



20.01.2020

Asia/21

§ 38

Kaupunkistrategian valtuustokauden puolivälin arviointi

HEL 2019-012881 T 00 01 00

Päätös

Kaupunginhallitus päätti merkitä tiedoksi kaupunkistrategian valtuustokauden puolivälin arvioinnin

Esittelijä

pormestari
Jan Vapaavuori

Lisätiedot

Sanna-Mari Jäntti, yhteysjohtaja, puhelin: 310 20015
sanna-mari.jantti(a)hel.fi
Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Liitteet

- 1 Kaupunkistrategia 2017–2021
- 2 Strategiamittarit
- 3 KPMG arvioinnin loppuraportti
- 4 Hanken, arviointitutkimuksen väliraportti

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Päätösehdotus

Päätös on ehdotuksen mukainen.

Tiivistelmä

Kaupunginvaltuusto päätti kaupunkistrategiasta 2017-2021 syyskuussa 2017. Kaupunginvaltuusto arvioi seminaarissaan 13.-14.6.2019 strategian toteutuksen etenemistä. Strategian seuranta-aineistojen ja raporttien perusteella kaupungin toiminta on edennyt strategian suuntaisesti. Kaupungin toiminnan ohjaamista jatketaan kaupunkistrategian mukaisesti valtuustokauden jälkipuoliskolla.

Esittelijän perustelut

Kaupunginvaltuuston kaupunkistrategian 2017-2021 päätöksen mukaisesti valtuustokauden strategian toteuttamista arvioidaan ja seurataan osana vuosittaista talouden ja toiminnan seurantaa. Valtuustokauden puolivälissä tehdään etenemisen tarkastelu. Etenemisen tarkastelu teh-



tiin valtuustoseminaarissa 13.-14.6.2019. Seuraavassa strategian etenemistä on tarkastelu kaupunkistrategian otsikoinnin mukaisesti perustuen valtuustoseminaarin aineistoihin sekä syksyn aikana tarkentuneisiin raportointeihin.

Maailman toimivin kaupunki

Kaupunkistrategian 'Maailman toimivin kaupunki' ydin tiivistyy hallitulla rytmimuutoksella toteutettuun etenemiseen kohti nopeampaa ja ketterämpää toimintakulttuuria. Kyse on syvimiltään kaupungin ydinprosessien ja hallinnon uudistamisesta sekä palveluiltaan ja toiminnoiltaan entistä modernimman ja kansainvälisemmän kaupungin rakentamisesta.

Visio maailman toimivimmasta kaupungista on Helsingille reitti edistyksellisen arjen luomiseen. Se on myös lupaus jatkuvasta kehitystyöstä – Helsinki on päivä päivältä parempi. Toimivassa kaupungissa on paljon vahvuuksia ja vain vähän heikkouksia.

Onnistuessaan maailman toimivimman kaupungin vaikutukset ovat kaikkien kaupunkilaisten ja vieraiden koettavissa. Helsinki on turvallinen ja viihtyisä, sujuva ja palveleva, moderni ja kansainvälinen, helppo ja välittävä. Helsinki on asukas- ja käyttäjälähtöinen kaupunki.

Kaupungin organisaatiossa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaupungin työntekijöiden sanaan voi luottaa, luvatut toimet tehdään ajallaan, läpinäkyvyys on itsestäänselvyys ja kaupunkilaisilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin - sen lisäksi, että kaupungissa on toimivat peruspalvelut ja kaupungin kaduilla turvallista kävellä.

Jotta Helsinki voi kehittyä päivä päivältä paremmaksi, kaupunki tarvitsee nopeaa reagointikykyä, korkeaa kunnianhimon tasoa, jaettava ymmärrystä laadusta sekä ennen kaikkea enemmän yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin laajemmin kaupungin ulkopuolisten tahojen kanssa.

Johtamis- ja toimintakulttuuri

Kaupunkistrategian keskeiset tavoitteet tiivistyvät ennen kaikkea toimintakulttuurin uudistamiseen strategian tahtotilaa ja tavoitteita tukeväksi.

Toimintakulttuurin muutosta on edistetty erityisesti uudistamalla työskentelyn ja tekemisen tapoja sekä ketterällä projektimaisella otteella toimialarajat ylittäen.

Kaupunkiorganisaatiossa on edistetty uudenlaista yhdessä tekemisen tapaa perinteisen siilomaisemman toimintakulttuurin sijaan. Hallinnona-



lakohtaisesta tekemisestä ja työskentelystä on pyritty sekä toimiala-uudistuksen, johtamisuudistuksen että kaupunkistrategian poikkileikkävyyden kautta kaupunkiyhteiseen toimintakulttuuriin ja asioiden poikkihallinnolliseen toteutukseen.

Kaupungin johtamista on uudistettu perustamalla kaupungin historian ensimmäinen kaupunkitasoinen johtoryhmä, jossa ovat edustettuna toimialat, kanslian osastot, henkilöstö sekä pormestarikunta. Uudessa johtamisjärjestelmässä muodostetut toimialojen johtoryhmät ovat jättevöittäneet kaupungin johtamista aiempaan noin 30 erilliseen virastoon verrattuna. Kaupungin keskeisiin strategisiin haasteisiin vastaamiseksi on uudistettu useita toimialoja koskevien teemojen johtamista. Näihin tehtäviin on käynnistetty mm. suurhankkeiden koordinaatioryhmä, digitaalinen johtoryhmä ja suurtapahtumien koordinaatioryhmä. Vaikka toimialojen ja osastojen yhteistyötä on pystytty näillä ja muilla toimilla kehittämään, on tehtävää vielä sekä sisäisen viestinnän että yhteisten prosessien hallinnan sujuvoittamisessa.

Kaupungin strateginen ohjaus ja johtaminen ovat vahvistuneet. Tehdyt uudistukset ovat luoneet hyvän pohjan tehdä kaupungin toiminnasta asukaslähtoisempää, osalistaa kaupunkilaisia palveluiden kehittämiseen aiempaa enemmän sekä samanaikaisesti toimia tehokkaammin ja yhtenäisemmin.

Johtamisjärjestelmä uudistuksen arvioinnin yhteydessä toteutetussa luottamushenkilöiden ja virkajohdon haastattelututkimuksen (KPMG) yhteenvedossa todettiin kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen roolin kaupungin johtamisessa vahvistuneen. Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus on myös parantunut ja kaupunkia johdetaan enemmän yhtenä kokonaisuutena erillisten virastojen yhdistyttyä neljäksi toimialaksi ja keskushallinnoksi. Kuitenkin näiden ennen itsenäisten virastojen toimintakulttuurin muutos kohti kaupunkiyhteistä, ja joiltain osin vielä toimialan yhtenäistä toimintakulttuuria vie aikaa ja vaatii myös johtamisen johtamista.

Projektimaisella työskentelyllä toimialarajat ylittäen on johdettu erityisesti sellaisia hankkeita tai prosesseja, joiden onnistuminen on strategian jalkautumisen kannalta kriittistä, ja jotka vaativat toimiala- ja osastorajat ylittävää yhteistyötä. Esimerkkejä tästä toimintatavasta ovat mm. katutöiden kehittämiseen ja kaupungin tilahankkeiden sujuvoittamiseen liittyvät prosessit. Kaupungin johtoryhmän tasolla on myös valittu toimialakohtaisia prosesseja, joissa toimintaa on kehitetty maailman toimivimman kaupungin hengessä lean-menetelmien avulla.

Kaupunginkansliaan on perustettu vuonna 2018 uusi viestintäosasto ja palkattu viestintäjohtaja. Tavoitteena on ollut parantaa kaupungin si-



säistä ja ulkoista viestintää sekä nostaa viestintä systemaattisesti osaksi kaupungin johtamista. Kaupunginkansliaan perustettiin myös uusi kansainvälisten asioiden yksikkö, jonka toimesta kaupungin kansainvälistä tekemistä on jännevoiteltu ja sisäistä koordinaatiota ja osaamista parannettu.

Vuoden 2019 aikana valmisteltiin uuden strategiaosaston perustaminen kaupunginkansliaan. Osastolle yhdistetään kaupunkitieto ja tilastot -yksikkö, kansainvälisten asioiden yksikkö sekä strategia- ja kehittämissyksikkö.

Uudelle strategiaosastolle luodaan myös uusi digitalisaatioyksikkö. Vuonna 2018 kaupungille palkattiin historiansa ensimmäinen digitalisaatiojohtaja, jonka tehtävänä on toteuttaa kaupunkiorganisaatiossa vaadittavat muutokset, jota strateginen tavoite digitalisaatiota parhaiten maailmassa hyödyntävästä kaupungista toteutuu. Kaupunki on panostanut huomattavasti digitalisaatioyvykkyyden kehittämiseen ja toiminta on käynnistynyt digitaalisen johtoryhmän ja konkreettisten hankkeiden muodossa.

Kaupungin henkilöstöä on rohkaistu omaehtoiseen kehittämiseen ja ideointiin. Toimintakulttuurin kehittämisen ydintä on, että jokainen henkilöstön edustaja voisi kehittyä omassa työssään ja osallistua yhteiseen kehittämiseen. Henkilöstön kertapalkitsemista on lisätty ja kaupungissa on kokeiltu ideapalkitsemisen konseptointia Ideapaahtimo-mallilla.

Kehittämistyöhön on luotu myös kaupunkilaisia osallistavia malleja. Kaupunkilaisten kehittämisehdotuksia maailman toimivimman kaupungin rakentamiseksi kerättiin yli 400 alkuvuodesta 2019. Tarkempaan jatkoselvittelyyn valittiin yhteensä 41 ideaa. Toteuttamiskelpoiset ideat tulevat näkemään päivänvalon kaupungin eri palveluissa.

Osallistuvan budjetoinnin yhteiskehittämävaiheessa on kaupunkilaisten ehdotuksista tehty konkreettisia suunnitelmia yhdessä kaupunkilaisten kanssa. Osallistuvan budjetoinnin äänestysjakso ajoittui syksylle 2019 ja varsinainen toimeenpano ajoittuu 2020 vuoden puolelle.

Johtamisuudistukseen keskeisesti liittyneessä osallisuus- ja vuorovaikutus-mallissa on useita jo hyvin toimivia osa-alueita. Esimerkiksi osallistuvasta budjetoinnista, osallisuuden ja vuorovaikutuksen neuvottelukunnan toiminnasta sekä stadi- ja yritysluotsien palveluista on saatu hyviä kokemuksia sekä tunnustusta. Avoin hallinto –hanke on myöntänyt Demokratiatunnustuksen stadiluotsitoiminnalle.

Kaupungilla oli vanhassa organisaatiomallissa vallalla ns. tuotantologiikka. Yhtenä johtamishaasteena on, että uusi strateginen painotus korostaa toimivan ja sujuvan perustoiminnan ohella myös innovaatiolo-



giikkaa, strategista kehittämistä sekä uuden rohkeampaa kokeilemistä. Johtamis- ja toimintakulttuurin muutos edellyttää näiden kulttuurien tasapainottamista ja vahvuuksien hyödyntämistä. Johtamisen kehittämisessä on panostettu valmentavan johtamisen lisäksi nyt myös erityisesti strategian suuntaiseen johtamiseen.

Henkilöstölle johtamisjärjestelmän uudistus ja toimintakulttuurin muutos näyttäytyy vielä osin keskeneräisenä. Kaupunkitasoisen johtamis- ja toimintakulttuurin sekä johtamistapojen ja -mallien määrittämiseen, kehittämiseen ja johtamiseen tarvitaan vielä lisää panostuksia.

Helsingin historian suurimman hallintouudistuksen jalkauttaminen on vielä osittain kesken. Erityisesti toimintakulttuurin osalta toimialat ja osastot ovat eritahtisia. Yhteisen näkemyksen luomiseen niin strategian onnistumisen että toimintakulttuurin jalkautuksen osalta panostetaan johtoryhmän työskentelyssä tulevaisuudessa entistä enemmän.

Kestävän kasvun turvaaminen kaupungin keskeisin tehtävä

Kestävän kasvun turvaamisessa eriarvoistumisen haaste ja kokonaisvaltaisen taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden varmistaminen on kasvavan kaupungin tärkeimpiä tavoitteita.

Eriarvoistumiseen vaikuttamisen tärkeänä kokonaisuutena nuorten syrjäytymishaasteen systeemisiä ratkaisuja etsivä Mukana-ohjelma hyväksyttiin kaupunginhallituksessa 11.2.2019. Mukana-ohjelmassa on 32 toimenpidettä, joista yhtä lukuun ottamatta kaikki käynnistyvät viimeistään kuluvan vuoden loppuun mennessä.

Toimenpiteistä vain kolme on yhden toimialan sisäisiä palvelukokonaisuuksia kokoavia toimenpiteitä, muut edellyttävät laajaa yhteistyötä toimialojen välillä. Alueellisten toimenpiteiden toteuttaminen on käynnistynyt Mellunkylän, Kannelmäki-Malminkartanon sekä Malmin alueilla. Nämä alueet ovat myös kaupunki uudistusalueita. Mukana-hankkeen inklusiivisen varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen toimintasuunnitelmat on laadittu sekä pilottiyksiköt valittu. Toimintaperiaatteet ja aikataulu mallien jakamiseen koko kaupungin tasolla on laadittu. Toisen asteen erityisopetuksen kehittäminen on käynnistynyt, toimenpiteet, ohjeistukset sekä mallit laadittu opiskelijoiden tukemiseksi. Minun silmin -ohjelma rasisimin ehkäisemiseksi on käynnissä ja koulujen henkilöstöä on koulutettu ohjelmaan laajasti.

Hyvinvoinnin lisäämiseen kokonaisuutena vastaava Helsingin hyvinvointisuunnitelma hyväksyttiin 19.6.2019 kaupunginvaltuustossa. Hyvinvointisuunnitelma on kaupungin hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen linjaukset ja keskeiset toimenpiteet kokoava asiakirja. Strategiassa päätetyn mukaisesti tavoitteiden ja toimenpiteiden etenemisestä, onnis-



tumisista ja haasteista sekä vaikutuksista väestön hyvinvointiin, terveyteen ja turvallisuuteen raportoidaan vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä Stadin HYTE-barometrin avulla.

Helsingin väkiluku ylitti vuoden 2019 heinäkuussa 650 000 asukkaan rajan, eikä kaupungistumisen tahti ole lähivuosina hidastumassa. Kaupunkiin valmistuvien asuntojen määrän kasvua on vahvistettu strategian suuntaviivojen mukaisesti. Vuonna 2018 Helsinkiin valmistui 4 843 asuntoa, tulevana vuonna Helsinkiin arvioidaan valmistuvan 6 800 asuntoa ja vuonna 2021 jo 7 000 uutta asuntoa uusille kaupunkilaisille.

Kestävän kasvun kaupunkirakenteellisiin haasteisiin vastaamiseksi on kaupunkiympäristölautakunnassa hyväksytty Vihdintien ja Huopalahdentien bulevardikaupungin kaavarunko. Marian kasvuyrityskampuksen kaavaehdotus toteutetaan pidetyn konseptikilpailun pohjalta yhdessä alueen toteuttajan kanssa. Laakson yhteissairaalan alueen suunnittelu etenee aikataulussa. Helsinki Garden –hanke on ollut nähtävillä ja valmisteltu päätöksentekoon. Ulkoilmatapahtumien lean-projekti valmistui.

Kaupungin rakentamismahdollisuuksien ja elinkeinopoliittisten tavoitteiden mahdollistamiseksi maapolitiikan osalta tontinluovutuksen linjaukset on hyväksytty kaupunginhallituksessa 1.4.2019. Maapoliittisten linjausten toinen vaihe (mm. maankäytösopimukset, etuostot, lunastukset) on valmistelussa päätöksentekoon vuodenvaihteessa 2019–2020.

Kävelykeskustan laajentamisen ja maanalaisen kokoojakadun edellytysten selvittämistä käsiteltiin kaupunkiympäristölautakunnassa. Maanalaisen kokoojakadun linjauksen jatkoselvittäminen keskeytyi lautakunnan päätöksellä. Keskustan elinvoimaisuuteen ja toimivuuteen sekä keskustaliikenteen sujuvuuteen liittyvä selvityskokonaisuus on sittemmin otettu kaupunginhallituksen käsittelyyn.

Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelma on hyväksytty kaupunginhallituksessa 10.12.2018. Ohjelman toimenpiteiden toteutumisen seuranta toteutetaan stadinilmasto.fi-sivustolla. Strategiakaudella päästöt ovat vähentyneet. Vuoden 2018 lopussa päästöt olivat vähentyneet 27 prosenttia vuoden 1990 tasosta ja ne olivat 4 prosenttia pienemmät kuin edellisenä vuonna. Asukasta kohti päästöt ovat vähentyneet vuoden 2018 loppuun mennessä 45 prosenttia vuoden 1990 tasosta ja ne olivat 5 prosenttia pienemmät kuin edellisen vuoden lopussa.

Valtuuston 27.11.2019 päättämässä vuoden 2020 talousarviossa linjattiin olennaisia toimia lämmityksen energiankulutuksen hillitsemiseksi Hiilineutraali Helsinki -ohjelman lämmönkulutustavoitteen osalta. Talousarvion linjausten mukaisesti asuinkerrostalotonttien varaus- ja luovutusehdoissa vaaditaan A-energiatehokkuusluokkaa, kaikkien kau-



kaupungin hallinnoimien uudisrakennushankkeiden suunnittelussa on E-luku 20% kansallisia rakentamismääräyksiä pienempi, kaupungin hallinnoimat korjausrakennushankkeet suunnitellaan energiatehokkuuden osalta siten, että rakennuksen energiantarve on enintään 80 % kyseisen rakennusluokan energiankulutusta koskevasta vaatimuksista ja kaikkien kaupungin hallinnoimien hankkeiden rakennukset suunnitellaan A-energialuokkatason mukaisiksi.

Linjassa Hiilineutraali Helsinki 2035 -ohjelman tavoitteiden kanssa Helsinki valmistelelee kansainvälistä Helsinki Energy Challenge –haastekilpailua yhdessä kansainvälisten kumppaneiden kanssa, jolla haetaan ratkaisua kivihillen korvaamiseen Helsingin lämmityksessä mahdollisimman kestävästi ja mahdollisimman vähäisellä biomassan käytöllä. Pormestarin käynnistämä kansainvälinen haastekilpailu kannustaa myös muita kaupunkeja mukaan ratkaisemaan päästöttömän lämmityksen kysymystä. Kilpailun avulla saatujen ratkaisumallien toivotaan hyödyttävän myös muita Helsingin kaltaisia haasteita omaavia kaupunkeja. Kilpailu lanseerataan alkuvuodesta 2020.

Kestävää kasvua kuvaavissa strategiamittareissa negatiivista kehitystä oli mm. seuraavissa: alueiden eriytymisen indeksi, lasten ja nuorten psyykinen ja fyysinen hyvinvointi ja ilman opiskelupaikkaa jääneet peruskoulun päättäneet. Mittareissa positiivista kehitystä oli mm. seuraavissa: huono-osaisuusindeksi ja lasten ylipaino. Alueiden eriytyminen ja väestöryhmien väliset sosiaaliset erot ovat edelleen kaupungin kestävä kasvun suurin haaste.

Kaupungin elinkeinoelämän kestävä kasvua kuvaavissa mittareissa positiivista kehitystä oli yritysten halukkuudessa suositella Helsinkiä sijaintipaikkana. Negatiivista kehitystä oli kongressivieraiden määrässä. Elinkeinoelämän edellytysten pitkäaikainen turvaaminen Helsingissä niin liikenteellisesti kuin maankäytöllisesti on edelleen kestävä kasvun tärkeimpiä perusedellytyksiä.

Uudistuvat palvelut

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla maksuton varhaiskasvatus 5-vuotiaille helsinkiläisille (4h/pv) käynnistyi elokuussa 2018. Helsingin kaupungin tavoitteena on kaupunkistrategian mukaisesti nostaa varhaiskasvatuksen osallistumisastetta. Varhaiskasvatuksen osallistumisaste on noussut eri ikäluokissa systemaattisesti vuodesta 2016 lähtien. 0–6-vuotiaiden lasten osallistumisaste on noussut 2,5 %-yksikköä.

Kiusaamisen vastainen ohjelma on käynnistetty. Ohjelma otetaan käyttöön lukuvuonna 2019–2020. Koulutustakuuta toteutetaan edelleen Helsingissä, eli kaikille perusopetuksen päättävillä on tarjolla jatkokoulutuspaikka. Liikkumishankkeet ovat käynnissä kaikilla koulutusasteilla.



Kaupungin tarjoama englanninkielinen varhaiskasvatus on aloitettu strategiakaudella. Aiemmin varhaiskasvatusta ei tarjottu englanniksi kaupungin omana palveluna. Englanninkielisen perusopetuksen aloituspaikkamäärää on lisätty strategiakaudella suunnitelmallisesti. Aloituspaikkamäärä tulee olemaan kaksinkertainen lukuvuonna 2020–2021 verrattuna strategiakauden alkuun.

Suomi-englanti esiopetusta käynnistetty syksyllä uusissa ryhmissä. Kolmessa peruskoulussa on aloitettu syksyllä 2018 tai alkaa syksyllä 2019 ensimmäiseltä luokalta laajamittainen kaksikielinen suomi-englanti opetus. Kiinan kielen opetusta on laajennettu aloittamalla Itäkeskuksen peruskoulussa kiinan opetus A1-kielenä ensimmäiseltä luokalta syksyllä 2018.

Myllypuron rakennusalan osaamiskeskityksessä Stadin ammatti- ja aikuisopisto toimii yhteistyössä ammattikorkeakoulu Metropolian sekä alan yritysten ja ympäröivän yhteisön kanssa. Tilasuunnittelu pohjautuu Metropolian kanssa sovittuun yhteistyöhön ja tilojen yhteiskäyttöön. Tilojen toteutus tapahtuu 2020–2022, hanke toteutetaan vuokratilahankkeena.

Urhea-kampusta edistetään urheiluosaamisen keskittymänä. Urhea-kampus muodostuu Mäkelänrinteen lukion laajennuksesta, urheiluhallista sekä opiskelija-asuntorakennuksista. Hankkeen toteuttaminen on käynnistynyt.

Koulutilojen terveellisuuden parantamisen osalta kaupunginhallitus hyväksyi 24.6.2019 kaupungin kiinteistöpoliittisen ohjelman, sisäilmaohjelman 2018-2028 ja näiden asiakirjojen toteutusohjelman ohjeellisina asiakirjoina. Lisäksi kaupunginhallitus edellytti, että kiinteistöstrategia tuodaan kaupunginhallituksen päätettäväksi vuoden 2019 loppuun mennessä, mutta strategia valmistunee alkuvuodesta 2020. Strategisena päämääränä tulee olla rakennetun omaisuuden arvon pitkäaikainen säilyminen. Strategian tulee luoda suuntaviivat toteuttaa ja ylläpitää laadultaan, aikataulultaan ja taloudeltaan hallittuja, terveellisiä, turvallisia rakennuksia, jotka täyttävät kaupungin ilmastotavoitteet. Strategian tulee perustua olemassa olevan rakennuskannan sekä rakennushankkeiden kaavallisten edellytysten, toiminnan mitoittamisen, suunnittelun, toteuttamisen sekä ylläpidon nykytilan ja ongelmakohtien analysointiin. Strategian laadinnan yhteydessä toteutusohjelman mittaristoa täsmennetään asettamalla mittareille lähtöarvot ja tavoitearvot.

Kaupungin liikkumisohjelma (Khs 3.12.2018) on käynnistynyt ja etenee toimialayhteisesti. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palveluista koottava palvelutarjottimen tuottaminen kahdella Helsingin alueella yhteistyössä kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kanssa on käynnistynyt.



Työterveys Helsinki on käynnistänyt liikkumishjelman mukaisesti yhdessä henkilöstöliikunnan kanssa hankkeen tavoitteena arkiliikunta-aktiivisuuden lisääminen.

Liikkumisen osalta strategiamittareissa positiivista kehitystä oli pyöräliikenteen määrässä. Negatiivista kehitystä oli varsinaista kuntoliikuntaa harrastavien 20-54-v osuudessa. Liikkumishjelmassa käyttöön otettavat aiempaa tarkemmat todellista liikkumista kuvaavat mittarit tarkentavaa kuvaa liikkumisen haasteista.

Helsinki biennaalin valmistelua jatketaan sisältöjen ja tuotantojen osalta Vallisaareen. Vuonna 2020 ensimmäistä kertaa järjestettävän biennaaliin on valmistauduttu kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan yhteistyönä

Merellinen strategia ja toimintaohjelma on hyväksytty kaupunginhallituksessa. Merellisten hankkeiden projektointi on käynnissä kaupunkiympäristön, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ja kaupunginkanslian yhteistyönä. Vasikkasaaren toteuttajakumppanihakua toteutetaan, ja Vallisaareen ja Kuninkaansaareen suunnitellaan kunnallistekniikka. Merellisen Helsingin saavutettavuutta parannetaan suunnittelemalla uusia vesiliikennereittejä ja uutta toimintamallia koko vesiliikenteen järjestämiseksi. Vesijoukkoliikenteen kehittämisperiaatteet-selvitys on valmistunut ja jatkotyönä on selvitelty Kruunuvuorenrannan vesiliikenneyhteyden kehittämistä ja Hakaniemi–Ruoholahti –heilurireitin toteutusta. Esitystä vesiliikenteen kokeilusta HSL:n operoimana valmistellaan kaupunkiympäristölautakunnalle. Erityyppisten toimintojen mahdolliset sijaintipaikat rantavyöhykkeellä kartoitetaan merellisten elinkeinojen edistämiseksi ja sisäisen prosessin tehostamiseksi.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla palvelujen kehittämisen välineeksi on otettu käyttöön viime vuonna kehitetyt kaupunkilaisprofiilit. Jokaisessa palvelussa kuvataan palvelupolkuja kaupunkilaisprofiileita hyödyntäen. Asiakaskokemuksen arviointiin, parantamiseen ja johtamiseen on käytössä yhteinen väline. Asiakaspalautelaitteita on lisätty vuoden 2018 tasosta ja suosittelemiseksi (NPS) käyttöä on laajennettu. Lapsille ja nuorille kehitetyn valtakunnallisen harrastuspassin käyttöönotto etenee suunnitellusti vuonna 2019.

Sosiaali- ja terveystoimiala jatkaa palvelujen uudistamista perhekeskus-, terveys- ja hyvinvointikeskus- sekä monipuolinen palvelukeskus-toimintamallien mukaisesti. Kallion perhekeskuksen toiminta käynnistyi 4.6.2019. Palvelujen tuotantotapoja ja asiakkaan roolia ja osallisuutta palveluissa vahvistetaan edelleen. Moniammatillisten, integroitujen, omahoitoa lisäävien, jalkautuvien, kotiin ja asiakkaan omaan toimint-



ta ympäristöön vietävien palvelujen sekä sähköisten palvelujen kehittämistä jatketaan asiakastarpeita vastaaviksi.

Kaupunkiympäristön toimialalla vuosi 2019 on ollut toimialan asiakaskokemuksen parantamisen teemavuosi. Muun muassa asiakastyötä ohjaavan asiakastyön ajokortin kehittäminen ja Feedbackly-kyselyn pilotit ovat käynnissä. Asiakasmittariston kehittämistyö käynnistetään syksyllä osana ydinprosessityöskentelyä. Sähköisiä palvelukanavia kehitetään edelleen.

Palvelukeskusliikelaitoksen vuositeema Päivä päivältä parempaa palvelua jalkauttaa osaltaan kaupunkistrategiaa kaikkiin työyhteisöihin liki 1 500 työntekijän toimintaan teematehtävien ja palvelukävelyn avulla.

Taloushallintopalveluliikelaitoksessa tavoitteeksi asetettiin ”Uudistuva Talpa” ja kaupunkistrategian mukaisesti Talpan henkilöstö on mukana palveluiden uudistamisessa.

Kaupungin palveluprosessien parantamiseksi käynnissä on lean-hankkeiden kokonaisuus. Talvella 2018-19 on leanattu ensimmäistä viiden asiakasprosessin kokonaisuutta: varhaiskasvatukseen hakeutuminen, koulujen HSL-lippujen digitalisaatio, työnhakuprosessi, terveys- ja hyvinvointikeskuksen sujuva asiointi ja ulkoilmatapahtuman järjestäminen. Seuraavat kuusi leanausprosessia ovat käynnistymässä ja kaupungin lean-osaamista parannetaan henkilöstön valmennuksin.

Vastuullinen taloudenpito hyvinvoivan kaupungin perusta

Kaupunkistrategian tavoite investointien rahoittamisesta strategiakaudella tulorahoituksella siten, ettei lainakanta asukasta kohden kasva, on ennusteen 2019 ja myös vuoden 2020 talousarvion mukaan toteutumassa. Tarkastelussa on kuitenkin syytä huomioida, että investointeja rahoitetaan merkittävässä määrin myös aiemmin kertyneillä kassavaroilla. Vuoden 2019 toiminnan ja investointien rahavirta tulee ennusteen mukaan olemaan -122 miljoonaa. Talousarvioehdotuksessa 2020 toiminnan ja investointien rahavirta on taloussuunnitelmakaudella 2020-2022 yhteen laskien noin -840 miljoonaa.

Kaupungin kokonaistoimintamenojen kasvua raamittava kaupunkistrategian tavoite ei vuoden 2019 talousarvion toteutumisennusteen mukaan ole toteutumassa. Ennusteen perusteella kaupungin ulkoiset toimintamenot ovat ylittämässä talousarvion 58 milj. eurolla. Kasvu vuodesta 2018 on 5,3%. Strategiatavoitteen mukaisten menojen kasvu vuodesta 2018 ennusteeseen 2019 on 6,1 %, mikä on yli kaksinkertainen strategiatavoitteen mukaiseen kasvuun verrattuna. Kaupunginhallituksen vuoden 2020 talousarvioehdotuksen mukaisten kokonaistoimintamenojen kasvu vuoden 2018 tilinpäätöksestä on 9,6 % kun strategia-



tavoitteen mukainen kasvu olisi 5,6 %. Edellä todetun perusteella on ilmeistä, että strategiatavoitteen toteutuminen koko strategiakauden tarkastelussa on erittäin haasteellista. Tavoitteeseen pääseminen strategiakaudella vaatisi erittäin merkittäviä toimintojen tehostamis- ja tuottavuustoimenpiteitä. Valtuusto on edellyttänyt, että keskushallinnolle, bruttobudjetoiduille toimialoille ja nettobudjetoiduille yksiköille asetetaan velvoite selvittää kokonaisvaltaisesti toimintonsa niiden ajanmu-kaistamiseksi ja mahdollisten sopeutuskohteiden löytämiseksi.

Kaupungin strategiakauden talouskehityksen osalta erityisen huolestuttavaa on se, että toimintamenojen kasvu vuodesta 2018 vuoteen 2020 ylittää verotulojen kasvun tilanteessa, jossa verotulojen kehitykseen liittyy yleisestä suhdannetilanteesta johtuen huomattavaa epävarmuutta.

Helsinki vahvistaa ja monipuolistaa edunvalvontaansa

Valtuustokauden alkupuolella on vahvistettu kaupungin edunvalvontaa ja näkyvyyttä niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Elinkeinojaosto hyväksyi Kansainvälisen toiminnan painopisteet syksyllä 2019 ja niiden mukaisesti kansainvälistä toimintaa kehitetään edelleen. Keskeisiä painopisteitä ovat osaamisen ja ymmärryksen kasvataminen, kaupungin tunnettuuden kehittäminen ja Helsingin vaikuttavuuden lisääntyminen kansainvälisessä yhteisössä.

Yhteistyö New Yorkin kaupungin kanssa aloitettiin vuonna 2018 ja se on tiivistynyt useilla eri osa-alueilla sisältäen kaupunkien YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden paikallisen raportoinnin mallin, joka on laajentunut yli 20 kaupungin maailmalaajuiseksi verkostoksi. Lisäksi New Yorkin kanssa on toteutettu kyberturvallisuuteen liittyvä Challenge-kilpailu ja digitalisaatioon liittyvää yhteistyötä.

Lontoon kaupungin kanssa yhteistyötä on tehty tiiviisti liittyen digitalisaatioon ja dataan. Helsinki oli perustajajäsenenä datan eettiseen käyttöön liittyvässä kaupunkiverkostossa yhteistyössä mm. Amsterdamin ja Barcelonan kanssa. Lisäksi Lontoon kanssa tehdään tulevaisuuden liikenteeseen liittyvää visiotyötä.

Pekingin kaupungin kanssa yhteistyötä on toteutettu mm. talviurheilun teemavuoden ympärillä yhteistyössä valtion ja Business Finlandin kanssa. Lisäksi Helsinki on Pekingin designviikkojen fokuskaupunki vuonna 2020.

Bloomberg -säätiön kanssa on tehty laajapohjaista yhteistyötä vuodesta 2018. Yhteistyö on liittynyt säätiön kansainväliseen kaupunkiverkoston sekä innovaatiotoimintaan, jonka osana kaupungilla toteutettiin Innovation Track -projekti, jossa haettiin vastausta vanhusten liikkumat-



tomuushaasteeseen. Lisäksi kaupungin johtoa on osallistunut Bloombergin ja Harvardin yliopiston yhdessä toteuttamaan johtajakoulutukseen. Syksyllä 2019 on käynnistetty uusi yhteistyö Bloomberg säätiön Partnership for Healthy Cities verkoston kanssa. Toiminnan tavoitteena on vaikuttaa ennaltaehkäisevästi tarttumattomien tautien lisääntymiseen. Helsinki on valinnut kehittämisteemaksi turvallinen ja aktiivinen koulumatkaliikkuminen. Työllä vaikutetaan siihen, että lapset ja nuoret liikkuvat terveytensä kannalta riittävästi ja panostetaan erityisesti ympäristö- ja liikenneolosuhteiden parantamiseen. Hankerahoituksen varmistuttua toimenpiteitä pilotoidaan vähintään yhden koulun osalta vuonna 2020.

Strategian tavoitteen mukaisesti yhteistyötä C40-verkoston kanssa on tiivistetty ja kaupunki on hakenut verkoston jäseneksi.

Myös kaupungin kansallista edunvalvontaa on kuluvalta valtuustokaudella vahvistettu ja systemisoitu. Pormestarivetoisesti on perustettu suurten kaupunkien verkosto C21 kaupunkien yhteisen edunvalvonnan tiivistämiseksi. Suurten kaupunkien välinen yhteistyö on ollut muutoinkin systemaattisempaa muun muassa yhteisten hallitusohjelmatavoitteiden laatimisen muodossa ja yhteisiä kannanottoja antamalla. Kaupungit ovat myös laatineet yhteisen edunvalvontasuunnitelman suhteessa uuden hallituksen ohjelmaan.

Kaupungin sisäisesti edunvalvonnan koordinaatiota on lisätty. Merkittäviä edunvalvontakysymyksiä käsitellään viikoittain kaupungin johtoryhmässä. Muutakin tiedonvälitystä ja toimintatapojen systematisointia edunvalvontakysymyksissä on lisätty kanslian ja toimialojen välillä sekä rakennettu uusia kaupunkiyhteisiä koordinoivia elimiä, muun muassa suurten infrahankeiden ja sote-uudistuksen ympärille.

Helsinki on lisännyt edunvalvontaansa liittyviä tapahtumia. Pormestarikunta on tavannut säännöllisesti helsinkiläisiä kansanedustajia ja Helsinki Symposiumista on rakennettu vuosittainen kaupunkipolitiikan ykköstapahtuma. Pormestari on vakiinnuttanut useita uusia sidosryhmätapahtumia.

Kaupungin edunvalvonnan pidemmän aikavälin kehitystyö ja systematisointi on alkanut loppuvuodesta 2019 kaupungin edunvalvontastrategian laadinnalla.

Kaupunginhallituksen kaupunkistrategiamittaripäätöksessä merkittiin tiedoksi seurattavat kansainväliset vertailut. Valtuustoseminaarin aiheistoissa olleessa Kansainvälisten kaupunkivertailujen yhteenveto – raportissa esitettiin Helsingin sijoittumisen kehitys kansainvälisissä vertailuissa.



Toimintaympäristön keskeisiä muutoksia valtuustokauden puolivälissä

Kaupunginvaltuuston seminaarin 13.-14.6.2019 keskusteluissa strategian toteuttamisen ja palvelujen kehittämisen riskeinä nousivat erityisesti esiin henkilöstön saatavuus, pysyvyys ja jaksaminen, tilojen terveellisyys ja turvallisuus, alueellinen eriytymiskehitys sekä lasten ja nuorten hyvinvointi.

Loppuvuodesta 2019 erityisesti varhaiskasvatuksen henkilöstön saatavuudessa tilanne on kehittynyt kriittiseksi. Kaupunki on perustanut erillisen task force –ryhmän ratkomaan henkilöstön saatavuutta varhaiskasvatukseen kokonaisvaltaisesti niin kaupungin omin toimin kuin suhteessa keskeisiin sidosryhmiin, valtioneuvostoon ja koulutuksenjärjestäjiin.

Strategiamittareista havaittiin, että negatiivista kehitystä oli henkilöstön halukkuudessa suositella työnantajaa ystävälleen. Toisaalta positiivista kehitystä oli työyhteisön sosiaalisessa pääomassa.

Henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden parantamiseksi on toteutettu palkkakehitysohjelmaa vuosina 2019 ja 2020 sekä kannustettu ja mahdollistettu henkilöstön muuta palkitsemista ja omaa ideointia. Palkkakehityssuunnitelmassa 2019 huomioitiin erityisesti varhaiskasvatustoimittajien ja vuonna 2020 terveystieteiden eri henkilöstöryhmien saatavuutta.

Henkilöstön jaksamiseen ja johtamiseen liittyen on kaupungin johtoryhmässä käynnistetty johtamisen kehittämisen kokonaisuus ja vuodelle 2020 asetetaan tavoitteet strategisen johtamisen ja valmentavan johtamisen parantamiseksi. Myös kaupungin ylimmän johdon johtamisen tukea on kehitetty.

Koulu- ja varhaiskasvatustilojen terveellisuuden turvaamiseksi on käynnissä kaupunkiympäristön toimialan ja kasvatuksen ja koulutuksen toimialan yhteiset toimenpiteet. Talousarvion investointisuunnitelmassa on aikaistettu useita peruskorjaushankkeita ja kiinteistöstrategian laadinta on käynnissä.

Taustatiedot, strategiaan toteutukseen liittyvät päätökset

Kaupunginvaltuusto päätti 27.9.2017 hyväksyessään kaupunkistrategian 2017-2021, että kaupunkistrategia on lähtökohtana valmisteltaessa vuoden 2018 talousarvioehdotusta sekä muita valtuustokauden talousarvioita ja toimenpiteitä. Samalla valtuusto päätti, että strategian toteuttamista arvioidaan ja seurataan osana vuosittaista talouden ja toiminnan seurantaa. Valtuustokauden puolivälissä tehdään etenemisen tarkastelu.



Kaupunginhallitus päätti 13.10.2017 kaupunkistrategian 2017–2021 toimeenpanosta. Kaupunginhallitus kehotti lautakuntia ja johtokuntia, toimialoja, virastoja ja liikelaitoksia sekä tytäryhteisöjä

- toteuttamaan kaupunkistrategiaa 2017-2021
- ottamaan kaupunkistrategian linjaukset mahdollisuuksien mukaan huomioon jo vuoden 2017 toiminnassa
- ottamaan kaupunkistrategian lähtökohdaksi valmisteltaessa vuoden 2018 toimintasuunnitelmia ja tulosbudjetteja sekä valtuustokauden myöhempiä talousarvioita ja –suunnitelmia.

Lisäksi kaupunginhallitus kehotti kaupunginkansliaa, yhteistyössä toimialojen kanssa, valmistelemaan ehdotus kaupunkistrategian mittareiden ja indikaattoreiden kokonaisuudesta niin, että ehdotusta voidaan käsitellä kaupungin toimielimissä helmikuusta 2018 alkaen.

Kaupunginhallituksen hyväksymissä talousarvion laatimisoheissa vuosille 2019 ja 2020 on kuvattu strategian toteutuksen suunnittelujärjestelmä.

Kaupunginhallitus hyväksyi 12.3.2018 osan ja 18.3.2019 kaikki kaupunkistrategian mittarit. Lisäksi kaupunginhallitus kehotti keskushallintoa ja toimialoja ottamaan mittarit huomioon strategiakauden talousarvioiden tavoitteita, toimenpiteitä ja toiminnan mittausta valmisteltaessa. Kaupunginhallitus kehotti raportoimaan kehitettävät mittarit osana talouden ja toiminnan seurantaa vuonna 2019.

Mittareita on julkaistu talouden ja toiminnan seurantaraporteissa vuonna 2018 ja 2019 sekä talousarvion 2020 valtuuston lähetekeskustelun aineistossa. Strategiamittareiden tieto valtuustoseminaarissa oli talouden toiminnan seurantaraportista 1/2019. Osa strategiamittareista on pitkäjänteisiä ja hitaasti muuttuvia vaikuttavuusmittareita ja osassa tietosisältö päivittyy useita kertoja vuodessa.

Kaupunkiyhteisiä kärkihankkeita esiteltiin kaupunginvaltuustolle seminaarissa 31.1.2019. Kärkihankkeiden etenemistä oli puolivälin arvioinnissa tarkasteltu kanslian ja toimialojen etenemisraporteissa.

Kaupunkistrategian etenemisen puolivälitarkastelu tehtiin valtuustoseminaarissa 13.-14.6.2019.

Kaupunkistrategian etenemisen tarkastelun aineistoon valtuustoseminaarissa sisältyi

- Kaupunkistrategian toteutuksen yhteenveto
- Strategian toteutuksen keskeisimmät toimenpiteet vuonna 2019 toimialoilla ja kansliassa (viisi taulukkoa).



- Kaupunkistrategian puoliväliarvioinnin keskeiset havainnot
- Toimialajohdon ja kanslian johdon esitykset
- Strategiamittarit
- Kansainvälisten kaupunkivertailujen yhteenveto
- Helsingin tila ja kehitys 2019, toimintaympäristön tilannekatsaus.

Syksyn 2019 aikana strategian toteutus on edennyt edelleen osana talousarvioprosessia, kun kaupunginvaltuusto hyväksyi ehdotuksen kaupungin talousarvioksi vuodelle 2020 ja taloussuunnitelmaksi vuosille 2020 - 2022.

Esittelijä

pormestari
Jan Vapaavuori

Lisätiedot

Sanna-Mari Jäntti, yhteysjohtaja, puhelin: 310 20015
sanna-mari.jantti(a)hel.fi
Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Liitteet

- 1 Kaupunkistrategia 2017–2021
- 2 Strategiamittarit
- 3 KPMG arvioinnin loppuraportti
- 4 Hanken, arviointitutkimuksen väliraportti

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Tiedoksi

Kaupunginkanslia

Päätöshistoria

Kaupunginhallitus 16.12.2019 § 859

HEL 2019-012881 T 00 01 00

Päätös

Kaupunginhallitus päätti panna asian pöydälle 20.1.2020 saakka.

Käsittely

16.12.2019 Pöydälle



20.01.2020

Asia/21

Kaupunginhallitus päätti panna asian pöydälle 20.1.2020 saakka Veronika Honkasalon ehdotuksesta.

Esittelijä

pormestari
Jan Vapaavuori

Lisätiedot

Sanna-Mari Jäntti, yhteysjohtaja, puhelin: 310 20015
sanna-mari.jantti(a)hel.fi
Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566