ärendet för ny beredning så att behoven att utveckla borgmästarmodellen ska utvärderas på ett oberoende sätt före utgången av år 2024 och att de problem som nämns i motionen ska beaktas i utvärderingen. I samband med utvärderingen ska också förslag för att lösa problemen med modellen, såsom koncentrationen av makt, tas med i processen för det politiska beslutsfattandet.

#### Utvärdering av reformen av ledningssystemet 2018–2021

Helsingfors genomförde år 2017 en av de största reformerna av ledningssystem i Finland när staden övergick till borgmästar- och sektormodellen. Dessutom togs Helsingfors delaktighets- och interaktions-



modell och förnyade nämndstrukturer i användning. Förnyelsen av stadens ledningssystem utgjorde en stor reform av förvaltningen och förändringarna märktes såväl för arbetstagarna och cheferna som för den politiska och tjänsteinnehavarledningen.

När stadsfullmäktige fattade beslut om en ny stadsstrategi 27.9.2017 beslutade det även att ta fram en utvärdering av hur väl det nya ledningssystemet och sektormodellen fungerat och hur lyckade de varit.

Staden inledde en omfattande utvärdering av ledarskapsreformen för detta syfte. Det var fråga om en omfattande utvärdering som gav signifikant kunskap om förändringen inom kommunsektorn.

Utvärderingen bestod av flera olika delutredningar:

- KPMG Ab:s tre utvärderingsrapporter 2018–2021
- Svenska handelshögskolans, Tammerfors universitets respektive Helsingfors universitets vetenskapliga utvärderingsstudier. Mest omfattande bland dem var en akademisk helhetsbedömning gjord av Tammerfors universitet. Utredningarna gjordes 2018–2021.

Hankens utvärderingsstudie handlade om stadsmiljösektorn och kultur- och fritidssektorn. I studien användes etnografiska metoder. I Helsingfors universitets utvärderingsstudie låg fokus på fostrans- och utbildningssektorn. Tammerfors universitet gjorde en helhetsbedömning av reformen av ledningssystemet i en vetenskaplig studie. Delutredningarna behandlades i fullmäktigeseminarier 2019 och 2021, stadsstyrelsen, stadsstyrelsens morgonskolor och stadens ledningsgrupp.

Utifrån den totala utvärderingen upplevdes det politiska ledningssystemet (borgmästarmodellen och helheten med nämnder) samt det operativa ledningssystemet (sektormodellen) i huvudsak ha framskridit i enlighet med målen för reformen.

Utvärderingar av ledningssystemet och sektormodellen gav en tydlig bild av att det inte finns något behov av en omfattande ny utvärdering av reformen. Utgående från sammandraget konstaterades ändå att reformen delvis ännu pågick och vissa förbättringsåtgärder identifierades. Utifrån utvärderingen preciserades under perioden 2017–2021 i förvaltningsstadgan bland annat de biträdande borgmästarnas uppgiftsbeskrivning och roll i sektorverksamheten. De biträdande borgmästarna fick ytterligare i uppgift att övervaka utfallet av stadsstrategin och budgeten inom sektorn samt att för egen del sörja för kommunikationen beträffande sektorns ärenden.

Utifrån utvärderingen föreslogs som en utvecklingsrekommendation att man kunde göra den högsta politiska ledningens och tjänstemannaledningens roller och arbetsfördelning klarare, och komma överens om



gemensamma förfaranden, målsättningar och verksamhetsprinciper. Det rekommenderades att stadens ledningsgrupps och andra strategiska arbetsgrupps roll inom styrningen preciseras, och att mera insyn i deras arbete ska ges. Ökad interaktion inom stadens verksamhet och styrning rekommenderades för att förbättra utvecklandet av staden och stärka personalens och invånarnas delaktighetskänsla och engagemang.

Under den pågående fullmäktigeperioden har dessa rekommendationer bemötts särskilt i programgrupperna för att stödja verkställandet av budgeten. Programgrupperna stöder sig centralt på strategin och i det arbete de har gjort har de förstärkt strävandet att dela information och behandla ärenden på ett mer kollektivt sätt såväl inom borgmästarkollegiet som mellan borgmästarkollegiet och tjänsteinnehavarkåren. Programgruppernas arbete utvärderas och utvecklas som en del av beslutsutvärderingen av fullmäktigestrategin. För att utöka växelverkan och möjliggöra mer omfattande tillgång till information som gäller ledarskapet har bland annat protokollen från stadens ledningsgrupper ändrats att bli offentliga.

Staden har, i enlighet med motionen, långsiktigt strävat efter att förbättra stadens operativa ledning och ledningssystem. Våren 2023 inleddes en intern utredning av stadens operativa ledningssystem. Syftet med utredningen är att stärka det gemensamma ledarskapet bland stadens ledande tjänsteinnehavare och stödja verkställigheten av beslutsfattandet i hela stadsorganisationen. Utredningen och rekommendationerna blev klara i mars 2024. Utgående från dem precisades i juni 2024 arbetsfördelningen mellan den politiska och operativa ledningen och den organisationsöverskridande operativa tjänsteinnehavarledningen förstärktes genom att utöver stadens ledningsgrupp utnämna ett forum bestående av den högsta tjänsteinnehavarledningen (den så kallade operativa ledningsgruppen). Tjänsteinnehavarledningens forum har utnämnts av kanslichefen och sammanträder varannan vecka. Det behandlar operativa frågor i anslutning till stadsövergripande ledarskap, utveckling och verkställande samt styr beredningen av de ärenden som bereds för stadsstyrelsen och dess sektioner. Arbetet i stadens ledningsgrupp fortsätter varannan vecka växelvis med tjänsteinnehavarledningens forum. I ledningsgruppen koordinerar och styr borgmästarkollegiet tillsammans med kanslichefen och sektorledningen beredningen och verkställandet av stadens strategiska ärenden med ett övergripande perspektiv på ledarskapet

Dessutom pågår inom staden ett flertal andra åtgärder med syfte att utveckla det operativa ledningssystemet. En central ny verksamhetsmodell för att stödja det stadsövergripande ledarskapet är en hanteringsmodell för stadsövergripande omställningsprojekt. Modellen ska göra



27.11.2024

det lättare att hantera stora omställningsprojekt och togs i användning i oktober 2023 på kanslichefens beslut. Inom staden pågår ständigt omfattande ändringsprojekt som påverkar stadens service, verksamhet, datasystem, personal och invånare. Hanteringsmodellen för ändringsprojekt säkerställer att ändringsprojekt som kategoriseras som stadsövergripande framöver i tillräcklig utsträckning beaktar stadskansliets, sektorernas och affärsverkens förmåga att genomföra dem. Dessutom säkerställs att stadens högsta ledning kan övervaka, följa och stödja verkställigheten av ändringsprojekt och vid behov fatta beslut som gäller projekten.

Dessutom förnyas stadens lednings- och samordningsstruktur för främjande av välfärd och hälsa för att bättre motsvara lagstiftningen som reformerades i samband med vårdreformen. Stadsstyrelsen fattar beslut om ändringarna i lednings- och samordningsstrukturen under hösten 2024.

Staden har börjat utreda möjligheten att förnya affärsverkens ledningssystem. Kanslichefen har tillsatt en arbetsgrupp med uppgift att utföra en övergripande granskning av strukturerna för styrning av stadens affärsverk och utreda vilket slag av ledningssystem för affärsverken som vore ändamålsenligt för staden. Arbetsgruppen har som uppgift att ta fram ett förslag om hur ledningssystemet för stadens affärsverk kan förnyas om det bedöms vara befogat. Arbetsgruppens slutrapport ingår i behandlingen.

Dessutom beslutade stadsfullmäktige 13.3.2024 att inrätta ett affärsverk för sysselsättningstjänster. Stadsstyrelsen har utstakat att en extern utvärdering av hur väl organiseringen av tjänster för sysselsättning och främjande av integration har fungerat ska göras. Utvärderingen ska göras i slutet av fullmäktigeperioden 2025–2029 då några års erfarenhet av verksamhetssättet baserat på affärsverksmodellen har erhållits och stadskansliet ska före strategiförhandlingarna bereda en utredning av ordnandet av arbets- och näringstjänsterna.

Slutbedömningen av stadsstrategin för 2021–2025 blir klar i början av 2025 och behandlas i fullmäktigeseminarier i februari 2025. I slutbedömningen kan man lyfta fram och föreslå förbättringar också för genomförandet av stadsstrategin.

Slutligen kan konstateras att de utvärderingar som har gjorts under åren 2017–2024 är heltäckande, valida i dagsläget och utifrån de rekommenderade utvecklingsförslagen i dem har många åtgärder vidtagits. Beträffande de utmaningar som identifierats i utvärderingarna har reformer av arbetsfördelningen och verksamhetssätten inom ledningen genomförts enligt rekommendationerna. Dessutom har den stadsöver-



27.11.2024

Ärende/14

gripande verksamheten samt olika lednings- och samordningsstrukturer förbättrats på ett omfattande sätt.

Stadsstyrelsen konstaterar att fullmäktigegrupperna för en separat diskussion om organisationen och verksamhetsmodellerna för den politiska verksamheten under den kommande perioden. Syftet med diskussionen är att utveckla praxis för det politiska ledningssystemet och förstärka de förtroendevaldas verksamhetsförutsättningar. Avsikten är att utarbeta en skriftlig anvisning som stöd för de förtroendevaldas arbete före ingången av den fullmäktigeperiod som inleds 2025.

Samtidigt konstaterar stadsstyrelsen att det för närvarande inte finns ett tillräckligt starkt politiskt stöd för att genomföra stora ändringar i ledningssystemets grunder eller förvaltningsstadgan, vilket skulle behövas för att inleda en gemensam beredning.

Enligt 30 kap. 11 § 2 och 4 mom. i förvaltningsstadgan besvarar stadsstyrelsen en motion som undertecknats av minst 25 ledamöter och förelägger fullmäktige sitt svar.

Föredragande

Stadsstyrelsen

Upplysningar

Reetta Sariola, strategichef, telefon: 09 310 32987  
reetta.sariola(a)hel.fi

## Bilagor

1 Valtuustoaloite 05.04.2023 Torsti Pilvi Helsingin pormestarimallin ja johtamisjärjestelmän arviointi

## Sökande av ändring

Förbud mot sökande av ändring, beredning eller verkställighet

## Beslutshistoria

Kaupunginhallitus 18.11.2024 § 718

HEL 2023-004744 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginhallitus esitti kaupunginvaltuustolle seuraavaa:

Kaupunginvaltuusto katsoo aloitteen loppuun käsitellyksi.

Käsittely



27.11.2024

Ärende/14

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 vastaehdotuksen 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

Stadsfullmäktige 17.01.2024 § 13

HEL 2023-004744 T 00 00 03

Beslut

Stadsfullmäktige återremitterade ärendet för ny beredning.

Behandling



27.11.2024

17.01.2024 Återremitterades

Ledamoten Elisa Gebhard understödd av ledamoten Ville Jalovaara föreslog att stadsfullmäktige återremitterar ärendet till stadsstyrelsen för ny beredning så att borgmästarmodellens utvecklingsbehov utvärderas genom en oberoende utredning före utgången av 2024. I utvärderingen ska de problem som nämns i motionen beaktas. Dessutom ska utvärderingen ta fram en modell för korrigerande av problem i anknytning till den politiska beslutsprocessen, exempelvis centralisering av makten.

4 omröstningen

Fortsatt behandling av ärendet JA, återremiss NEJ

JA-förslag: Behandlingen fortsätter

NEJ-förslag: Återremiss

Ja-röster: 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

Nej-röster: 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 Ketunen, 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

Blanka: 2

Laura Korpinen, Björn Månsson

Frånvarande: 3

Mikael Jungner, Teija Makkonen, Ozan Yanar



27.11.2024

Ärende/14

---

Stadsfullmäktige beslutade återremittera ärendet till stadsstyrelsen för ny beredning.

Föredragande

Stadsstyrelsen

Upplysningar

Reetta Sariola, stf strategichef, telefon: 09-310 32987  
reetta.sariola(a)hel.fi