



# Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arviointi 2018-2020

Loppuraportti valtuuston seminaariin helmikuussa 2021

KPMG Oy Ab

Päiväys: 14.01.2021



# Johdon tiivistelmä johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin tuloksista

## **Esihenkilöiden positiivinen suhtautuminen uudistettuun johtamisjärjestelmään ja toimialamalliin vahvistui arvioinnin aikana**

Esihenkilöiden arvioinnit kiteytyvät kuuteen kohtaan:

**Kaupunkikokonaisuuden parantunut ohjattavuus:** neljää toimialaa on helpompi johtaa, toimintatapoja yhtenäistää ja lisätä yhteistyötä kaikkien toimijoiden kesken.

**Kaupunkiyhteisiä linjauksia kaupungin johtoryhmän esimerkillä:** kaupunkiyhteinen tekeminen vahvistunut yhteisen strategian tukemana.

**Toimintakulttuurin muutos palveluhenkisempään suuntaan:** ajattelutavan muutos, työntekijät tekevät työtään palvelukseen kaupunkilaisia. Kaupunki toimii myös nopeatahtisemmin.

**Aiemmillä arviointikierroksilla tunnistetut haasteet eivät ole poistuneet:** hallinto- ja tukipalveluiden keskittämisestä seuranneet haasteet ovat yhä olemassa, vaikka kehitystä on tapahtunut. Työkuorma koetaan lisääntyneen hallinnollisissa asioissa. Lisäksi koetaan etteivät hallinnon tietojärjestelmät vastaa tarkoitustaan.

**Roolit ja vastuut koetaan osin yhä epäselvinä:** apulaispormestareiden asema sekä kansliapäällikön ja pormestarin työnjako operatiivisessa johtamisessa. Julkinen keskustelu harmitti.

**Koronajohtaminen ketterää, mutta päätöksenteon keskittyminen arveluttaa:** kaupunkia on johdettu tehokkaasti pandemian aikana. Kaupungin kykyä mukauttaa toimintaa tilanteen edellyttämällä tavalla pidettiin hyvänä, mutta toivottiin osallistamisen ja läpinäkyvyyden palauttamista ennalleen tilanteen normalisoituessa.

## **Luottamushenkilöiden suhtautuminen uudistettuun johtamisjärjestelmään ja toimialamalliin muuttui kriittisemmäksi arvioinnin aikana**

Vaikka luottamushenkilöiden syksyn 2020 vastausten yleisilmeenä oli kasvanut kriittisyys johtamisjärjestelmän piirteisiin, voidaan koko arvioinnin tulokset kiteyttää kahteen päätulokseen:

### **Uudistuksen keskeiset muutokset nähdään parannuksina kaupungin johtamiseen**

Helsingin johtamisen kannalta enemmistö näkee hyvänä:

- Pormestarihallinto: pormestarihallinnon kautta luottamushenkilöjohtoon vuorovaikutus asukkaiden kanssa paljon parempi.
- Toimialamallin: toimialarakenne, lautakuntarakenne ja apulaispormestarit lautakunnissa selkeyttänyt kaupungin toimintaa.

### **Johtamisjärjestelmän suurimmat haasteet eivät ole ratkaistavissa järjestelmämäärityksillä**

Kritiikin kohde ei ole johtamisjärjestelmä mallina, vaan nykyiset toteutustavat ja toteutuskäytännöt. Toimivien ratkaisujen löytäminen ei löydy asioiden määrittämisellä, vaan rakentavahenkisellä sopeuttamisella muuttuvassa toimintaympäristössä. Ymmärretään, ettei politiikkaa tai omia poliittisia tavoitteita saa pois mm. pormestareiden väliltä.

Korostettiin saatujen kokemuksen ja oppien hyödyntämistä seuraavalla valtuustokaudella ja erityisesti pormestarihallinnon toiminnan käynnistämiseen.

Aikaa myöten haaste voi seurata siitä, että nyt luotu tehokas järjestelmä voi synnyttää mielikuvaa vallan keskittymisestä.

# Johdanto ja sisällysluettelo

## Johdanto Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin loppuraporttiin

- Helsingin kaupunki toteutti historiansa suurimman organisaatio- ja johtamisuudistuksensa 1.6.2017.
- Koska uudistuksen mittasuhteet olivat poikkeukselliset, päätti kaupunginvaltuusto syksyllä 2017 toteuttaa johtamisuudistuksen arvioinnin uudistuksen etenemisen yhteydessä. Arvioinnin tehtävänä oli tuottaa tietoa johtamisuudistuksen etenemisestä ja saavutetuista vaikutuksista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta niin viranhaltijoiden kuin luottamushenkilöiden näkökulmasta.
- Tämän arviointiosuuden kohteena on ollut erityisesti johtamisjärjestelmän ja toimialamallin toimivuus. Loppuraportti koostaa tulokset arvioinnin kolmesta kierroksesta keväältä 2018 ja 2019 ja syksyiltä 2020 käytettäväksi valtuuston seminaariin helmikuussa 2021.
- Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin tulokset esitetään vastaajien pääryhmittäin, eli luottamushenkilöiden vastaukset ja esihenkilöiden vastaukset omina kokonaisuuksinaan.
- Lisäksi esitetään kuinka sekä luottamushenkilöt että esihenkilöistä ylin johto ja palvelukokonaisuuksien johtajat vastasivat saman sisältöisiin kysymyksiin.
- Koko arviointityökokonaisuutta on ohjannut Helsingin kaupungin projektiryhmä, jossa jäsenenä on ollut edustajat jokaisesta toimialasta ja kaupunginkansliasta.
- Lisätietoja sekä arvioinnista että loppuraportista antaa Sakari Uutela/Kaupunginkanslia.

## Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin sisällysluettelo

4	Tiivistelmä johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin toteutuksesta
5	Tiivistelmä johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin tuloksista
7	Johtamisuudistuksen arvioinnin yhteenveto: luottamushenkilöt
11	Johtamisuudistuksen arvioinnin yhteenveto: esihenkilöt
18	Johtamisuudistuksen arviointi: luottamushenkilöiden vastaukset 3 kyselykerroilla 2018, 2019 ja 2020
32	Kuinka vastasivat sekä luottamushenkilöt että esihenkilöistä ylin johto ja palvelukokonaisuuden johtajat samansisältöisiin kysymyksiin 2019 ja 2020
35	Johtamisuudistuksen arviointi: esihenkilöiden vastaukset 3 kyselykerroilla 2018, 2019 ja 2020

# Tiivistelmä johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin toteutuksesta

## Lähtökohdat johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arviointiin

Helsingin kaupungissa siirryttiin 1.6.2017 pormestarimalliin, jossa pormestari johtaa kaupunginhallitusta ja neljä apulaispormestaria puolestaan toimialalautakuntia. Lautakuntarakenne uudistettiin tässä yhteydessä kokonaisuudessaan. Samalla kymmenet virastot korvattiin neljällä toimialalla. Uudistus pohjautui strategiaohjelmaan 2013–2016 ja sitä oli pohjustettu edellisellä valtuustokaudella.

Uudistuksella tavoiteltiin sitä, että:

- 1) kuntavaalitulokset heijastuu suoremmin kaupungin johtamiseen,
- 2) demokraattinen päätöksenteko ja sen vaikuttavuus paranevat,
- 3) kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen rooli kaupungin johtamisessa vahvistuvat.

Mittavalla uudistuksella oli vaikutusta kaikkien Helsingin kaupungin työntekijöiden työympäristöön sekä luottamushenkilöiden toimintaympäristöön. Sote-toimialalle vaikutukset olivat tässä yhteydessä vähäisemmät, sillä toimiala oli toteuttanut oman rakenneuudistuksensa ja hallinnon keskittämisen jo vuonna 2013.

Kaupunginvaltuusto päätti 13.10.2017 toteuttaa johtamisuudistuksen arvioinnin tuottamaan ajantasaista tietoa johtamisuudistuksen etenemisestä ja jo saavutetuista vaikutuksista sekä asetettujen tavoitteiden toteutumisesta niin viranhaltijoiden kuin luottamushenkilöiden näkökulmasta. Yksi osa arviointikokonaisuutta oli johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arviointi, josta vastasi KPMG.

Johtamisjärjestelmäarvioinnin lisäksi Helsingin kaupunki toteutti muita tutkimushankkeita ja selvityksiä johtamisuudistuksen onnistumisesta.

## Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin toteutus

Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnissa toteutettiin kolme arviointikierrosta, ensimmäinen keväällä 2018 ja toinen keväällä 2019 ja kolmas syksyllä 2020. Arvioinnin 2. ensimmäisen kierroksen tuloksia käsiteltiin valtuuston puoliväliseminaarissa kesäkuussa 2019.

Arviointiosuudet rakentuivat laajasta sähköisestä kyselystä, jota täydennettiin kohdennetuilla haastatteluilla. Toteutustapa oli yhdenmukainen niin viranhaltijoille kuin luottamushenkilöille. Viimeinen, kolmas arviointikierron on antanut mahdollisuuden tarkastella uudistukseen liittyvää kehityksestä lähes koko valtuustokauden aikana sekä kerätä syötettä tulevalle valtuustokaudelle johtamisjärjestelmän ja johtamisen kehittämisen näkökulmista.

Viranhaltijoista kohderyhmänä oli esihenkilöt toimialajohdosta ja vastaavasta esihenkilöasemasta aina palvelupäälliköihin asti. Sähköinen kysely lähetettiin jokaisella arviointikierroksella noin 570 esihenkilölle. Esihenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn väheni kullakin kierroksella, ollen 49% ensimmäisellä ja 39% kolmannella kierroksella. Arviointikierroksilla haastatettiin johtavat viranhaltijat kansliapäälliköistä palvelukokonaisuusjohtajiin sekä henkilöstöryhmien edustajat. Yhteensä esihenkilöhaastatteluita oli 40-44 eri arviointikierroksilla.

Luottamushenkilöistä kohderyhmänä oli johtavat luottamushenkilöt ja valtuuston jäsenet sekä lautakuntien jäsenet ja jaostojen jäsenet. Sähköinen kysely lähetettiin jokaisella arviointikierroksella noin 230 luottamushenkilölle. Luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kasvoi viimeisellä kierroksella, ollen 26% ensimmäisellä ja 32% kolmannella kierroksella. Arviointikierroksilla haastatettiin pormestari, kaupunginhallituksen jäsenet ja valtuuston puheenjohtajisto ja johtavia luottamushenkilöitä. Yhteensä luottamushenkilöhaastatteluita oli 22-27 eri arviointikierroksilla.

# Tiivistelmä johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin tuloksista, 1/2

## **Luottamushenkilöiden suhtautuminen uudistettuun johtamisjärjestelmään ja toimialamalliin muuttui kriittisemmäksi arvioinnin aikana**

Luottamushenkilöiden syksyn 2020 vastausten yleisilmeenä on kasvanut kriittisyys uuden johtamisjärjestelmän piirteisiin ja toimivuuteen. Kun kahdella aikaisemmalla arviointikierroksella yli 50 % kyselyn vastaajista arvioi olevansa samaa mieltä siitä, että uudistus toteuttaa valtuuston asettamat kolme tavoitetta, ja että luottamushenkilöiden kannalta kaupungin ohjattavuus ja omat toimintadellytykset ovat parantuneet, oli syksyllä 2020 vastaava osuus alle 40 %.

Kyselyn tuloksia tulkittaessa on huomioitava, että arviointikierrosten kesken on eri vastaajaryhmien vastausaktiivisuudessa merkittäviä poikkeamia. Kesän 2019 toisen arviointikierroksen jälkeen on kaupungin johtamisjärjestelmäuudistus ja pormestaristo ollut julkisuudessa tavalla, jonka on kyselyssä ja haastatteluissa arvioitu tuoneen julkisuuteen liiankin negatiivisen kuvan uudesta johtamisjärjestelmästä ja toimialamallista.

## **Uudistuksen keskeiset muutokset nähdään parannuksina kaupungin johtamiseen**

Vaikka viimeisin arviointikierros antoi kriittisempää palautetta, niin täydentävästä haastattelu- ja kyselyaineistosta nousee vahvana näkemys, ettei kritiikin kohde ole johtamisjärjestelmä mallina, vaan sen nykyiset toteutustavat ja toteutuskäytännöt. Helsingin johtamisen kannalta enemmistö näkee hyvänä:

- Pormestarmallin: pormestaristo kokonaisuudessaan on tuonut asukkaille selvät kasvot kaupungin eri palveluille ja toiminnalle. Pormestariston kautta kaupungin luottamushenkilöjohdon vuorovaikutus asukkaiden kanssa on paljon paremmalla tasolla kuin aikaisemmassa johtamismallissa.
- Toimialamallin: toimialarakenne ja sen mukainen lautakuntarakenne ja apulaispormestareiden roolitus lautakunnissa on selkeyttänyt luottamushenkilöille kaupungin toimintaa. Toimialamalli on mahdollistanut myös kaupungille toimivan johtoryhmätoiminnan.

## **Suurimmat haasteet eivät ole ratkaistavissa järjestelmämäärityksillä**

Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin haasteiden ratkaisemiksi eri vastauksissa korostui näkemys, että toimiva ratkaisu ei löydy enää asioiden määrittämisellä. Esimerkiksi pormestariston työnjako ei selkiydy vain muokkaamalla apulaispormestareiden rooli- ja tehtäväkuvausta, vaan koko pormestariston yhteistoiminnan ja keskinäisen työnjaon sekä liittyvien pelisääntöjen sopimisella ja erityisesti sen rakentavahenkisellä sopeuttamisella muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla korostettiin, ettei politiikkaa tai omia poliittisia tavoitteita voi saada pois pormestareiden väliltä tulevaisuudessakaan.

Luottamushenkilöt korostivat myös keväällä 2021 päättyvältä valtuustokaudelta saatavan kokemuksen ja oppien suunnitelmallista hyödyntämistä seuraavan valtuustokauden ja erityisesti pormestariston toiminnan käynnistämiseen. Tämä liittyisi sekä pormestariston keskinäiseen yhteistyöhön että apulaispormestareiden yhteistyöhön lautakunnan puheenjohtajana toimialan johdon kanssa.

Pidemmällä tähtäimellä merkittävämpi haaste voi syntyä siitä, että nyt luotu tehokas järjestelmä valmisteluun ja päätöksentekoon voi synnyttää mielikuvaa vallan keskittymistä. Tulevaisuudessa olisi tärkeää liittää nykysysteemiin helppoja mekanismeja, joiden kautta eri tahot voisivat vaikuttaa tai päästä mukaan vaikuttamaan kaupungin asioihin. Ja saisivat myös tunteen asioihin vaikuttamisesta.

## **Uusi johtamisjärjestelmä tuki hyvää koronajohtamista, mutta päätöksenteon keskittämisllekin on rajansa**

Luottamushenkilöt arvioivat, että sekä toimiala- että pormestarmalli tukivat hyvää ja tehokasta johtamista koronan ensimmäisessä vaiheessa keväällä 2020. Isommat ja määrältään vähemmät johdettavat kokonaisuudet on helpompi ohjata poikkeustilanteen vaatimiin toimiin. Syksyllä 2020 tilanteen pitkittyessä tuotiin esille huolta asioiden käsittelyn ja päätöksenteon liiallisesta keskittämisestä. Arvioitiin, että koronajohtamiseen olisi voitu osallistaa laajemmin johtavia luottamushenkilöitä, mikä olisi ollut johtamiselle hyväksi.

# Tiivistelmä johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin tuloksista, 2/2

## **Esihenkilöiden positiivinen suhtautuminen uudistettuun johtamisjärjestelmään ja toimialamalliin vahvistui arvioinnin aikana**

Esihenkilöiden tulokset johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arviointikierroksista voidaan tiivistää seuraaviin kuuteen kohtaan:

### **Kaupunkikokonaisuuden parantunut ohjattavuus**

Johtamisuudistuksen keskeisenä onnistumisena esihenkilöt pitävät kaupunkikokonaisuuden parantunutta ohjattavuutta, joka on seurausta toimialauudistuksesta: neljää toimialaa on helpompi johtaa kuin 30 itsenäistä virastoa. Edelleen uudistus on edesauttanut toimintatapojen yhtenäistämistä toimialojen sisällä sekä yhteistyön lisääntymistä niin toimialojen sisällä, toimialojen välillä kuin toimialojen ja kaupunginkanslian kesken.

### **Kaupunkiyhteisiä linjauksia kaupungin johtoryhmän esimerkillä**

Onnistumisiin lukeutuu myös kaupungin johtoryhmätyöskentely, joka mahdollistaa yhteisten linjausten tekemisen kaupungin ylimmällä tasolla. Johtoryhmän lisäksi organisaatiossa näkyy kaupunkiyhteinen tekeminen, jolla viitataan toimialarajat ylittävään johtamiseen ja ylimmän johdon yhteiseen näkemykseen kaupungin suunnasta yhteisen strategian tukemana.

### **Toimintakulttuurin muutos palveluhenkisempään suuntaan**

Uudistuksen näkyvimmistä muutokset ja vaikutuksista on raportointi jo aiemmillä arviointikierroksilla keväällä 2018 ja 2019. Vaikka myönteistä kehitystä koetaan yhä tapahtuneen, muutosvauhti vaikuttaa tulosten perusteella hidastuneen. Hidastuneesta vauhdista huolimatta merkittävää on, että useat esihenkilöt kokevat kaupungin toimintakulttuurin muuttuneen palveluhenkisempään ja osallistavampaan suuntaan. Arvioinnissa havaittiin ajattelutavan muutos, jossa työntekijät tekevät työtään palvelukseksi kaupunkilaisille, ei kaupunkiorganisaatiota. Kaupungin myös nähdään toimivan aiempaan verrattuna nopeatahtisemmin. Tästä huolimatta asiakaslähtöisyydessä koetaan

olevan vielä parantamisen varaa, jotta se siirtyy vielä nykyistä vahvemmin osaksi jokapäiväisiä palveluprosesseja.

### **Aiemmillä arviointikierroksilla tunnistetut haasteet eivät ole poistuneet**

Osa esihenkilöistä kokeekin jo viimeisellä arviointikierroksella, että haasteet ovat joko unohdettu tai jätetty ”kellumaan”. Kritiikkiä kohdistettiin paljon yhä hallinto- ja tukipalveluiden keskittämiseen liittyen siitä huolimatta, että kehitystä parempaan suuntaan on tapahtunut. Vaikuttaa siltä, että uudistuksen alun mitoitustavoitukset ei huomioon otettu riittävästi toimialojen tarpeita tai niiden erilaisuutta. Lisäksi hallinto- ja tukipalveluiden resurssien ei enää koettu olevan käytettävissä vastaavalla tavalla kuin ennen uudistusta.

Esihenkilöiden työkuorman koetaan lisääntyneen hallinnollisissa asioissa, digitalisaatiosta huolimatta. Toisaalta annettiin palautetta, ettei esihenkilöiden käyttämät tietojärjestelmät vastaa tarkoitustaan, mikä on yksi kuormituksen lisääjä. Lisäksi korona on lisännyt kuormitusta entisestään, ja moni haastateltu oli huolissaan niin ylimmän johdon kuin henkilöstön jaksamisesta.

### **Roolit ja vastuut koetaan osin yhä epäselvinä**

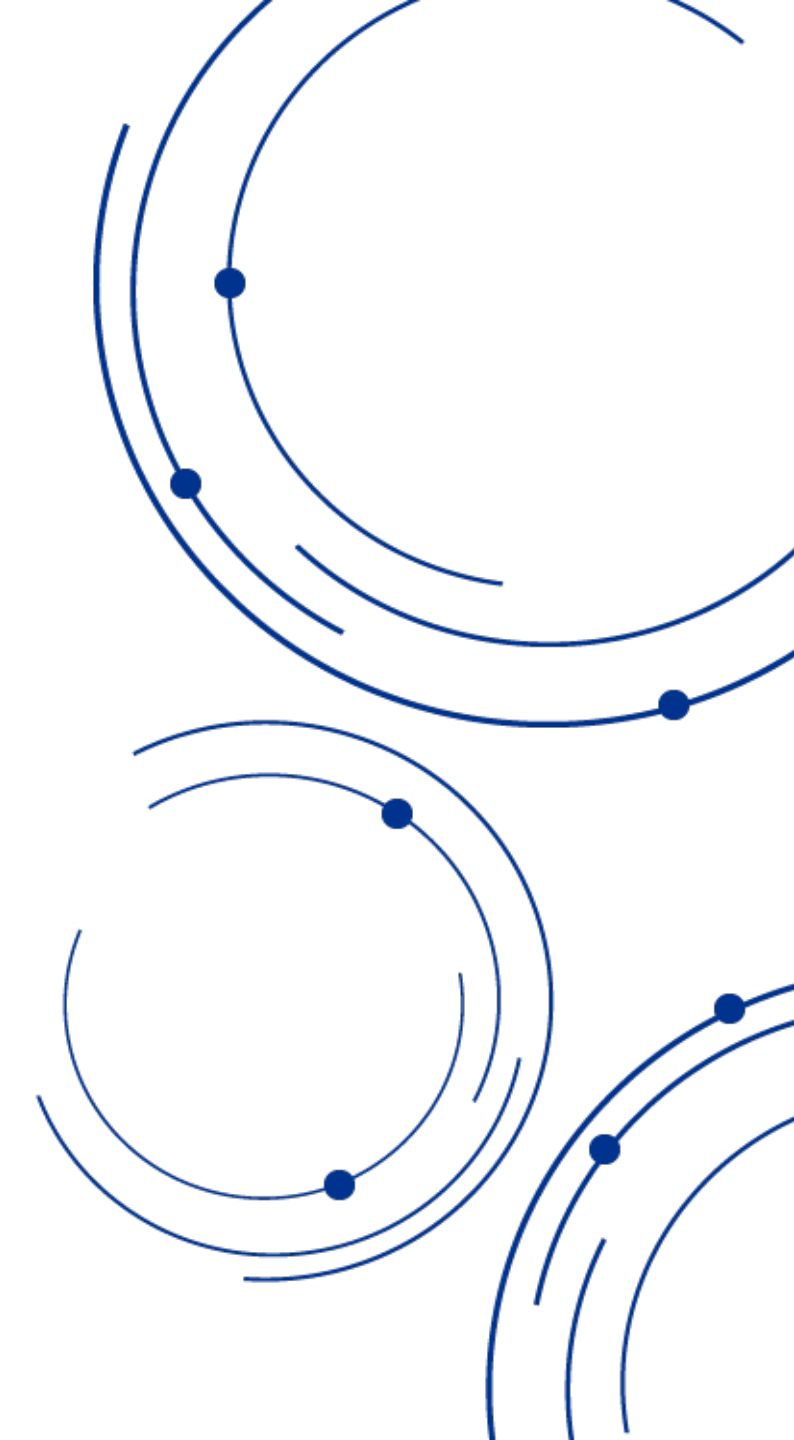
Epäselvyydet liittyvät apulaispormestareiden asemaan kaupungin päätöksenteossa sekä kansliapäällikön ja pormestarin väliseen työnjakoon operatiivisessa johtamisessa. Ensin mainittuun lienee vaikuttanut aiheen saama laaja näkyvyys mediassa, johon moni haastateltava viittasi.

### **Koronajohtaminen ketterää, mutta päätöksenteon keskittyminen arveluttaa**

Esihenkilöiden mukaan kaupunkia on johdettu tehokkaasti pandemian aikana nykyisen johtamismallin mahdollistamana. Kykyä kaupunkiyhteisten päätösten tekemiseen pidettiin myös aiempaa parempana sekä korostettiin ketteryyttä että kykyä mukauttaa toimintaa tilanteen edellyttämällä tavalla. Toisaalta paheksuttiin apulaispormestarien vähäistä roolia tilanteen hoitamisessa ja kannettiin huolta siitä, jääkö keskittynyt päätöksenteko yhä useammassa asiassa kaupungin ylimmälle tasolle tilanteen pitkittyessä.



# Johtamis uudistuksen arvioinnin yhteenveto: Luottamushenkilöt



# Positiiviset saavutukset valtuustokaudella 2017-2021

## Lähtökohtana luottamushenkilöiden kasvanut kriittisyys johtamisjärjestelmäuudistukseen arviointikierrosten aikana

Aiemmillä johtamisjärjestelmän arviointikierroksilla (kevät 2018, kevät 2019) luottamushenkilöiden mielestä johtamisuudistuksen kautta (1) kuntavaalitulos välittyy aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa ja että kaupunginvaltuuston ja (2) kaupunginhallituksen rooli kaupungin johtamisessa on vahvistunut. Näiden vastausten perusteella voitiin todentaa, että uudistukselle asetetuista kolmesta päätavoitteesta kaksi olisi toteutumassa.

Kolmannen päätavoitteen osalta, eli olisiko demokraattinen päätöksenteko ja sen vaikuttavuus parantunut, oltiin aikaisemmillä arviointikierroksilla kriittisempiä ja luottamushenkilöiden näkemyksissä oli polarisoitumista, eli näkemyksiä sekä puolesta että vastaan. Vastausten polarisoituminen näkyy myös vastauksissa liittyen luottamushenkilöiden toimintaedellytyksien paranemiseen.

Luottamushenkilöiden syksyn 2020 vastausten yleisilmeenä on selvästi kasvanut kriittisyys uuden johtamisjärjestelmän piirteisiin ja toimivuuteen. Esihenkilöiden kolmen arviointikierroksen vastauksissa näkyy ajan myötä tullut kokemus uuteen johtamisjärjestelmään kasvaneina positiivisina arvioina. Vastaavasti luottamushenkilöiden osalta kevään 2019 ja syksyn 2020 vastauksissa on selkeä muutos kriittiseen suuntaan. Kun kahdella ensimmäisellä kierroksella noin 50-60 % vastaajista arvioi olevansa samaa mieltä siitä, että uudistus toteuttaa valtuuston asettamat kolme (3) tavoitetta ja että samalla luottamushenkilöiden kannalta kaupungin ohjattavuus ja luottamushenkilöiden toimintaedellytykset paranevat, niin syksyllä 2020 vastaava osuus oli 30-40 %.

Myös kriittisyys päätöksenteon ja johtavien luottamushenkilöiden tehtävien ja vastuiden jaon selkeydestä on kasvanut selvästi kevään 2019 ja syksyn 2020 arviointien välissä.

Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin huomioitava, että arviointikierrosten kesken on eri vastaajaryhmien vastausaktiivisuudessa merkittäviä poikkeamia.



## Johtamisjärjestelmäuudistuksen positiiviset saavutukset luottamushenkilöiden näkökulmasta

Vaikka luottamushenkilöiden kriittisyys uudistuksen tuloksiin ja uuden johtamisjärjestelmän toimivuuteen on kasvanut keväästä 2019, on kaikissa kolmessa kyselyssä ja haastattelussa nostettavissa selkeät saavutukset, jotka enemmistö näkee positiivisina.

Sekä kyselyn että haastatteluiden perusteella selkeimmät positiiviset saavutukset ovat luottamushenkilöiden näkökulmasta:

- Pormestaristo (pormestari ja neljä apulaispormestaria) näkyvänä poliittisena vaikuttajaryhmänä sekä kaupunkilaisille että valtakunnallisesti. Pormestariston kautta kaupungin luottamushenkilöjohdon vuorovaikutus asukkaiden kanssa on paljon paremmalla tasolla kuin aikaisemmassa johtamismallissa. Pormestaristo on tuonut asukkaille selvät kasvot eri kaupungin palveluille ja toiminnalle. Lisäksi pormestaristo on toiminnallaan tuonut Helsingin äänen voimakkaammin kuuluviin Helsingille tärkeissä valtakunnallisissa asioissa ja yleensäkin eri medioissa.
- Toimialarakenne ja sen mukainen apulaispormestareiden roolitus lautakunnissa on selkeyttänyt luottamushenkilöille kaupungin toimintaa. Suurempien kokonaisuuksien muodostaminen on poistanut siiloja ja sirpaleisuutta päätöksen teosta sekä parantanut luottamushenkilöiden käytössä olevaa tietoa vastuualueellaan.
- Kaupungin johtoryhmä ja kaupunkistrategia sen selkeänä ja kattavana yleisohjauksena. Johtoryhmä yhdistää sekä luottamushenkilöjohdon että viranhaltijajohdon kaupunkia johtavaksi ryhmäksi. Lisäksi kaupunkistrategiaa ja uutta johtamisjärjestelmää pidettiin myös tärkeinä osatekijöinä sille, että kaupungissa on kyetty tekemään ja toimeenpanemaan nopeammin päätöksiä kuin aikaisemmin; erityisesti vuoden 2020 koronaepidemiasta johtuneen poikkeavan tilanteen aikana.



# Merkittävimmät haasteet valtuustokaudella 2017-2021

## Aikaisemmin tunnistettujen merkittävimpien haasteiden rinnalle nousi lisää haasteita

Aiemmillä arviointikierroksilla luottamushenkilöiden merkittävimmät haasteet liittyivät uusien isojen toimialojen lautakuntien työmäärän suuruuteen sekä tästä jatkumona jaostojen toiminnan kehittämistarpeisiin. Lisäksi konkreettisena asiana nostettiin esille toimialojen ongelmat toimitilayhteistyössä. Näiden osalta yksi vuosi lisää toimintaa tai kesän 2019 yhteydessä tehdyt johtamisjärjestelmän tarkennukset eivät olleet tuoneet kehitystä parempaan, vaan kriittinen arviointi on pysynyt ennallaan.

Kun aiemmillä johtamisjärjestelmän arviointikierroksilla (kevät 2018, kevät 2019) luottamushenkilöiden mielestä pormestarihallinnon, uudet lautakunnat ja toimialat olivat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta, niin näiden osalta muutos on ollut selkeästi kriittiseen suuntaan. Kriittisen vastausten osuus on melkein kaksinkertaistunut keväästä 2019 syksyyn 2020, kun arvioidaan pormestarihallinnon roolien ja tehtäväjaon selkeyttä tai sitä, onko pormestarihallinnon parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista.

Kriittinen suhtautuminen pormestarihallintaan näkyy myös avoimissa vastauksissa. Yhtäältä tunnistettiin, että pormestarihallintoon liittyy yhä hallintosäännössä olevia epäselvyyksiä ja puutteita, jotka olisivat lisämäärityksillä ratkaistavissa. Saman aikaisesti tunnistettiin, että olisi malli ja määritykset mitenkä tarkkoja tahansa, niin vastuurooleihin nimetyt henkilöt omalla toiminnallaan ja yhteistoiminnallaan tekevät toiminnasta joko sujuvan tai kitkaisen.

Ratkaisevin tekijä on apulaispormestareiden roolin ja toiminnan käytännön raamit. Haastatteluissa korostettiin, ettei toimiva ratkaisu löydy muokkaamalla apulaispormestareiden rooli- ja tehtäväkuvausta, vaan koko pormestarihallinnon yhteistoiminnan ja keskinäisen työnjaon sekä liittyvien pelisääntöjen sopimisella ja erityisesti sen rakentavahenkisellä sopeuttamisella muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla korostettiin, ettei politiikkaa tai omia poliittisia tavoitteita voi saada pois pormestareiden väliltä tulevaisuudessakaan.

## Johtamisjärjestelmäuudistuksen haasteita luottamushenkilöiden näkökulmasta

Toinen viimeisellä arviointikierroksella selvästi kasvavaa kriittistä palautetta saanut teema on vallan keskittyminen. Vallan keskittyminen liittyy pormestarihallintoon kokonaisuudessaan, kaupungin keskeisiin johtamisfoorumeihin eli kaupunginhallitukseen ja kaupungin johtoryhmään, sekä pormestarihallintoihin. Kriitikissä todetaan, että kun yhtäältä suuremmat toimialat, lautakunnat, pormestarihallinnon malli ovat selkeyttäneet toimintaa, poistaneen päällekkäisyyksiä ja luoneet loogiset johdettavat kokonaisuudet, on toisaalta samalla tapahtunut vallan ja valtaan ja päätöksentekoon liittyvän tiedon keskittymistä käytännössä pienemmälle joukolle henkilöitä.

Myös toisesta näkökulmasta vallan keskittymistä on arvioitu. Uusi johtamisjärjestelmä vahvasti asioiden ja päätöksentekemisen sujuvan ketjun lautakunnasta kaupunginhallitukseen ja valtuustoon nimittämällä apulaispormestarihallintoihin lautakuntien puheenjohtajiksi ja kaupunginhallituksen jäseniksi sekä kaupungin johtoryhmän jäseniksi. Jos poliittiset ryhmät ovat lautakuntavaiheessa päässeet ratkaisuun, niin asiat etenevät sujuvasti läpi ylempien vaiheiden operatiiviseen toimintaan. Yhtäältä tätä on pidetty parannuksena päätöksentekoon ja toisaalta vallan keskittämisenä pormestarihallintoihin sekä pormestarihallinnolle pois valtuustosta.

Luottamushenkilöt ovat myös käytännössä todenneet, että isommat johdettavat kokonaisuudet edellyttävät mm. lautakunnissa luottamushenkilöiltä enemmän työtä. Tämä pelätään tulevaisuudessa rajoittavan tai jo ennakkolta karsivan työssäkäyvien luottamushenkilöiden mahdollisuuksia osallistua toimintaan. Siten tämäkin kehityssuunta voi edelleen käytännössä keskittää osallistumista pienemmälle joukolle henkilöitä. Kaupungin edelleen kasvamisen ja tehtäväkentän laajentumisen myötä tämä ”keskittymisen” -kehityssuunta todennäköisemmin vahvistuu luottamushenkilökentässä.

# Huomioita tulevaan valtuustokauteen

## Uuden johtamisjärjestelmän elementit, jotka helpottavat tulevia valtuustoja kaupunkistrategian toteuttamisessa

Kriittisistä tilanearvioista huolimatta sekä kyselyn avoimissa vastauksissa että haastatteluissa tunnistettiin seuraavalle valtuustokaudelle kaupunkistrategian toimeenpanoa tehostaviksi tekijöiksi johtamisjärjestelmän elementit:

- Isot lautakunnat, joilla on sektorillaan laaja mandaatti ja vastuu. Luottamushenkilöiltä tämä edellyttää koko kaupungin edun huomioimista päätettäessä strategisista linjauksista tai perustehtäviin liittyvistä asioista. Lautakunnan päätöksen tehokkaasta toteuttamisesta vastaa yksi toimiala.
- Pormestaristo eli pormestari asemavaltansa kautta ja apulaispormestarit lautakuntien puheenjohtajina. Lähtökohtaisesti selkeä kokoonpanon, jonka pitäisi pystyä jakamaan yhteisiä tavoitteita ja tietoa läpinäkyvästi ja tehokkaasti.
- Pormestariston ja kaupungin johtoryhmän kautta toimialojen yhteistyön vahvistaminen yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi ja läpileikkaavien, strategisten kärkihankkeiden ja vastaavien toimeenpanoinstrumenttien toteuttamisen kautta.

Vastauksissa korostettiin myös päättyvältä valtuustokaudelta saatavan kokemuksen hyödyntämistä uuden valtuustokauden ja erityisesti pormestariston toiminnan käynnistämiseen. Ennen kesää 2017 oli riskinä arvioitu, että uusi johtamisjärjestelmä synnyttäisi valtokeskittymän kansliapäällikölle, ja siten mahdollisen konfliktipisteen johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välille. Nyt arvioinnin tulosten perusteella, jos jokin konfliktipiste on syntynyt, niin se syntyi johtavien luottamushenkilöiden keskelle. Haastatteluissa arvioitiin, että nyt valtuustokaudella käytännössä pormestarille keskittyneen vallan jakaminen tulevalla valtuustokaudella tavalla tai toisella tasaisimmin esim. operatiivisissa asioissa kansliapäällikölle voisi olla resepti sujuvampaan johtamiseen. Tosin vasta-argumenteina todettiin, että tämä vallan hajauttaminen voi vastaavasti tuoda hitautta ja epäselvyyttä asioiden käsittelyyn ja toimeenpanoon.

## Täydentäviä kehitettäviä asioita johtamisjärjestelmään

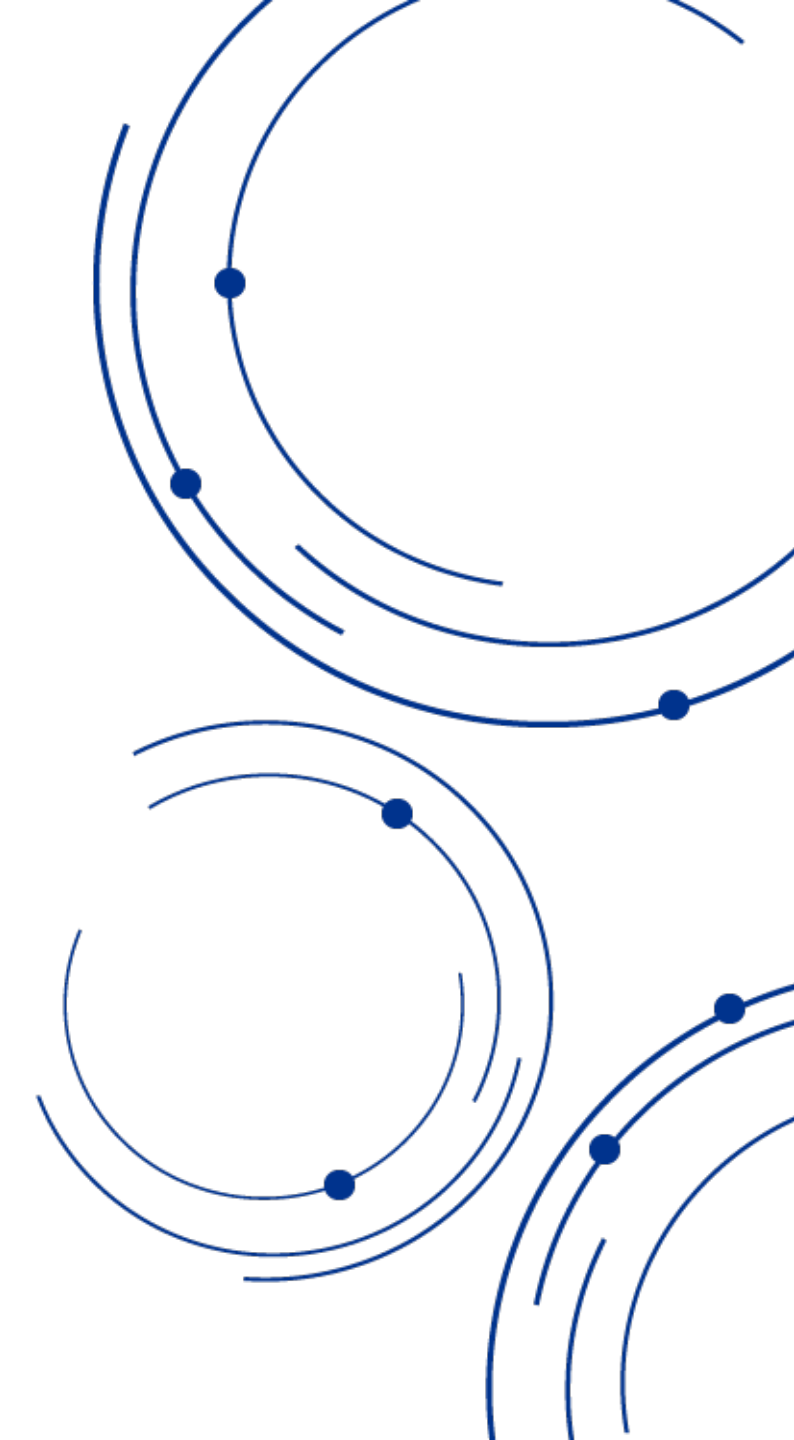
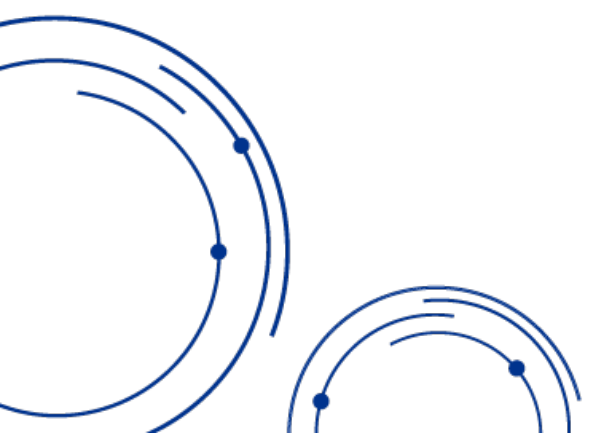
Arvioinnin yhteydessä tunnistettiin myös muita luottamushenkilöiden näkökulmasta orastavia kehittämisteemoja, joiden merkitys voi kasvaa tulevalla valtuustokaudella. Näitä ovat:

- Valtuustolle oma selkeä rooli ja tehtävä kaupunkistrategian kärkihankkeiden sisällön käsittelyssä ja ohjaamisessa. Kärkihankkeet ovat yksi keskeinen työväline kaupunkistrategian toteuttamisessa. Niiden käsittely ja mahdollisuus mm. valtuustoaloitteiden kautta täydentää kärkihankkeita liittäisivät valtuuston vahvemmin strategian toimeenpanoon.
- Valtuustossa ja yleensäkin luottamushenkilökäsittelyissä nähtiin tarvetta lisätä ja syventää keskustelua ja tietoon sekä laskentaan perustuvia näkemyksiä vaikutuksista kaupunkitaloudesta ja taloudellisista vaihtoehdoista lisäämään ymmärrystä siitä, mihin kaupungilla on varaa ja mahdollisuuksia.
- Jatkomona jo kuluvalle kaudella lisättyyn osallistamiseen ja asukaslähtöisyyteen pitäisi löytää lisää ratkaisumalleja, joilla lisättäisiin kaupunginosien itsenäisempää päätösvaltaa osana segregaaation ennaltaehkäisemistä. Teema kytkeytyy läpi arvioinnin esiintyneeseen keskusteluun vallan keskittymisestä tietyille toimijoille ja alueille ja siten tunteeseen epätasa-arvoisesta kehityksestä. Kun nyt on luotu tehokas järjestelmä valmisteluun ja päätöksentekoon, niin olisi tärkeää luoda helppoja mekanismeja, joiden kautta valtuutettu tai kaupunkilainen voisi vaikuttaa tai päästä mukaan vaikuttamaan asioihin. Ja myös saisi tunteen asioihin vaikuttamisesta.

Uusien teemojen yhteydessä haastatteluissa ja kyselyvastauksissa muistutettiin, että kuitenkin käytännössä luottamushenkilöiden ja kaupunginvaltuuston näkökulmasta kaupungin toiminnasta lähes 90 % jatkuu entisellään. Tämä jatkuvuus olisi kaikkien muistettava ja sen kautta huolehdittava kaupungin perustoiminnan jatkuva kehittäminen ja pitkäjähtäimen tavoitteiden häiriötön eteneminen.



# Johtamis uudistuksen arvioinnin yhteenveto: Esihenkilöt



# Positiiviset saavutukset valtuustokaudella 2017-2021

Aiemmillä johtamisjärjestelmän arviointikierroksilla (kevät 2018, kevät 2019) tunnistettiin kolme keskeistä positiivista saavutusta, jotka ovat

1. Johtamisuudistus on luonut hyvän pohjan tehdä kaupungin toiminnasta asukaslähtoisempää, osallistaa kaupunkilaisia palveluiden kehittämiseen sekä toimia tehokkaammin ja yhtenäisemmin
2. Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus on parantunut johtamisuudistuksen myötä
3. Arvioinnissa tunnistettuihin haasteisiin on tartuttu ja systemaattinen kehitystyö vie uudistusta kohti asetettuja tavoitteita

Syksyn 2020 arvioinnin yhteydessä toteutetuissa esihenkilöhaastatteluissa havaittiin myönteisen kehityksen lisäksi myös jonkin verran päinvastaista kehitystä.

Vallitsevasta tilanteestakin johtuen **asiakaslähtoisemmän toiminnan ja kaupunkilaisten osallistamiseen palveluiden kehittämiseen suhtauduttiin vaihtelevasti**. Koronan myönnettiin hankaloittaneen osallistamista. Muutamassa haastattelussa esihenkilö ei ollut enää havainnut positiivista kehitystä tai koki vaikeaksi ottaa kantaa asiaan kaupunkilaisten puolesta.

Esihenkilöhaastattelujen ja erityisesti kyselyn tulosten perusteella osallistaminen ja asukaslähtöisyys on edistynyt joka päiväisessä tekemisessä toimialamallin mahdollistamana. Esimerkkeinä asukaslähtöisyydestä mainittiin osallistava budjetointi, toimialojen laatimat osallistamissuunnitelmat, luotsien toiminta ja kaupunkiympäristön toimialan alueelliset foorumit. Myönteistä kehitystä edustaa havaittu **ajattelutavan muutos, jossa työntekijät ovat kaupunkilaisia, ei kaupunkia varten**.

Asukaslähtöisyyttä ja osallistamista pidetään tärkeänä, ja samalla tiedostetaan, että asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä on tekemistä. Vaikka asiakaslähtöisyys esiintyy paljon puheissa, monen esihenkilön mielestä se ei ole vielä riittävästi siirtynyt käytännön tekemiseen.

**Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus on selvästi parantunut johtamisuudistuksen myötä**. Tästä moni esihenkilö oli samaa mieltä. Muutos virastomallista toimialamalliin on mahdollistanut ohjattavuuden parantumisen. Niin lukujen valossa kuin kokonaisuuksien tasolla neljää toimialaa on helpompi johtaa kuin 30 virastoa, joiden koettiin olleen myös hyvin itsenäisiä.

Kehityksen myös uskotaan jatkuvan positiivisena, vaikka **vauhdin koetaankin hidastuvan**. Havainto ei yllätä, koska toimialamallin siirtyminen vuonna 2017 oli iso muutos ja näkyvät muutokset tapahtuivat jo silloin. Toimintakulttuurin muutos vie kuitenkin enemmän aikaa. Osa esihenkilöistä kokee, että kulttuurikin on hiljalleen muuttumassa. Osa puolestaan pitää muutosta niin suurena, että sen ei edes voi odottaa menevän yhdessä valtuustokaudessa läpi.

Haastatteluissa mainittiin toivottua hitaampi kaupunkiyhteinen eteneminen toimialojen ja kanslian hallintojen välisessä yhteistyössä sekä kaivattiin nykyistä linjakaampaa ohjausta kaupunkiympäristön toimialan komentoketjussa.

Kahteen ensimmäiseen positiiviseen havaintoon verrattuna esihenkilöt suhtautuvat kriittisemmin kolmanteen. Haasteisiin tarttumisessa ei ole ongelmaa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että haasteita on pyritty tunnistamaan ja niihin on myös tartuttu. Haasteita ei ole kuitenkaan ratkaistu ja osa kokee, että ne on joko unohdettu tai jätetty ”kellumaan”. Haastatteluissa peräänkuulutettiin havaittujen haasteiden hankkeistamista, resursointia ja nykyistä systemaattisempaa seurantaa.

# Johtamisuudistuksen keskeiset onnistumiset ja piirteet, jotka edesauttavat Helsinkiä saavuttamaan visionsa

## Keskeiset onnistumiset

Lukuisat esihenkilöt kautta toimialojen kiittelevät toimialamallia ja pitävät sitä keskeisimpänä johtamisuudistuksen onnistumisena. Kaupungin toiminnan keskittäminen neljään toimialaan palvelee niin johtamista kaupunkitasolla kuin toiminnan ohjaamista toimialojen sisällä. Se on myös mahdollistanut laajemmat palvelukokonaisuudet ja toimialoja yhdistävät teemat kuten maapolitiikka, kasvatusta kokonaisuutena, hyvinvointi ja terveystavoitteet, digitalisaatio sekä liikkuvuus. Toimialamallin etuihin sisältyvät parantunut ohjattavuus, lisääntynyt tuottavuus, kokonaisvaltaisuus ja systemaattisuus. Sirpalemaisuus ja ristiriidat ovat vähentyneet, kun yksittäisten virastojen sijaan mallissa johdetaan toimialoja. Erään esihenkilön sanoin malli on ”parasta, mitä kaupungissa on koskaan tehty”.

Toimialamallin myötä toisena keskeisenä onnistumisena haastatteluista havaittiin lisääntynyt yhteistyö toimijoiden kesken. Myös kyselyvastauksissa suhtautuminen yhteistyöhön liittyviin kysymyksiin on myönteisempää. Tämä tarkoittaa sekä yhteistyötä kaupunginkanslian ja toimialojen että toimialojen kesken ja näkyä aitona yhdessä tekemisenä sen sijaan, että viranhaltijat pyytäisivät lausuntoja toisiltaan. Yhteisen valmistelun kuvattiin haastatteluissa nousseen uudelle tasolle, koska malli antaa mahdollisuuden tehdä toimialarajat ylittävää yhteistyötä. Kaupunkiyhteisen tekemisen myötä ja toimialojen integroitumisen kautta kaupungilla on edellytykset myös maailman toimivin kaupunki vision saavuttamiseen.

Onnistumisena on tunnistettu myös kaupungin johtoryhmätyöskentely, joka on johtanut yhteisten linjausten tekemiseen kaupungin ylimmällä tasolla. Yhteisen johtoryhmän nähdään luovan laaja-alaisen kuvan siitä, millä tavoin eri asiat liittyvät toisiinsa. Valtuustokaudella 2017-2021 strategia on ollut paljon esillä ja sitä on käytetty kaupunkiorganisaation johtamisen välineenä.

Onnistumisiin lukeutuu myös kaupungin lisääntynyt näkyvyys ja painoarvo.



## Piirteet, jotka edesauttavat saavuttamaan vision

Keskeisissä onnistumisissa ja piirteissä, jotka edesauttavat Helsinkiä saavuttamaan maailman toimivin kaupunki visionsa, on paljon samaa. Useimmin haastatteluissa esiin tuotu piirre oli kaupunkiyhteinen tekeminen, jolla viitattiin muun muassa toimialarajat ylittävään johtamiseen ja ylimmän johdon yhteiseen näkemykseen kaupungin suunnasta sekä hyvästä johtamisesta. Kaupungin johtaminen on koottu tiiviimmin johtoryhmän yhteyteen, ja sen uskotaan johtavan myös parempaan palveluun kaupungin asukkaille.

Toisena piirteenä haastatteluissa havaittiin lisääntynyt strategisuus tai kuluneen valtuustokauden strategian merkitys. Strategiaa kuvataan sellaiseksi, että jokainen kaupungin työntekijä tunnistaa siitä itsensä. Moni esihenkilö kokee strategian toteuttamisen edenneen hyvin. Haastattelujen perusteella strategia on sisäistetty, siitä on ollut helppo viestiä ja sen on myös nähty haastaneen henkilöstöä sopivalla tavalla.

Muutamissa esihenkilöhaastatteluissa mainittiin myös osallisuus ja asukaslähtöisyys. Osallisuutta pidettiin tärkeänä, strategisena keihäänkärkenä. Asukaslähtöisyyden osalta tuotiin esiin, että se näkyi vahvasti etenkin uudistuksen alkuvaiheessa, toimialamallin muutoksen yhteydessä. Tuolloin korostettiin viestiä, että kaupunki on asukkaitaan ja yrityksiä varten ja tämän viestin koetaan myös tehonneen.

Viimeinen havaittu piirre liittyy lisääntyneeseen reagointinopeuteen. Kaupungin tekemisessä on joidenkin esihenkilöiden mukaan tapahtunut rytmin muutos nopeatahtisempaan toimintaan. Tätä kuvattiin siten, että ”kaupunki toimii eli ei jää ihmettelemään”.

# Tunnistettut haasteet valtuustokaudella 2017-2021

Aiemmillä arviointikierroksilla (kevät 2018, kevät 2019) johtamisjärjestelmän uudistuksella tunnistettiin myös haasteita, joista merkittävimpiä ovat:

1. Hallinto- ja tukipalveluiden keskittäminen ei ole parantanut niiden toimintaa ja muutos on jopa haitannut toimialojen ydintoimintaa
2. Johtamisen roolit ja vastuut eivät ole vielä kauttaaltaan selvät
3. Esihenkilöiden työkuorma hallinnollisissa asioissa on kasvanut ja aiheuttaa haasteita työssä jaksamisen kannalta

Syksyllä 2020 toteutetuissa haastatteluissa esihenkilöiltä kysyttiin kehityksestä aiemmin tunnistettujen haasteiden suhteen.

Hallinto- ja tukipalveluiden keskittämisen osalta haasteen koetaan edelleen olevan arjessa läsnä siitä huolimatta, että kehitystä parempaan suuntaan on havaittu. Esimerkiksi palvelujen kuvattiin haastatteluissa kehittyneen, joidenkin prosessien yhtenäistyneen ja asiakastyytyväisyyden parantuneen mittautusten perusteella.

Keskittämiseen liittynyt, uudistuksen alussa tehty, mitoituslinjaus selittää osaltaan yhä koettua haastetta. Haastattelujen perusteella mitoituksessa ei otettu riittävästi toimialojen tarpeita tai niiden erilaisuutta huomioon. Toimialat olivat uudistuksen alkaessa erilaisissa tilanteissa sekä hallintokulttuureissa, ja keskittäminen olisi kaivannut alkuvaiheessa lisää resursointia resurssien vähentämisen sijaan. Toimintatapojen yhtenäistymisen ja toiminnan kehittymisen myötä resursointia olisi voitu asteittain keventää.

Osaltaan tilannetta selittää myös muutos itsessään. Aiemmin monen esihenkilön käytössä, omassa yksikössä olleet henkilöt ja palvelut siirtyivät muualle, eikä niiden enää koettu olevan käytettävissä vastaavalla tavalla kuin ennen uudistusta. Tietojärjestelmiin liittyvistä haasteista johtuen myöskään digitalisaatio ei ole tukenut keskittämistä toivotulla tavalla.

Hallinto- ja tukipalveluiden keskittämiseen liittyvät haasteet linkittyvät esihenkilöiden kokemaan lisääntyneeseen työkuormaan hallinnollisten asioiden osalta. Tämä on tunnistettu haaste, jota korona on vielä vahvistanut. Haaste on läsnä toimialoilla, ei yhtä vahvasti kansliassa. Osa haastatelluista esihenkilöistä huomautti, että hallinnollisten asioiden aiheuttama työkuorma oli haaste jo ennen uudistusta.



Toisaalta osa haastatelluista kokee, että uudistuksen myötä esihenkilöille on tullut enemmän hallinnollisia tehtäviä. Näillä viitattiin esimerkiksi henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin sekä tietoturva- ja tila-asioihin. Tilannetta hankaloittavat käytössä olevissa tietojärjestelmissä olevat puutteet. Kehitystyöstä huolimatta osa prosesseista edellyttää yhä paperilomakkeiden käsittelyä, joka on lisännyt kuormittuneisuuden tunnetta etenkin korona-aikana. Tehtävien määrän lisäksi haastateltavat nostivat esiin tarpeen reagoida ylemmältä tasolta tuleviin pyyntöihin yhä nopeammin.

Epäselvyys apulaispormestareiden roolista korostuu tehdyissä esihenkilöhaastatteluissa. Apulaispormestareilla ei ole pormestarin tapaan kuntalaista tulevaa selvää mandaattia. Kaupungin hallintosäännön mukaan apulaispormestareille kuuluvat edunvalvonta, osallisuus ja vuorovaikutus. He toimivat lautakuntien puheenjohtajina, ovat kaupunginhallituksen jäseniä ja näkyvät kaupunkilaisille edustamansa toimialan kasvoina ilman varsinaista päätös- tai toimeenpanovaltaa. Arvioinnin havainnot osoittavat tarpeen varmistaa, että apulaispormestarien rooli on sekä viestitty että ymmärretty kaupunkiorganisaation eri tasoilla.

Laajasta medianäkyvyydestä johtuen haasteen mittakaava saattaa vaikuttaa todellista kokoaan suuremmalta. Esimerkiksi soten ja kaupunkiympäristön toimialoilla apulaispormestareiden rooleissa ei koettu olevan epäselvyyttä ja haasteiden arveltiin olevan muualla.

Osa haastatelluista koki epäselvyyttä myös kansliapäällikön roolissa tai pormestarin ja kansliapäällikön työnjaossa. Jälkimmäinen on toimialajohtajien esihenkilö. Kuluneella valtuustokaudella linjanvedoista ja toimialajohtajien johtamisesta vaikuttaa haastattelujen perusteella kuitenkin vastanneen väistyvä pormestari. Uudistusta suunniteltaessa kansliapäälliköstä kaavailtiin pormestarin vastinparia. Tämä ei näytä ainakaan toistaiseksi toteutuneen.

Edellä kuvattu asetelma osaltaan mahdollistaa haasteena koetun ohjohtamisen. Linjaorganisaatiossa ei ole totuttu ottamaan toimeksiantoja matriisiorganisaation tavoin eri lähteistä. Haastattelujen perusteella ohjohtamista koetaan tulevan pormestarin esikunnan sekä apulaispormestareiden taholta.

# Johtamisuudistuksen merkittävimmät haasteet ja piirteet, jotka vaikeuttavat Helsinkiä saavuttamasta visionsa

## Merkittävimmät haasteet

Merkittävimmistä haasteista kysyttäessä moni esihenkilö viittasi edelliseen kysymykseen ja totesi asian tulleen esille jo sen yhteydessä. Roolien ja vastuiden epäselvyys etenkin apulaispormestarien osalta (pormestari ja apulaispormestarit / apulaispormestarit ja toimialajohtajat) esiintyi useissa eri haastatteluissa. Osa haastatteluista pohti, että kyse voi olla myös tulkinta- ja kommunikaatiohaasteesta. Apulaispormestarin toimivalta koetaan edelleen vaikeasti hahmotettavana siitä huolimatta, että uudistuksesta on jo useampi vuosi aikaa. Osa kaupungin asukkaista ja osin myös henkilöstöstä tuskin tietää, että apulaispormestareilla ei ole toimeenpanovaltaa. Lisäksi tehtävä saatetaan sekoittaa aiempaan apulaiskaupunginjohtajan tehtävään.

Merkittävänä haasteena havaittiin lisäksi toimintakulttuurin hidaskuutos tai yhtenäisen toimintakulttuurin puuttuminen. Haastattelujen perusteella kaupunginkansliaan kohdistuu toimialojen suunnalta jonkin verran kritiikkiä ministeriömaisyydestä, kankeudesta, eri suuntiin tapahtuvasta tai tempoilevasta johtamisesta sekä yhteistyön puutteesta. Toisaalta myös toimialojen sisällä mainittiin yhä olevan siiloja ja esimerkiksi kaupunkiympäristön toimialalla muutoksen kuvataan olevan yhä kesken – siirtymä itsenäisistä virastoista osaksi laajempaa toimialaa ei ole ollut ongelmaton ja vaatii aikaa toteutuakseen. Muutamissa haastatteluissa pohdittiin, että onko odotettu muutoksia liian nopeasti ottaen huomioon sen edellyttämä rakenteiden ja asenteiden muutos?

Vaikka aiemmin strategiaan viitattiin yhtenä uudistuksen onnistumisista, kokee osa esihenkilöistä strategian myös haasteena. Strategian todettiin haastatteluissa olevan kaiken kattava / maailmaa syleilevä, jolloin jokainen voi löytää sisällöistä jotain sellaista, joka tukee henkilön omaa agenda. Strategiaa kuvattiin myös liian yksityiskohtaisena ja liikaa toimenpiteitä sisältävänä, jotta sillä olisi mielekästä ohjausvaikutusta.

Haasteena haastatteluissa tuotiin esiin myös ohjohtaminen, jonka pelätään murentavan arvo- ja toimivaltaa eri esihenkilötasoilla. Ohjohtaminen linkittyi haastatteluissa lisääntyneeseen toimintanopeuteen ja kohdistui etenkin pormestarin esikuntaan. Ilmiön koettiin kuvastavan luottamuksen ohuutta sen suhteen, että toimialoilla osataan ajatella kaupungin etua ja toimia sen mukaisesti.

Osa esihenkilöistä kokee haasteena sen, miten virkamiesvalmistelu ja poliittinen päätösteko saadaan mallissa pidettyä riittävästi erillään. Jatkon kannalta keskeisenä pidetään, että perustavoite valmistelun ja päätöksenteon eriyttämisestä säilyy. Vaalien lähestyminen voi vaikuttaa siihen, että esihenkilöt peräänkuuluttivat virkamiesten valmisteluvastuuta ja tämän selkiennyttämistä koko kaupunkiorganisaation tasolla. Esihenkilöt pohtivat vaalien vaikutusta tulevaan tekemiseen: minkälaisia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita uusi pormestari ja uusi valtuusto asettavat, minkälainen on dynamiikka pormestarin ja apulaispormestarien välillä, muuttuuko suunta ja kaupungin strategia vai jatketaanko aiemmin valitulla tiellä?

## Piirteet, jotka vaikeuttavat saavuttamasta visiota

Esihenkilöiden haastattelujen perusteella itse johtamisjärjestelmässä ei enemmistön mukaan ole vision saavuttamista estäviä piirteitä. Uudistetusta johtamisjärjestelmästä on enemmän hyötyä vision saavuttamisen kannalta kuin haittaa. Eräänä haastavana piirteenä havaittiin neljän vuoden välein vaihtuva poliittinen johto - miten käy pitkäjänteisyyden ja vaihtuvuuden?

Muina, ei suoraan johtamisjärjestelmän piirteisiin liittyvinä haasteina haastatteluissa mainittiin hitaasti muuttuva toimintakulttuuri sekä päätöksenteon tasot. Osa haastatteluista koki, että johtamisessa ja hallinnossa pitäisi pystyä delegoimaan päätäntävaltaa alaspäin.

# Johtamisen painopisteissä huomioitavat toimintaympäristön muutokset?

Esihenkilöt toivat haastatteluissa esiin merkittävänä toimintaympäristössä tapahtuvina – ja johtamisen painopisteissä huomioitavina – muutoksia sote-uudistuksen, heikentyvän talouden, koronan pidemmän aikavälin vaikutukset, ilmasto- ja vastuullisuusasiat sekä monikulttuurisuuden asettamat haasteet.

**Sote-uudistuksen** vaikutusta pohtivat sote-toimialan edustajien lisäksi monet muut esihenkilöt. Uudistukseen liittyy edelleen epätietoisuutta. Toteutuessaan suunnitellusti (Helsingin erilliskorjaus) uudistus siirtää suuren osan verotuloista muualle. Useat esihenkilöt pohtivat, mitä tämä tarkoittaa palvelutuotannolle ja johtamiselle. Tai mitä palveluita voidaan jatkossa tuottaa? Haastateltavat arvelevat muutoksen myötä palvelutason tulevan heikentymään, ja tällä voi olla myös vaikutusta Helsingin imagoon. Vaikutusten arveltiin lisäksi olevan merkittävämpiä ja laajuudeltaan myös sote-sektorin ulkopuolelle ulottuvia. Esihenkilöt pohtivat lisäksi sitä, onko luottamushenkilöillä rohkeutta tehdä muuttuvan tilanteen edellyttämiä valintoja (panostusten keskittäminen olennaisimpiin asioihin sen sijaan, että edettäisiin suhteellisen laajalla palvelurintamalla).

Edelleen moni esihenkilö kantoi **huolta heikentyvästä taloudesta**. Taloudellinen tilanne on aiemmin ollut Helsingissä moniin muihin kaupunkeihin nähden hyvä: talous on ollut tasapainossa. Tilannetta kuitenkin uhkaavat muun muassa kaupungin kasvu, väestön ikääntyminen ja väestörakenteen muutos, henkilöstön eläköityminen sekä koronan vaikutukset. Kaupungin kasvu aiheuttaa lisää elinkaarikustannuksia, joiden kattamiseksi vähenevät verotulot eivät aiemman tavoin riitä. Talouden muutos on ollut nopea ja ennakoimaton. Aiemmat suunnitelmat ovat perustuneet kasvulle – esihenkilöt miettivät, minkälaisen strategian varaan tulevaisuuden Helsinkiä rakennetaan?

Oma lukunsa ovat **koronan vaikutukset**, joiden syvyyttä ja kestoja on vaikea

ennakoida. Esihenkilöt arvelevat hyvinvointierojen alkavat jälleen kasvaa, kun korona on iskenyt heikommassa asemassa oleviin: nuoriin, työttömiin, eläkeläisiin, yksinhuoltajiin ja maahanmuuttajiin. Akuutti kriisi tulee jättämään jälkiä, joiden korjaaminen kestää pitkään. Osassa haastatteluista peräänkuulutettiin sen selvittämistä, ketkä ovat kärsineet eniten ja satsausten tekemistä heidän suuntaansa.

Akuutin kriisin ollessa päällä tietyt asiat ovat jääneet hieman syrjään. Esihenkilöt uskovat **ilmasto- ja vastuullisuusteemojen** kuitenkin olevan esillä jatkossakin. Tähän vaikuttavat yhteiset sitoumukset kansallisella ja ylikansallisella tasolla, unohtamatta Helsingin kaupungin omia ilmastotavoitteita (Hiilineutraali Helsinki 2035-toimenpideohjelma).

Muutamissa haastatteluissa kannettiin huolta myös **monikulttuurisuuden asettamasta haasteesta**, joita on nähtävissä esimerkiksi Ruotsissa ja Saksassa. Lieveilmiöihin tulisi suhtautua vakavasti, jotta niihin tarttuminen on mahdollista. Moninaistumisen myötä yhä useampi Helsingissä asuva ei ole kantasuomalainen. Helsingissä tulisi välttää segregatiokehitystä kaikin mahdollisin keinoin.

Esihenkilöt uskovat **digitalisaatiokehityksen** jatkuvan. Osa haastateltavista arveli, että digitalisaatiotavoitteissa on menty etenemään "latvasta puuhun". Tarve digitaalisille palveluille ja työnteon uusille muodoille on kova, mutta toimintatavat ja esimerkiksi tietoturva-asetukset eivät kaikin osin tue uusien työkalujen käyttöä. Toisaalta viime aikaiset tietovuodot osaltaan korostavat yhä tiukemman tietosuojan ja -turvan tarvetta.

Toimintaympäristön muutosten – erityisesti viime aikoina koronan – myötä **henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin merkitys** korostuu entisestään. Työn tekemisen tahti ja työn vaatavuus ovat lisääntyneet ja samalla digitalisaation myötä työn ja vapaa-ajan raja on hämärtyneet entisestään.



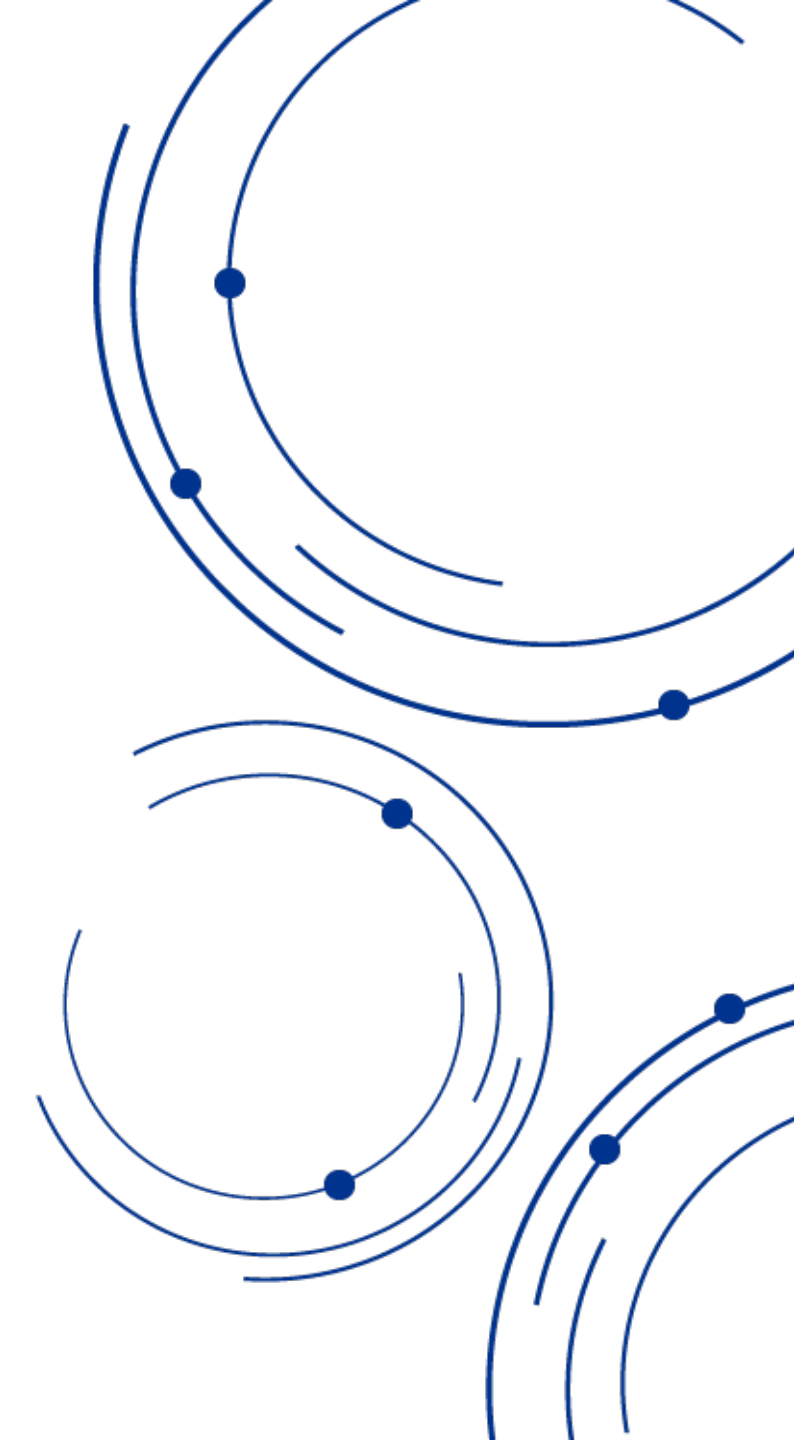


Johtamisuudistuksen arvioinnin  
yhteenveto: vastaukset  
3 kyselykerralla  
2018, 2019 ja 2020





Johtamisuudistuksen arvioinnin  
yhteenveto:  
Luottamushenkilöiden vastaukset  
3 kyselykerroilla 2018, 2019 ja 2020



# Luottamushenkilöt: Johtamisuudistuksen arviointi -kyselyn yhteenveto

## LUOTTAMUSHENKILÖT, kevät 2018



## LUOTTAMUSHENKILÖT, syksy 2020

### Positiivisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Kuntavaalitulos välittyi aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa
2. Pormestarimalli on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta sekä vahvistanut kaupunginvaltuuston ja -hallituksen roolia kaupungin johtamisessa. Työnjaot ovat selvät
3. Johtamisuudistus mahdollistaa aikaisempaa ketteremmän kaupunkikokonaisuuden ohjauksen

### Kriittisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Asukkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeet ovat näkyvillä ja asukaslähtöisyys on vahvistunut kaupungin luottamuselinten päätöksenteossa
2. Kaupunkilaisten osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet luottamuselimissä käsiteltäviin asioihin ovat parantuneet
3. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot kaupungin tilanteesta

### Selkein hajonta liittyi kysymyksiin:

1. Uusi johtamisjärjestelmä on vahvistanut demokratiaa Helsingissä
2. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot kaupungin tilanteesta
3. Pormestarimalli, toimialalautakunnat ja isot toimialat -ratkaisumalli ovat parantaneet tiedonkulkua kaupungin ja luottamushenkilöiden välillä

### Epävarmimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin (eniten ”en osaa sanoa” ja ”ei eri eikä samaa mieltä”):

1. Onko luottamushenkilöillä käytössään selkeämpi ja ymmärrettävämpi kokonaiskuva kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta ja kustannuksista sekä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa niiden parantamiseen
2. Onko uusi johtamisjärjestelmä keventänyt byrokratiaa Helsingissä

### Positiivisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Kuntavaalitulos välittyi aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa
2. Jokaisella luottamuselimellä on selkeä tehtävänsä kaupunkikokonaisuuden ohjauksessa
3. Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta

### Kriittisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako on selkeä
2. Luottamuselinten (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta
3. Luottamushenkilöillä on paremmat toiminta-edellytykset strategiseen ohjaukseen

### Selkein hajonta liittyi kysymyksiin:

1. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot kaupungin tilanteesta
2. Kaupungin hallinnon avoimuutta on lisätty helpottamaan kaupunkilaisten osallistumista ja vuorovaikutusta
3. Pormestarimallin käyttöönotto on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta

### Epävarmimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin (eniten ”en osaa sanoa” ja ”ei eri eikä samaa mieltä”):

1. Toimielimillä on vähemmän mahdollisuuksia toimintaa osaoptimoiviin päätöksiin
2. Luottamuselinten (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on vahvistanut strategista ohjausta kaupungissa
3. Toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteentoimivuus on vahvistunut

# Luottamushenkilöt: Merkittävimmät siirtymät 3 kyselykerran sisällä

## LUOTTAMUSHENKILÖT

### Merkittävimmät positiiviset siirtymät

Seuraavissa väittämissä on ollut merkittävä siirtymä ”jokseenkin samaa mieltä” ”täysin samaa mieltä” –vastaukseksi tai muuten iso siirtymä ”samaa mieltä”-puolelle vuosien 2018 ja 2020 kyselyiden välillä


- Kaupungin digitaaliset vuorovaikutusvälineet (esim. palautejärjestelmä, kerro kantasi) ovat toimivat ja riittävät
- Pystymme tuottamaan ja kehittämään palveluitamme asukaslähtöisemmin
- Asukkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeet ovat näkyvämmiin esillä luottamuselinten päätöksenteossa

### Merkittävimmät negatiiviset siirtymät

Seuraavissa väittämissä on ollut merkittävä siirtymä ”jokseenkin eri mieltä” ”täysin eri mieltä”-vastaukseksi tai muuten iso siirtymä ”eri mieltä”-puolelle vuosien 2018 ja 2020 kyselyiden välillä


- Pormestarin ja apulaispormestareiden tehtävien ja vastuiden jako on selkeä
- Apulaispormestareiden rooli toimialalautakunnan puheenjohtajana on parantanut kaupunkikoko-naisuuden ohjattavuutta
- Pormestarimalli on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista
- Pormestareiden, kaupunginhallituksen ja valtuuston työnjako on selkeä
- Johtamisuudistus mahdollistaa aikaisempaa ketterämmän kaupunkikokonaisuuden ohjaukseen

# Luottamushenkilöt: Keskeisimmät johtamisjärjestelmän uudistamisen onnistumiset ja haasteet



## Onnistumiset

- Toimiala – lautakunta –kokonaisuus:
  - toimialan kaikki toiminnot ja asiat saman lautakunnan alaisuudessa
- Pormestaristo
  - Kasvot kaupunkilaisiin ja kaupungin työntekijöihin päin.
  - Helsingin puolesta puhuminen
  - Pormestari on selkeästi poliittinen johtajuusrooli, joka yhdistää poliittisen ja operatiivisen johdon
- Kaupunkistrategia
  - Selkeä, kattava ja kaupungin toimintaa yhdistävä



## Haasteet

- Operatiivisen johtamisen vallan keskittyminen pormestarille
  - Ennen mallin käyttöönottoa luottamushenkilöissä pelättiin, että kansliapäälliköstä tulee vallan suurkäyttäjä
- Apulaispormestareiden roolin epäselvyys
  - Osittain liittyy hallintosääntöön. Osatekijänä myös hallintosäännöstä poikkeavat odotukset rooliin kaupunkilaisten ja luottamushenkilöiden osalta
- Pormestariston yhteistyö, kun pormestarin valta operatiivisessa toiminnassa vahva hallintosäännön kautta
- Lautakuntien työmäärä suurien toimialojen kautta
  - Lautakuntien ja jaostojen välinen työnjako isoissa toimialoissa

# Luottamushenkilöt: Valtuuston asettamien 3 tavoitteen onnistuminen

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syky 2020	Keskeiset huomiot
1. Kuntavaalitulokset välittyvät aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kysely osoittaa luottamushenkilöiden mielipiteissä tapahtuneen käännöksen kesäkuun 2019 jälkeen.</li> <li>— Positiivinen tai odottavan positiivinen näkemys johtamisjärjestelmäuudistukseen on ainakin osalla käänntynyt kriittisempään näkemykseen tai tulkintaan muutoksen hyödyistä.</li> <li>— Erittymen pohdittava muutos kriittisempään suuntaan on luottamushenkilöissä lisääntynyt näkemys siitä, että uudistettu johtamismalli ei olisikaan lisännyt demokraattista päätöksentekoa Helsingissä. (kysymykset 2 ja 3)</li> <li>— Muutoksen yksi keskeinen tavoite liittyi myös demokraattiseen päätöksentekoon, eli vaaleilla valitun kaupunginvaltuuston ja sen ilmentymän kaupungin hallituksen roolin vahvistamiseen kaupungin johtamisessa. Näkemykset myös tässä tavoitteessa onnistumisessa ovat käänntyneet kriittisemmiksi kesän 2019 jälkeen. (kysymykset 4 ja 5)</li> </ul>
2. Pormestarimallin käyttöönotto on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta				
3. Luottamuselimien (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta				
4. Pormestarimallin käyttöönotto on vahvistanut kaupunginvaltuuston ja kaupungin hallituksen roolia kaupungin johtamisessa				
5. Luottamuselimien (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on vahvistanut kaupunginvaltuuston ja kaupungin hallituksen roolia kaupungin johtamisessa				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Luottamushenkilöt: Asukaslähtöisyys

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syky 2020	Keskeiset huomiot
6. Pystymme tuottamaan ja kehittämään palveluitamme asukaslähtöisemmin				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilöiden mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kysely osoittaa luottamushenkilöiden mielipiteiden pysyneen käytännössä muuttumattomina sen osalta, miten toteutettu johtamisjärjestelmä uudistus on vaikuttanut asukaslähtöisyyden vahvistamiseen kaupungin toiminnassa ja päätöksen teossa</li> <li>Vastausten pysyvyys on ymmärrettävää, sillä luottamushenkilöiden asema asukaslähtöisyydessä ei ole muuttunut kyselyiden aikana. Keskeinen osa kaupunkilaisten osallistamisen toimenpiteistä vaikuttaa ensin viranhaltijoiden arkeen. Valmistelun ja perusteluiden kautta osallistamisen pitäisi tulla näkyville luottamushenkilöille</li> <li>Samalla kysymysryhmän vastausten muuttumattomuus vahvistaa sen, että muutokset toisissa kysymysryhmissä osoittavat vastaajien arvioivan tilanteen toisella tavalla kuin aikaisemmissa kyselyissä vastanneet.</li> </ul>
7. Asukkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeet ovat näkyvämmiin esillä luottamuselinten päätöksenteossa				
8. Luottamuselimet seuraavat systemaattisemmin kaupungin palveluiden asiakaskokemusta ja – palautteita				
9. Asukaslähtöisyys on vahvistunut kaupungin luottamuselinten toiminnassa				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Luottamushenkilöt: Osallistaminen

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syysy 2020	Keskeiset huomiot
10. Kaupunkilaisten osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet luottamuselimissä käsiteltäviin asioihin ovat parantuneet				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistamisen osalta luottamushenkilöillä on kasvavaa kriittisyyttä siihen, onko johtamisuudistus mahdollistanut paremman kaupunkilaisten osallistamisen.</li> <li>Lievä positiivinen kehitys kevään 2018 ja 2019 välillä on kääntynyt vahvempaan kriittisyyteen kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistamisen mahdollisuuksien parantumisesta.</li> <li>Pohdittavin näkemyksen muutos liittyy kysymykseen 11. Onko kyseessä aidosti kokeilujen vähentyminen kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistamisen ja kuulemisen osalta vai se, että kaikki ensimmäiset kokeilut eivät ole saaneet pelkästään positiivista palautetta.</li> </ul>
11. Kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistamisen ja kuulemisen kokeiluja on riittävästi käytössä eri toimialoilla ja luottamuselimissä				
12. Kaupungin hallinnon avoimuutta on lisätty helpottamaan kaupunkilaisten osallistumista ja vuorovaikutusta				
13. Kaupungin digitaaliset vuorovaikutusvälineet (esim. palautejärjestelmä, kerro kantasi) ovat toimivat ja riittävät				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS



# Luottamushenkilöt: Ohjattavuuden paraneminen

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syysy 2020	Keskeiset huomiot
14. Pormestarihalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Positiivisin tulos tässä kysymysryhmässä liittyy luottamushenkilöiden näkemykseen siitä perusasiasta, että jokaisella luottamuselimellä on selkeä tehtävänsä kaupunkikokonaisuuden ohjauksessa. (kysymys 17) Ainakin puolet vastanneista näkee tilanteen näin. Toisaalta lähes 1/4 on eri mieltä väitteen kanssa, mikä indikoi, että tarkennettavaa on myös näissä tehtäväkuvauksissa tai viestinnässä</li> <li>Muuten vastanneet näkevät johtamisuudistuksen seuraamukset kaupungin ohjattavuuteen selkeästi kriittisemmin kuin kahdella edellisellä kerralla.</li> <li>Pohdittavin muutos on tapahtunut pormestarin, apulaispormestarin tehtävien ja vastuiden selkeydessä (kysymys 15). Muodollisesti tehtävien ja vastuiden jakoon ei ole tehty merkittäviä muutoksia kyselyiden välillä, joten kriittinen arviointi kohdistunee siihen miten roolien henkilöt arjessa toteuttavat tehtäviään ja vastuitaan.</li> <li>Pohdittavaksi tulee myös seuraamus heikentyneestä ohjattavuudesta, eli näkemys siitä, ettei kaupunkikokonaisuuden ohjaus olisi ketteröitynyt. Nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä selkeämpi ja ketterämpi ohjaus pitäisi olla jokaisen osapuolen tavoitteena.</li> </ul> <p> <span style="color: red;">■</span> Eri mieltä              <span style="color: lightblue;">■</span> Neutraali              <span style="color: green;">■</span> Samaa mieltä              <span style="color: purple;">■</span> EOS         </p>
15. Pormestarin ja apulaispormestareiden tehtävien ja vastuiden jako on selkeä				
16. Apulaispormestareiden rooli toimialalautakunnan puheenjohtajana on parantanut kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta				
17. Jokaisella luottamuselimellä on selkeä tehtävänsä kaupunkikokonaisuuden ohjauksessa				
18. Luottamuselimien (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on vahvistanut strategista ohjausta kaupungissa				
19. Johtamisuudistus mahdollistaa aikaisempaa ketterämmän kaupunkikokonaisuuden ohjaukseen				

# Luottamushenkilöt: Päätöksenteko

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syysy 2020	Keskeiset huomiot
20. Poliittinen päätöksenteko ja virkamiesvalmistelu ovat säilyneet selkeästi erillään				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaaajien näkemykset päätöksenteon perustekijöiden kehityssuunnasta johtamisuudistuksen yhteydessä ovat kehittyneet kaikki kriittiseen suuntaan.</li> <li>Pohdittava muutos liittyy apulaispormestarin ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jakoon (kys.22) jossa kriittisyys on isosti kasvanut. Muodollisesti tehtävien ja vastuiden jakoon ei ole tehty merkittäviä muutoksia kyselyiden välillä, joten kriittinen arviointi kohdistunee siihen, miten roolien henkilöt arjessa toteuttavat tehtäviään ja vastuitaan. Tai sitten ajallinen kokemus on tuonut tähän tarkempaa näkemystä.</li> <li>Kysymyksen 22 kehityksen tulkinta pätee myös kysymyksen 21 isoon siirtymään kriittiselle puolelle.</li> <li>Muuten päätöksentekoon liittyvien arviointien kriittisyys on vahvistunut.</li> </ul>
21. Pormestari on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista				
22. Apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako on selkeä				
23. Toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteentoimivuus on vahvistunut				
24. Johtamisuudistus on parantanut päätöksenteon läpinäkyvyyttä				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Luottamushenkilöt: Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syysy 2020	Keskeiset huomiot
25. Pormestareiden, kaupunginhallituksen ja valtuuston työnjako on selkeä				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaajien näkemykset luottamushenkilöiden toimintaedellytysten kehityssuunnasta johtamisuudistuksen yhteydessä ovat kaikki kehittyneet kriittiseen suuntaan.</li> <li>Koko kyselyssä ilmentynyt kriittinen vastaaminen kaikkiin kysymyksiin, jossa on termi "pormestari" näkyy erityisesti kysymyksessä 25 ja myös 27. Muodollisesti tehtävien ja vastuiden jakoon ei ole tehty merkittäviä muutoksia kyselyiden välillä, joten kriittinen arviointi kohdistunee siihen, miten roolien henkilöt arjessa toteuttavat tehtäviään ja vastuitaan. Tai sitten ajallinen kokemus on tuonut tähän tarkempaa näkemystä.</li> <li>Pohdittavin kehityssuunta liittyy näkemykseen, onko luottamushenkilöillä riittävät tiedot käytössään. Vastauksesta voi tulkita luottamushenkilökentän olevan polarisoitumassa, koska "samaa mieltä" -olevien osuus näyttää vakiintuneen tasolle.</li> <li>Toinen pohdittava kehityssuunta liittyy luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiin strategisessa ohjauksessa. Erityisesti valtuuston roolia ja tehtäviä tässä yhteydessä voisi kehittää.</li> </ul> <p> <span style="color: red;">■</span> Eri mieltä              <span style="color: lightblue;">■</span> Neutraali              <span style="color: green;">■</span> Samaa mieltä              <span style="color: purple;">■</span> EOS         </p>
26. Luottamushenkilöillä on paremmat toimintaedellytykset strategiseen ohjaukseen				
27. Pormestari malli sekä toimialalautakunnat ja isot toimialat -ratkaisumalli ovat parantaneet tiedonkulkua kaupungin ja luottamushenkilöiden välillä				
28. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot kaupungin tilanteesta				

# Luottamushenkilöt: Tuottavuus ja kustannustehokkuus

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syysy 2020	Keskeiset huomiot
29. Luottamushenkilöillä on käytössään selkeämpi ja ymmärrettävämpi kokonaiskuva kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta ja kustannuksista				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaaajien näkemykset käytössään olevasta kokonaiskuvasta sekä mahdollisuuteen vaikuttaa paremmin kaupungin toiminnan tuottavuuteen ovat yhtenevä näkemyksiin toimintaedellytyksistä; arviot ovat kaikki kehittyneet kriittiseen suuntaan.</li> <li>Pohdittavin näkemysten muutos liittyy kysymykseen ”onko luottamushenkilöillä käytössään selkeämpi ja ymmärrettävämpi kokonaiskuva kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta ja kustannuksista”. Keväällä 2019 nähty positiivinen kehitys on taittunut reilussa vuodessa erittäin kriittiseen näkemykseen. Liittykö tähän vastaajaryhmien erilaisuus kyselykierroksilla, vai jokin yksittäinen tapahtuma luottamushenkilöiden näkökulmasta, jää tässä kyselyssä avoimeksi.</li> </ul>
30. Toimielimillä on vähemmän mahdollisuuksia toimintaa osaoptimoiviin päätöksiin				
31. Luottamushenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kaupungin toiminnan tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseen				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Luottamushenkilöt: Uudistuksen yksityiskohdat

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syksy 2020	Keskeiset huomiot
32. Uusi johtamisjärjestelmä on keventänyt byrokratiaa Helsingissä				<p>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilöiden mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamushenkilöt olivat kyselyn kaikissa vaiheissa vahviten samaa mieltä siitä, että pormestarimalli keskittää valtaa ja tekee kunnallisvaaleista korostetusti pormestarivaalit.</li> <li>Vastaavasti pohdittavaa luottamushenkilöille itselleen antavat näkemykset ja erityisesti vastausten kehityssuunnat koskien kysymyksiä "paransiko uusi johtamisjärjestelmä poliittista toimintakulttuuria sekä vahvistiko se demokratiaa Helsingissä". Valtuustokausi on antanut nyt ensimmäiset kokemukset mallista, jonka tavoitteet kiinnitettiin 2016 syksyllä.</li> <li>Ydinkysymys lienee se, mitä johtamisjärjestelmä rakenteena ja määrittäjinä pystyy näitä tavoitteita edistämään ja vahvistamaan? Ja saman aikaisesti, mikä on järjestelmää toteuttavien henkilöiden toimintatapojen ja toiminnan tulkinnan merkitys tässä yhteydessä.</li> </ul> <p>■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS</p>
33. Pormestarimalli keskittää poliittista valtaa				
34. Johtamisjärjestelmä-uudistus teki kunnallisvaaleista liian korostetusti pormestarivaalit				
35. Uusi johtamisjärjestelmä on parantanut poliittista toimintakulttuuria				
36. Uusi johtamisjärjestelmä on vahvistanut demokratiaa Helsingissä				

# Luottamushenkilöt: Arvioinnin kyselyiden ja haastatteluiden eteneminen

## Luottamushenkilöille toteutettiin kyselyt seuraavasti:

- Kevään 2018 kysely toteutettiin 8.5.-5.6.2018 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
- Kevään 2019 kysely toteutettiin 18.3.-8.4.2019 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
- Syksyn 2020 kysely toteutettiin 2.11.-20.11.2020 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.

## Kyselyiden tuloksia syventävät haastattelut:

- Kevään 2018 haastattelut toteutettiin 11.5.–27.6.2018 pääsääntöisesti kasvokkain joko asiakkaan tai KPMG:n tiloissa.
- Kevään 2019 haastattelut toteutettiin 1.3.–10.4.2019 pääsääntöisesti Skypellä tai puhelimitse.
- Syksyn 2020 haastattelut 13.10.-13.11.2020 Teams-yhteydellä.

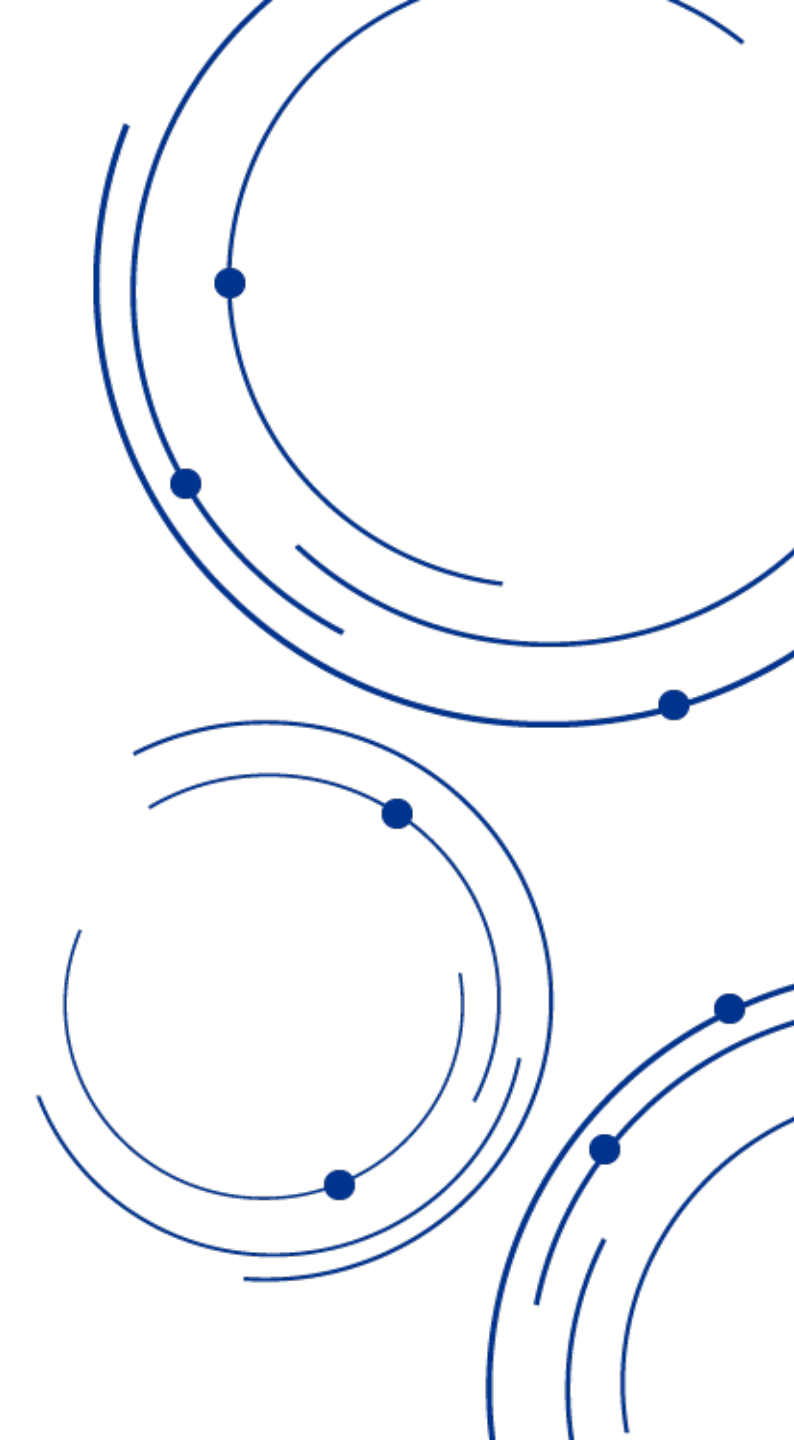
Luottamushenkilötoteuma 2020			Luottamushenkilötoteuma 2019			Luottamushenkilötoteuma 2018		
	Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus%		Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus%		Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus%
Kaupungin-hallituksen jäsen	2/15	13	Kaupungin-hallituksen jäsen	11/15	73	Kaupungin-hallituksen jäsen	10/15	67
Valtuuston jäsen	21/85	25	Valtuuston jäsen	18/85	21	Valtuuston jäsen	31/85	36
Valtuuston varajäsen	26/86	30	Valtuuston varajäsen	14/86	16	Valtuuston varajäsen	15/86	17
Lautakunnan jäsen	20/52	38	Lautakunnan jäsen	16/52	31	Lautakunnan jäsen	20/52	38
Jaoston tai Johtokunnan jäsen	35 vastaajaa	-	Jaoston tai Johtokunnan jäsen	24 vastaajaa	-	Jaoston tai Johtokunnan jäsen	25 vastaajaa	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kysely lähetettiin 235 luottamushenkilölle. Kyselyyn vastasi 76 henkilöä eli vastausaktiivisuus oli 32 %</li> <li>— Luottamushenkilökyselyyn vastanneista 22 (29 %) oli päättämässä johtamisjärjestelmän uudistuksesta (eli valtuustossa 2016)</li> <li>— Huom!: vastaajalla voi useampi rooli</li> </ul> <b>Luottamushenkilöiden haastatteluiden toteutuma:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Haastatellut/sähköpostitse vastanneet: 22</li> <li>— Estyneet/kieltäytyneet: 2</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kysely lähetettiin 228 luottamushenkilölle. Kyselyyn vastasi 50 henkilöä eli vastausaktiivisuus oli 22 %</li> <li>— Luottamushenkilökyselyyn vastanneista 26 (52 %) oli päättämässä johtamisjärjestelmän uudistuksesta (eli valtuustossa 2016)</li> <li>— Huom!: vastaajalla voi useampi rooli</li> </ul> <b>Luottamushenkilöiden haastatteluiden toteutuma:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Haastatellut/sähköpostitse vastanneet: 22</li> <li>— Estyneet/kieltäytyneet: 3</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kysely lähetettiin 238 luottamushenkilölle. Kyselyyn vastasi 61 henkilöä eli vastausaktiivisuus oli 26 %</li> <li>— Luottamushenkilökyselyyn vastanneista 26 (43 %) oli päättämässä johtamisjärjestelmän uudistuksesta (eli valtuustossa 2016)</li> <li>— Huom!: vastaajalla voi useampi rooli</li> </ul> <b>Luottamushenkilöiden haastatteluiden toteutuma:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Haastatellut/sähköpostitse vastanneet: 27</li> <li>— Estyneet/kieltäytyneet: 11</li> </ul>		

# Luottamushenkilöt: Avoimet kysymykset 1-3, määrällinen yhteenveto vastaajista

Avoin kysymys	Vastaajia
1. Onko valtuustokauden 2017-2021 aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt hyvin tai poikkeuksellisen hyvin parempaan suuntaan?	44
2. Onko valtuustokauden 2017-2021 aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt liian paljon ei-toivottuun tai haasteelliseen suuntaan?	50
3. Onko olemassa toimintaympäristössä jotain kehitystä, jota olisi syytä huomioida, kun pohditaan Helsingin johtamisjärjestelmän tai johtamisen seuraavia kehittämisen painopisteitä seuraavalla valtuustokaudella?	47
<b>Yhteensä</b>	<b>141</b>



Johtamisuudistuksen arvioinnin yhteenveto:  
Kuinka vastasivat sekä luottamushenkilöt että  
esihenkilöistä ylin johto ja palvelukokonaisuuden  
johtajat samansisältöisiin kysymyksiin  
v. 2019 ja 2020





# Kuinka vastasivat luottamushenkilöt sekä esihenkilöistä ylin johto ja palvelukokonaisuuden johtajat saman sisältöisiin kysymyksiin 1/2

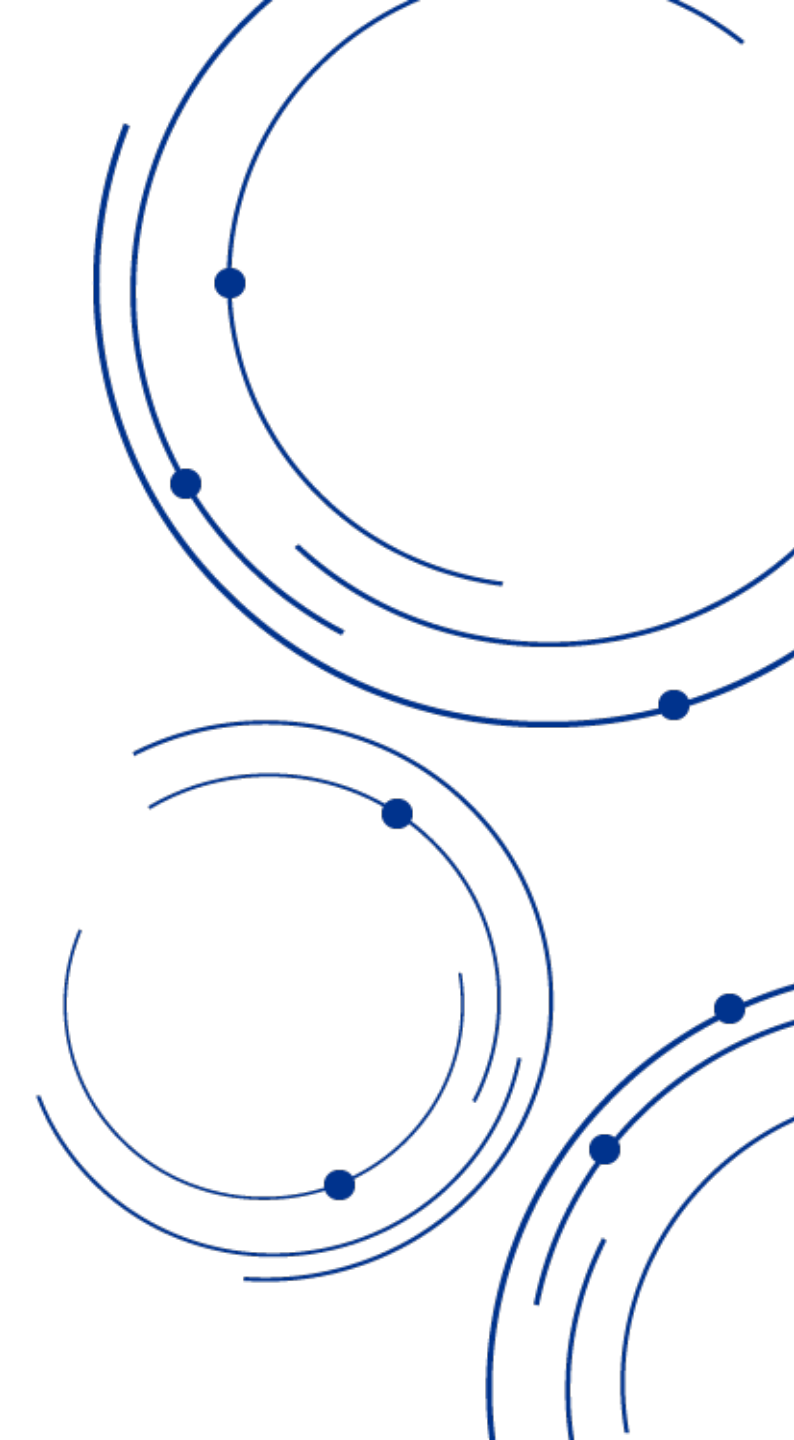
Kysytty teema	Luottamushenkilöt		Esihenkilöt (ylin johto)		Keskeiset huomiot
	Kevät 2019	Syksy 2020	Kevät 2019	Syksy 2020	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asukaslähtöisyys: 4 kysymystä olemmeko asukaslähtoisempiä uudessa johtamisjärjestelmässä</li> <li>Yhteenlaskettu arviointi</li> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymykset: 6-9</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymykset: 1-4</li> </ul>					<p><i>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</i></p> <p>— Ylin johto ja palvelukokonaisuuksien johtajat ovat juuri ne esihenkilöt, jotka ovat eniten vuorovaikutuksessa luottamushenkilöiden kanssa. Yhtenäinen tilannekuva kaupungin ylimmän johdon ja luottamushenkilöiden kesken on perusedellytys keskinäiselle luottamukselle, sujuvalle toiminnalle ja mahdollisten kehitystoimenpiteiden tehokkaalle toteuttamiselle.</p> <p>— Ylin johto arvioi toiminnan olevan uudistetussa johtamismallissa selkeästi asiakaslähtoisempää ja osallistavampaa sekä aikaisempaa ketterämpää kuin luottamushenkilöt.</p> <p>— Yhdenmukainen näkemys uuden johtamismallin selkeyttävästä vaikutuksesta kaupungin ohjattavuuteen on luottamushenkilöillä kääntynyt kriittisempään näkemykseen kesän 2019 jälkeen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistaminen: 3 kysymystä toimimmeko osallistavammin uudessa johtamisjärjestelmässä</li> <li>Yhteenlaskettu arviointi</li> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymykset: 10-12</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymykset: 5-7</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistaminen: digitaaliset vuorovaikutusvälineemme (esim. palautejärjestelmä, kerro kantasi) ovat toimivat ja riittävät</li> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 13</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 8</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjattavuus: pormestarihalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta</li> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 14</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 9</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjattavuus: johtamisuudistus mahdollistaa aikaisempaa ketterämmän ja palveluhenkisemmän toiminnan</li> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 19</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 17</li> </ul>					

# Kuinka vastasivat luottamushenkilöt sekä esihenkilöistä ylin johto ja palvelukokonaisuuden johtajat saman sisältöisiin kysymyksiin 2/2

Kysyty teema	Luottamushenkilöt		Esihenkilöt (ylin johto)		Keskeiset huomiot
	Kevät 2019	Syksy 2020	Kevät 2019	Syksy 2020	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätöksenteko: poliittinen päätöksenteko ja virkamiesvalmistelu ovat säilyneet selkeästi erillään                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 20</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 18</li> </ul> </li> </ul>					<p><i>Seuraavat huomiot on kirjoitettu tiedostaen, että luottamushenkilöiden vastausaktiivisuus kyselyyn on ollut alhainen, ja siten kyselyn tulokset eivät välttämättä anna tarkkaa kuvaa luottamushenkilökentän mielipiteistä. Kuitenkin 22%-35% vastausaktiivisuus antaa indikaatiota kehityssuunnista.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Osapuolilla on hyvin yhtenevä näkemys ja näkemyksen kehityssuunta kriittisempään suuntaan arvioitaessa, onko uusi johtamismalli pystynyt pitämään erillään poliittisen päätöksenteon ja virkavalmistelun</li> <li>Luottamushenkilöt suhtautuvat huomattavasti kriittisemmin pormestarimallin vaikutukseen osapuolten johtamisen yhteensovittamiseen.</li> <li>Samoin luottamushenkilöt suhtautuvat kriittisemmin lautakuntien päätöksenteon ja toimialan valmistelutyön yhteentoimivuuden vahvistumiseen uudessa johtamismallissa</li> <li>Molemmat osapuolet ovat kyselyn aikana muuttuneet kriittisimmiksi apulaispormestarien ja toimialajohtajien työnjaon selkeyteen</li> </ul> <p>■ Eri mieltä ■ Neutrali ■ Samaa mieltä ■ EOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätöksenteko: pormestarimalli on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 21</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 19</li> </ul> </li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätöksenteko: apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako on selkeä                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 22</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 20</li> </ul> </li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätöksenteko: toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteentoimivuus on vahvistunut                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 23</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 21</li> </ul> </li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset: luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot toimialan tilanteesta                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 28</li> <li>Esihenkilökyselyssä kysymys: 23</li> </ul> </li> </ul>					



Johtamisuudistuksen arvioinnin  
yhteenveto:  
Esihenkilöiden vastaukset  
3 kyselykerroilla 2018, 2019 ja 2020



# Esihenkilö: Johtamisuudistuksen arviointi -kyselyn yhteenveto

## ESIHENKILÖT, kevät 2018

### Positiivisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Toimialarakenne mahdollistaa toiminnan tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamisen
2. Toimialoilla on aloitettu yhtenäistää toimintatapoja ja toimialan sisäinen yhteistyö on parantunut
3. Toimialojen keskinäinen työnjako on selkeä

### Kriittisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Keskittäminen on parantanut hallinto- ja tukipalveluiden toimintaa
2. Johtamisuudistuksen muutosjohtaminen on hoidettu hyvin
3. Johtamisen roolit ja vastuut ovat selkeät

### Selkein hajonta liittyi kysymyksiin:

1. Toimialani sisäinen työnjako on selkeä
2. Uusia johtamistapoja ja -malleja on otettu tehokkaasti käyttöön
3. Tavoiteltavan toimintakulttuurin tavoitekuvaan ja toimenpiteisiin

### Epävarmimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin (eniten ”en osaa sanoa” ja ”ei eri eikä samaa mieltä”):

1. Onko toimialan ja kaupunginkanslian välinen työnjako parantunut
2. Onko johtamisuudistus parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista ja valmistelutyötä sekä heidän välistä tiedonkulkua
3. Onko asukaslähtöisyys vahvistunut toimialalautakuntien ja jaostojen ohjauksessa

## ESIHENKILÖT, syksy 2020

### Positiivisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistumisen ja kuulemisen kokeiluja on käytössä toimialallani
2. Toimialani toimintatapoja on alettu yhtenäistää ja toimialan sisäinen yhteistyö on parantunut
3. Asukkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeet ovat näkyvämmiin esillä toimialani palveluiden johtamisessa

### Kriittisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Keskittäminen on parantanut hallinto- ja tukipalveluiden toimintaa toimialallani
2. Apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako on selkeä
3. Digitaaliset vuorovaikutusvälineemme (esim. palautejärjestelmä, kerro kantasi) ovat toimivat ja riittävät

### Selkein hajonta liittyi kysymyksiin:

1. Virkamiesvalmistelu ja poliittinen päätöksenteko ovat säilyneet selkeästi erillään
2. Toimialani ja kaupungin-kanslian välinen työnjako on selkeä
3. Digitaaliset vuorovaikutusvälineemme (palautejärjestelmä, kerro kantasi, jne.) ovat toimivat ja riittävät

### Epävarmimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin (eniten ”en osaa sanoa” ja ”ei eri eikä samaa mieltä”):

1. Toimialani ja kaupunginkanslian välinen työnjako on parantunut
2. Pormestarihallinnon on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista
3. Toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialani valmistelutyön yhteentoimivuus on hyvä

# Esihenkilöt: Merkittävimmät siirtymät 3 kyselykerran sisällä

## ESIHENKILÖT

### Merkittävimmät positiiviset siirtymät:

- Seuraavissa väittämässä on ollut merkittävä siirtymä ”jokseenkin samaa mieltä” ”täysin samaa mieltä” –vastaukseksi tai muuten iso siirtymä ”samaa mieltä”-puolelle vuosien 2018 ja 2020 kyselyiden välillä:
  - Asiakaskokemusta ja -palautteita hyödynnetään systemaattisemmin palveluidemme kehittämisessä
  - Johtamisuudistus on vahvistanut strategista ohjausta toimialallani
  - Uusi toimialarakenne on parantanut mahdollisuuksiamme tuottaa palveluita asukaslähtöisemmin
  - Asukkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeet ovat näkyvämmiin esillä toimialani palveluiden johtamisessa
  - Kaupunkilaisten osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet toimialani toiminnan kehittämiseen ovat parantuneet
  - Uusia johtamistapoja ja -malleja on otettu tehokkaasti käyttöön
  - Toimialani sisäinen työnjako on selkeä

### Merkittävimmät negatiiviset siirtymät:

- Seuraavissa väittämässä on ollut merkittävä siirtymä ”jokseenkin eri mieltä” ”täysin eri mieltä”-vastaukseksi tai muuten iso siirtymä ”eri mieltä”-puolelle vuosien 2018 ja 2020 kyselyiden välillä:
  - Apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako on selkeä
  - Virkamiesvalmistelu ja poliittinen päätöksenteko ovat säilyneet selkeästi erillään
  - Pormestarimalli on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista
  - Toimialani ja luottamushenkilöiden väliseen viestintään ja tiedonkulkuun on panostettu riittävästi
  - Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta

# Esihenkilöt: Keskeisimmät johtamisjärjestelmän uudistamisen onnistumiset ja haasteet

## Mikä tai mitkä ovat olleet valtuustokaudella 2017-2021 keskeisimmät johtamisjärjestelmän ja toimialamallin uudistamisen onnistumiset



1. Toimialamalli
  - Toiminnan keskittäminen toimialoihin palvelee niin kaupunkitasoista johtamista kuin toiminnan ohjaamista toimialojen sisällä
2. Lisääntynyt yhteistyö toimijoiden kesken
  - Yhdessä tekeminen lisääntynyt niin toimialan sisällä kuin toimialojen välillä
3. Johtoryhmä
  - Yhteiset linjaukset kaupungin ylimmällä tasolla
4. Lisääntynyt strateginen ote ja johdonmukaisuus
  - Strategian toimeenpano mm. kärkihankkeiden kautta
5. Lautakuntatyöskentelyn selkeytyminen ja laajemmat kokonaisuudet
  - Lautakunnan rooli nykyään enemmän linjaava
6. Asukkaiden osallistamista ja toiminnan kehittämistä asukaslähtoisemmäksi pidetään tärkeänä
  - Kaupunkiin on kehittymässä palvelukulttuuri

## Mikä tai mitkä ovat olleet valtuustokaudella 2017-2021 merkittävimmät johtamisjärjestelmän ja toimialamallin uudistamiseen liittyvät haasteet?



1. Roolin ja vastuiden epäselvyys
  - Apulaispormestareiden rooli koetaan yhä määrittelemättömänä
  - Kanslian rooli koetaan hankalasti hahmotettavana
2. HaTu-palveluiden keskittäminen ei ole johtanut toivottuun tulokseen
  - Mitoitus ei ottanut riittävästi huomioon toimialojen erilaisuutta ja tarpeita, palvelujen ei koeta olevan aiempaa vastaavalla tavalla käytettävissä
3. Yhtenäisen toimintakulttuurin puute
  - Muutos hidasta, toimialojen lähtötilanteet erilaiset
  - Tempoileva johtaminen ja "kehittämiskiima"
4. Strategia
  - Kaiken kattavan strategian haasteena heikentynyt ohjausvaikutus, strategisten tavoitteiden suuri lukumäärä, toimialan omiin tavoitteisiin nähden ristikkäiset tavoitteet
5. Ohjohtaminen murentaa arvo- ja toimivaltaa esihenkilötasolla
6. Virkamiesvalmistelun ja poliittisen päätöksenteon eriyttäminen
  - Valmistelun ja päätösten läpinäkyvyys ajoittain epäselvää

# Esihenkilöt: Erityisen uudet kehityssuunnat, syksy 2020

**Onko olemassa toimintaympäristössä jotain kehitystä, jota olisi syytä huomioida, kun pohditaan Helsingin johtamisjärjestelmän tai johtamisen seuraavia kehittämisen painopisteitä seuraavalla valtuustokaudella?**

1. SOTE-uudistus

- Sosiaali- ja terveystennojen rahoituksen väheneminen
- Sote-sektorin rahoituksen vähenemisellä on vaikutusta muihinkin kaupungin asioihin

2. Heikentyvä talous

- Helsinki ollut aiemmin vakavarainen – tulorahoituksen muuttuessa täytyy miettiä kustannustehokkuutta uudella tavalla
- Henkilöstön ikääntyminen / eläköityminen, henkilöstön saatavuus
- Elinkaarikysymykset

3. Koronan jälkiseuraamukset jatkuvat pitkälle tulevaisuuteen

- Työttömyys, huono-osaisuuden keskittyminen, nuorten syrjäytyminen, kiihtyvä segregaatiokehitys, palvelutarpeen kasvu

4. Ilmastoasiat ja vastuullisuus; yhteiset sitoumukset (EU-tasolla)

- Yhteys Hiilineutraali Helsinki 2035 -toimenpideohjelmaan

5. Monikulttuurisuuden haasteet ja turvallisuus

- Yhteydet ja suhteet Helsingissä asuviin etnisiin väestöryhmiin
- Kasvavan vieraskielisen väestön yhdenvertaisuus ja saavutettavuus

6. Kaupunki ekosysteeminä ja mahdollistajana

# Esihenkilöt: Asukaslähtöisyys

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syky 2020	Keskeiset huomiot
1. Uusi toimialarakenne on parantanut mahdollisuuksiamme tuottaa palveluita asukaslähtöisemmin				<p>— Asukaslähtöisyydellä on ollut positiivinen kehitys aina vuoden 2018 arviointikierroksen tuloksista vuoden 2020 arviointikierrokseen.</p> <p>— Erityisen positiivista kehitystä on havaittavissa niiden väitteiden tuloksissa, jotka käsittelevät uuden toimialarakenteen mahdollisuuksien parantumista, asukkaiden ja palvelun käyttäjän tarpeiden esilläoloa sekä asiakaskokemuksen ja -palautteiden käsittelyä. Positiivisten vastausten osuus on näissä tuloksissa reilusti yli puolet vastauksista.</p> <p>— Toimialalautakuntien ja jaostojen asukaslähtöisyyden arvioimisessa esihenkilöillä on haastetta edellisten arviointikierrosten mukaisesti, joskin neutraalien ja ”En osaa sanoa”-vastausten määrä on hieman laskenut kahteen edelliseen arviointikierrokseen verrattuna.</p>
2. Asukkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeet ovat näkyvämmiin esillä toimialani palveluiden johtamisessa				
3. Asiakaskokemusta ja -palautteita hyödynnetään systemaattisemmin palveluidemme kehittämisessä				
4. Asukaslähtöisyys on vahvistunut toimialalautakuntien ja jaostojen ohjauksessa				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS



# Esihenkilöt: Osallistaminen

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syysy 2020	Keskeiset huomiot
5. Kaupunkilaisten osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet toimialani toiminnan kehittämiseen ovat parantuneet				<p>— Osallistamiseen liittyen on kolmen arviointikierroksen tuloksissa tasaista positiivista kehitystä havaittavissa.</p> <p>— Erityisesti kaupunkilaisten osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuuksiin käsittelevissä tuloksissa on positiiviset vastaukset ottaneet harppauksia vuoden 2018 kevään tuloksista vuoden 2020 syksyn tuloksiin verrattessa.</p> <p>— Myös digitaalisten vuorovaikutusvälineiden toimivuuteen ja riittävyteen liittyvissä tuloksissa on havaittavissa positiivista kehitystä negatiivisten vastausten osuuden pudotessa selkeästi verrattessa edellisiin arviointikierroksiin.</p>
6. Kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistumisen ja kuulemisen kokeiluja on käytössä toimialallani				
7. Toimialani toiminnan avoimuutta on lisätty helpottamaan kaupunkilaisten osallistumista ja vuorovaikutusta				
8. Digitaaliset vuorovaikutusvälineemme (palautejärjestelmä, kerro kantasi, jne) ovat toimivat ja riittävät				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Esihenkilöt: Ohjattavuuden paraneminen 1/2

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syysy 2020	Keskeiset huomiot
9. Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikononaisuuden ohjattavuutta				<ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjattavuuden paranemiseen liittyen positiivista kehitystä on havaittavissa toimialan ja kaupunginkanslian välisen työnjaon selkeyttä mittaavissa tuloksissa. Keväällä 2019 negatiivisten vastausten määrä oli kasvanut edellisestä kierroksesta, mutta viimeisimmän arviointikierroksen tuloksissa negatiivisten vastausten määrä on tippunut selkeästi positiivisten vastausten määrän kasvaessa. Myös neutraalien vastausten määrä on laskenut.</li> <li>Toimialan sisäisen työnjaon selkeyttä käsittelevän väitteen tuloksissa on tapahtunut selkeää positiivista kehitystä kolmen arviointikierroksen aikana. Syksyn 2020 kierroksen tuloksissa positiivisten vastausten määrä on yli puolet kaikista vastauksista. Negatiivisten vastausten määrä on tippunut selkeästi aiempiin vuosiin verrattuna.</li> <li>Lievää negatiivista kehitystä havaittavissa pormestarimallin, uusien lautakuntien lautakunnat ja toimialojen kaupunkikononaisuuden ohjattavuutta käsittelevän väitteen tuloksissa. Kevään 2019 tulokset väitteeseen liittyen olivat kehittyneet selkeästi positiivisesti, kun taas syksyn 2020 tulokset noudattavat enemmän kevään 2018 tuloksia. Positiivisia tuloksia on kuitenkin lähes puolet kaikista vastauksista ja neutraalien osuus on laskenut aiemmista arviointikierroksista.</li> <li>Toimialan ja kaupunginkanslian välinen työnjako koetaan selkeänä etenkin SOTE-toimialalla, jossa samaa mieltä olevien osuus on yli puolet vastauksista. KUVA- ja KYMP-toimialoilla ko. kohdassa eri mieltä olevien osuus on taas lähes puolet koko vastauksista eli näin ollen reilusti yli kaupungin yhteisten tulosten eri mieltä olevien osuuden.</li> </ul>
10. Toimialojen keskinäinen työnjako on selkeä				
11. Toimialojen keskinäinen yhteistyö yhteisissä asioissa on parempaa kuin aikaisemmassa vaiheessa				
12. Toimialani ja kaupunginkanslian välinen työnjako on selkeä				
13. Toimialani sisäinen työnjako on selkeä				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Esihenkilöt: Ohjattavuuden paraneminen 2/2

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syksy 2020	Keskeiset huomiot
14. Uusi palvelukokonaisuus-rakenne on vähentänyt siiloutuneisuutta toimialani sisällä				<ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjattavuuden paranemiseen liittyen vastausten kehityksessä on havaittavissa selkeä trendi.</li> <li>Selkeää positiivista kehitystä on havaittavissa etenkin toimialojen sisäistä siiloutuneisuutta käsittelevän väitteen tuloksissa, joissa positiivinen osuus on lähes puolet kaikista tuloksista. En osaa sanoa-vastausmäärä noudattaa kevään 2018 tuloksia, kevään 2019 vastausmäärän ollessa näiden vastausten osalta hieman pienempi. Neutraalien vastausten määrä on laskenut kevään 2019 tuloksista lähemmäs kevään 2018 tuloksia.</li> <li>Positiivista kehitystä on havaittavissa myös johtamisen roolien ja vastuiden selkeyttä mittaavissa tuloksissa. Tulokset ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan aina kevään 2018 tuloksista tämän hetkisiin tuloksiin, neutraalien sekä negatiivisten vastausmäärien laskiessa positiivisten osuuden kasvaessa.</li> </ul>
15. Toimialani rakenteet (toimiala, palvelukokonaisuus, palvelut, yksiköt jne.) ovat selkeät				
16. Johtamisen roolit ja vastuut ovat selkeät				
17. Uusi toimialarakenteemme mahdollistaa aikaisempaa ketterämmän ja palveluhenkisemmän toiminnan				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Esihenkilöt: Päätöksenteko

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syksy 2020	Keskeiset huomiot
18. Virkamiesvalmistelu ja poliittinen päätöksenteko ovat säilyneet selkeästi erillään				<p>— Edellisten arviointikierrosten mukaisesti erityistä positiivista kehitystä on havaittavissa sen osalta, että johtamisuudistus on vahvistanut strategista ohjausta toimialalla ovat vahvistuneet. Positiiviset vastaukset ovat lisääntyneet jokaisella arviointikierroksella pienentäen näin neutraalien sekä negatiivisten vastausten osuutta.</p> <p>— Myös toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteen toimivuutta mittaavan väitteen positiivinen osuus on kasvanut huomattavasti aiemmilta arviointikierroksilta. Vuosina 2018 ja 2019 positiivinen kehitys on ollut hyvin maltillista, kun taas viimeisimmässä tuloksissa positiivinen osuus on ottanut suuren kasvupyrahdyksen.</p> <p>— Negatiivista kehitystä on havaittavissa apulaispormestareiden sekä toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jaon tuloksissa. Negatiivinen kehitys oli vuosien 2018 ja 2019 arviointikierrosten välillä maltillista, kun taas tämänhetkisissä tuloksissa niiden osuus on kasvanut selkeästi. Lisäksi neutraalien vastausten osuus on kasvanut hieman verrattessa vuoden 2019 tuloksiin. Kuitenkin SOTE- ja KASKO-toimialoilla työnjako koetaan keskiarvoa positiivisemmaksi, ja samaa mieltä olevien osuus ylittääkin kaupungin yhteisten tulosten positiivisten vastausten osuuden. KYMP- ja KUVA-toimialoilla negatiivisten vastausten osuus ylittää yhteisten tulosten negatiivisten vastausten määrän.</p>
19. Pormestarimalli on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista				
20. Apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako on selkeä				
21. Toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialani valmistelutyön yhteentoimivuus on hyvä				
22. Johtamisuudistus on vahvistanut strategista ohjausta toimialallani				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Esihenkilöt: Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syky 2020	Keskeiset huomiot
23. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot toimialani tilanteesta				<p>— Luottamushenkilöiden toiminta-edellytyksiin liittyvissä vastauksissa ei suurta muutosta ole tapahtunut, vaikkakin toimialan ja luottamushenkilöiden väliseen viestintään ja tiedonkulkuun panostamisessa positiivinen osuus on kasvanut huomattavasti aiempien arviointikierrosten tuloksista, joissa positiivisten vastausten osuudet pysyivät identtisinä.</p> <p>■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS</p>
24. Toimialani ja luottamushenkilöiden väliseen viestintään ja tiedonkulkuun on panostettu riittävästi				

# Esihenkilöt: Tuottavuus ja kustannustehokkuus

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syky 2020	Keskeiset huomiot
25. Uudessa toimialarakenteessa on paremmat mahdollisuudet parantaa kaupungin toiminnan tuottavuutta ja kustannustehokkuutta				<ul style="list-style-type: none"> <li>— Positiivista kehitystä on havaittavissa toimialan sisäisen yhteistyön parantumisesta sekä toimialan ja kaupunginkanslian välisen työnjaon parantumisesta käsittelevissä tuloksissa. Erityisesti jälkimmäisessä positiivisten vastausten osuus on kasvanut huomattavasti aiempien kierrosten osuuksien kasvaessa vain maltillisesti.</li> <li>— Toimialan ja kaupunginkanslian välisen työnjaon parantamista koskevat tulokset noudattavat toimialoittain kaupungin yhteisten tulosten jakaumia, joskin KASKO-toimialalla eri mieltä olevien vastausten osuus on selkeästi pienempi kuin kaupungin yhteisissä tuloksissa. Vastaavasti muilla toimialoilla negatiivisten vastausten osuus on hivenen suurempi.</li> <li>— Hallinto- ja tukipalveluiden toiminnan keskittämisessä koskevan väitteen tuloksissa on otettu askel parempaan suuntaan negatiivisten vastausten osuuden pudotessa hieman edellistä arviointikierroksista. Myös positiivisten vastausten osuus on kasvanut hieman edellisistä kierroksista.</li> <li>— Hallinto- ja tukipalveluiden keskittäminen on koettu KASKO- ja SOTE-toimialalla jokseenkin positiivisemmaksi kuin kaupungin yhteisissä tuloksissa. Näiden kahden toimialan negatiivisten vastausmäärien osuus alittaa yhteisten tulosten negatiivisten vastausten määrän. KUVA- ja KYMP-toimialoilla taas koetaan keskittäminen huomattavasti negatiivisemmaksi, negatiivisten vastausten osuus kattaa lähes ¼ kaikista vastausmääristä näillä toimialoilla.</li> </ul>
26. Toimialani sisäinen yhteistyö on parantunut				
27. Toimialani toimintatapoja on alettu yhtenäistää				
28. Keskittäminen on parantanut hallinto- ja tukipalveluiden toimintaa toimialallani				
29. Toimialani ja kaupunginkanslian välinen työnjako on parantunut				

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

# Esihenkilöt: Muutoksen toteutus

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Syksy 2020	Keskeiset huomiot
30. Johtamisjärjestelmä- ja toimialauudistuksen muutosjohtaminen on hoidettu hyvin				<p>— Muutoksen toteutus on esihenkilöiden vastauksissa selkeästi havaittavissa positiivista kehitystä arviointikierrosten vuosittaisissa tuloksissa.</p> <p>— Niin uudistuksen muutosjohtamisen sekä uusien toimintatapojen ja –mallien käyttöön oton tehokkuutta mittaavissa tuloksissa on myös havaittavissa selkeää positiivista kehitystä. Näiden lisäksi myös tavoiteltavasta toimintakulttuurista on vastaajien mielissä luotu selkeä ja ymmärrettävä kuva negatiivisten vastausosuuden laskiessa huomattavasti vuoden 2018 ja 2019 tuloksista.</p> <p>■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS</p>
31. Uusia toimintatapoja ja –malleja on otettu tehokkaasti käyttöön				
32. Tavoiteltavasta toimintakulttuurista on luotu selkeä ja ymmärrettävä kuva				
33. Tavoiteltavan toimintakulttuurin saavuttamiseksi on määritelty konkreettisia toimenpiteitä				

# Esihenkilöt: Arvioinnin kyselyiden ja haastatteluiden eteneminen

## Esihenkilöille toteutettiin kyselyt seuraavasti:

- Kevään 2018 kysely toteutettiin 8.5.-5.6.2018 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
- Kevään 2019 kysely toteutettiin 18.3.-8.4.2019 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
- Syksyn 2020 kysely toteutettiin 2.11.-20.11.2020 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.

## Kyselyiden tuloksia syventävät haastattelut kohdistettiin esihenkilöjohtoon.

- Kevään 2018 haastattelut toteutettiin 11.5.–27.6.2018 pääsääntöisesti kasvokkain joko asiakkaan tai KPMG:n tiloissa.
- Kevään 2019 haastattelut toteutettiin 1.3.–10.4.2019 pääsääntöisesti Skypellä tai puhelimitse.
- Syksyn 2020 haastattelut 13.10.-13.11.2020 Teams-yhteydellä.

Esihenkilötoteuma 2020			Esihenkilötoteuma 2019			Esihenkilötoteuma 2018		
	Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus%		Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus%		Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus%
<b>Keskushallinto</b>	31/45	69	<b>Keskushallinto</b>	37/49	76	<b>Keskushallinto</b>	29/53	55
— Kaupungin-kanslia	24/43	56	— Kaupungin-kanslia	19/28	68	— Kaupungin-kanslia	20/32	63
<b>KASKO</b>	59/170	35	<b>KASKO</b>	57/156	37	<b>KASKO</b>	73/170	43
<b>KYMP</b>	48/97	49	<b>KYMP</b>	58/109	53	<b>KYMP</b>	64/111	58
— KYMP-toimiala	46/94	49	— KYMP-toimiala	56/99	57	— KYMP-toimiala	61/101	60
<b>SOTE</b>	35/111	32	<b>SOTE</b>	40/112	36	<b>SOTE</b>	40/106	38
<b>KUVA</b>	46/106	43	<b>KUVA</b>	57/102	56	<b>KUVA</b>	55/99	56
<b>Liikelaitokset</b>	10/30	33	<b>Liikelaitokset</b>	14/26	54	<b>Liikelaitokset</b>	7/26	27
<b>Esihenkilökyselyn toteutuma:</b> — Kysely lähetettiin 567 esihenkilölle. Kyselyyn saatiin 223 vastausta eli vastausaktiivisuus oli 39 % — Vastauksissa asemansa ilmoitti 197 vastaajaa (vaihtoehdot: ylin johto / palvelupäällikkö / yksikönpäällikkö) <b>Esihenkilöiden haastatteluiden toteutuma:</b> — Haastatteluihin osallistui 44, eli 98 % kutsutuista — Esihenkilöt: 36 — Henkilöstöryhmien edustajat: 8			<b>Esihenkilökyselyn toteutuma:</b> — Kysely lähetettiin 528 esihenkilölle. Kyselyyn saatiin 241 vastausta eli vastausaktiivisuus oli 46 % — Vastauksissa asemansa ilmoitti 220 vastaajaa (vaihtoehdot: ylin johto / palvelupäällikkö / yksikönpäällikkö) <b>Esihenkilöiden haastatteluiden toteutuma:</b> — Haastatteluihin osallistui 40, eli 100 % kutsutuista — Esihenkilöt: 36 — Henkilöstöryhmien edustajat: 4			<b>Esihenkilökyselyn toteutuma:</b> — Kysely lähetettiin 538 esihenkilölle. Kyselyyn saatiin 261 vastausta eli vastausaktiivisuus oli 49 % — Vastauksissa asemansa ilmoitti 230 vastaajaa (vaihtoehdot: ylin johto / palvelupäällikkö / yksikönpäällikkö) <b>Esihenkilöiden haastatteluiden toteutuma:</b> — Haastatteluihin osallistui 41, eli 100 % kutsutuista — Esihenkilöt: 35 — Henkilöstöryhmien edustajat: 6		



# Esihenkilöt: Avoimet kysymykset 1-3, määrällinen yhteenveto vastaajista

Avoin kysymys	Vastaajia
1. Onko valtuustokauden 2017-2021 aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt hyvin tai poikkeuksellisen hyvin parempaan suuntaan?	107
2. Onko valtuustokauden 2017-2021 aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt liian paljon ei-toivottuun tai haasteelliseen suuntaan?	121
3. Onko olemassa toimintaympäristössä jotain kehitystä, jota olisi syytä huomioida, kun pohditaan Helsingin johtamisjärjestelmän tai johtamisen seuraavia kehittämisen painopisteitä seuraavalla valtuustokaudella?	110
<b>Yhteensä</b>	<b>338</b>



© 2020 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.