

# Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinnin kokonaisuus

Kaupunginvaltuuston seminaari 4.-5.2.2021  
Strategiapäällikkö Marko Karvinen

Helsinki



# Johtamisjärjestelmän uudistus ja tavoitteet

Valtuustokauden 2013-17 strategiassa johtamisjärjestelmän uudistamisen tavoitteena oli:

- kunnallisvaalituloksen heijastuminen kaupungin johtoon
- demokraattisen päätöksenteon ja sen vaikuttavuuden parantaminen
- kaupunginvaltuuston ja -hallituksen roolin vahvistaminen kaupungin johtamisessa.

Valtuustokauden alussa 1.6.2017 toteutetun uudistuksen keskeiset elementit olivat

- pormestarimalli
- lautakuntarakenteen uudistaminen
- siirtyminen toimialamalliin
- osallisuusmalli

# Johtamisjärjestelmän uudistuksen arviointikokonaisuus 2017-21

- Akateemiset arviointitutkimukset
  - Hanken, kohdistuu kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialoihin
  - Helsingin yliopisto, kohdistuu kasvatukseen ja koulutuksen toimialaan
  - Tampereen yliopisto, kokonaisarviointi
- Konsulttiarviointi, KPMG:n toteuttama
- Kaupungin tekemä osallisuustyön arviointi
- Henkilöstökyselyjen hyödyntäminen: Kunta 10 ja Uudistumisen pulssi, Muutospulssikyselyt
  
- Kokonaisuus perustuu päätöksiin: Kvsto 27.9.2017, Khs 5.2.2018, 12.3.2018 ja 4.3.2019

# Tutkimusmenetelmistä ja laajuudesta

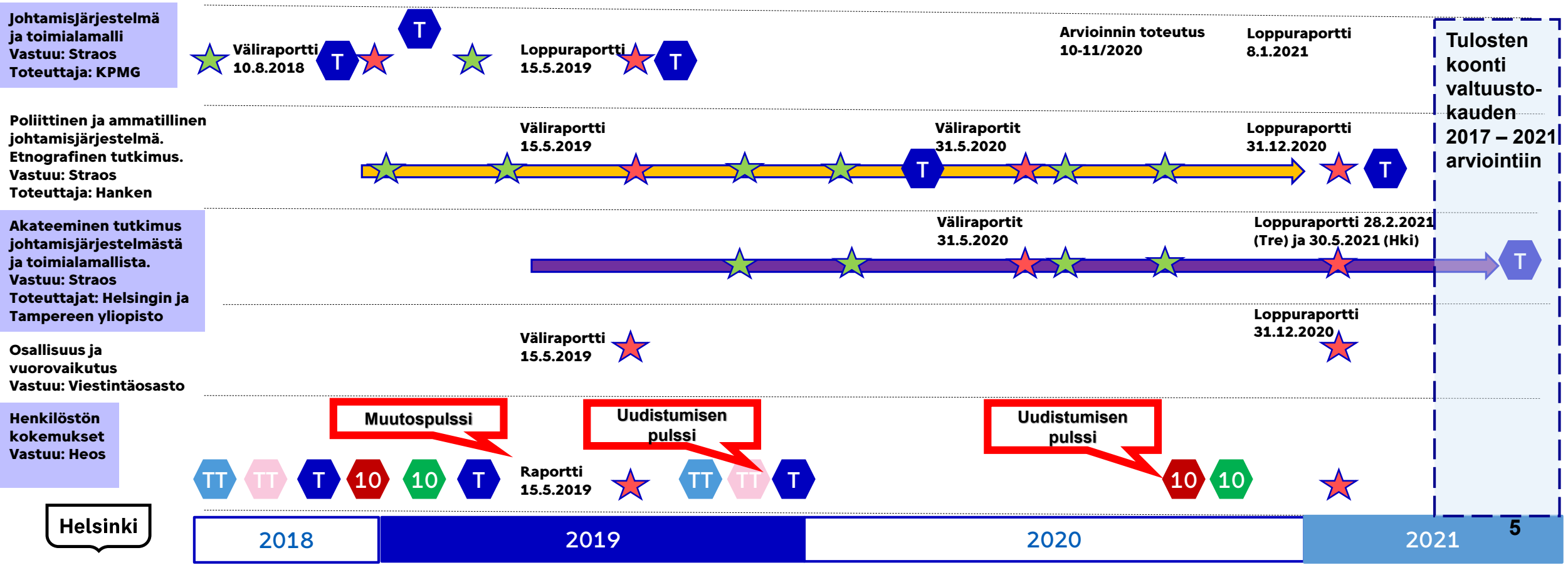
- Tutkimukset ja arvioinnit on tehty toisistaan poikkeavilla otteilla
- Ne tuottavat monipuolisen ja toisiaan täydentävän arviointikokonaisuuden
- Arviointikokonaisuuden hyödynnetty tutkimusaineisto on ollut laaja.
- Eri arvioinneissa on ollut mukana vuosien 2017 – 2020 aikana mm.
  - useita kyselyitä ja niihin tuhansia vastaajia
  - henkilöstölle suunnatut muutospulssikyselyt, joihin tuhansia vastaajia
  - satoja haastatteluja
  - laajan dokumenttiaineiston hyödyntäminen
  - havainnointi toimialojen tilaisuuksissa.

# Johtamis uudistuksen arviointikonaisuus 2018 - 2021



**Kanslia ja toimialat: arvioinnin etenemisen ja tulosten jatkuva viestintä henkilöstölle ja luottamushenkilöille**

**Toteuttajat ja kaupunki: johto- ja projektiryhmän/ryhmien kokoukset säännöllisesti arviointien ajan**



# Arvioinnin haastavuus

- Johtamisjärjestelmän arvioinnit luovat moniulotteisen kuvan uudistamisesta.
- Yksinkertaisten johtopäätösten esittämiseen tulee suhtautua varauksella, koska johtamisjärjestelmään liittyy laaja joukko arviointiin osallistuneita, joilla kaikilla on perustellut omat kokemuksensa ja näkemyksensä.
- Helsingin kaupungin organisaatio on suuri ja kompleksinen (esim. henkilöstön määrä, palveluvalikoima, talouden laajuus).
- Seminaarin aineistossa on yhteenvetomuistio, johon on koottu tiivistelmä eri tutkimusten keskeisistä löydöksistä

# Yhteenveto arvioinneista keskustelun pohjaksi

- Kokonaisuutena uudistus on edennyt tavoitteiden suuntaisesti. Niin poliittinen uudistus (pormestarimalli ja lautakuntamalli), operatiivinen uudistus (toimialamalli) kuin osallisuusmalli ovat edenneet uudistusten tavoitteiden suuntaisesti.
- Operatiivisessa organisaatiossa muutos on kuitenkin edelleen osin kesken ja operatiivinen toiminta hakee edelleen muotoaan.
- Yksiselitteisiä merkittäviä muutosehdotuksia johtamisjärjestelmään ei arvioinneista voida suoraan johtaa.
- Uudistuksesta on kokemuksia vasta yhden valtuustokauden ajalta ja uudistus oli poikkeuksellisen laaja.
- Selkeimmäksi uudistuksen tavoitteiden onnistumiseksi voidaan nostaa lautakuntarakenteen ja toimialamallin kokonaisuus.

# Arviointien hyödyntäminen viranhaltijaorganisaatiossa

- Arviointiaineisto sisältää poliittisen järjestelmän arvioinnin lisäksi runsaasti hyödynnettävää tietoa kaupungin toiminnan ja johtamisen kehittämiseen
- Arviointien väliraportteja ja tuloksia on hyödynnetty valtuustokauden aikana kaupungin toiminnan kehittämisessä
- Kaupungin johtoryhmä arvioi henkilöstötutkimusten ja arviointien kokonaisuutta ja päättää tarvittavista toimenpiteistä