



TEHOKASTA JA DEMOKRAATTISTA  
KAUPUNKIHALLINTAA?  
HELSINGIN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN UUDISTUKSEN  
AKATEEMINEN KOKONAISARVIOINTI

Helsingin valtuustoseminaari 5.2.2021  
tutkijatohtori Anni Jäntti, Tampereen yliopisto

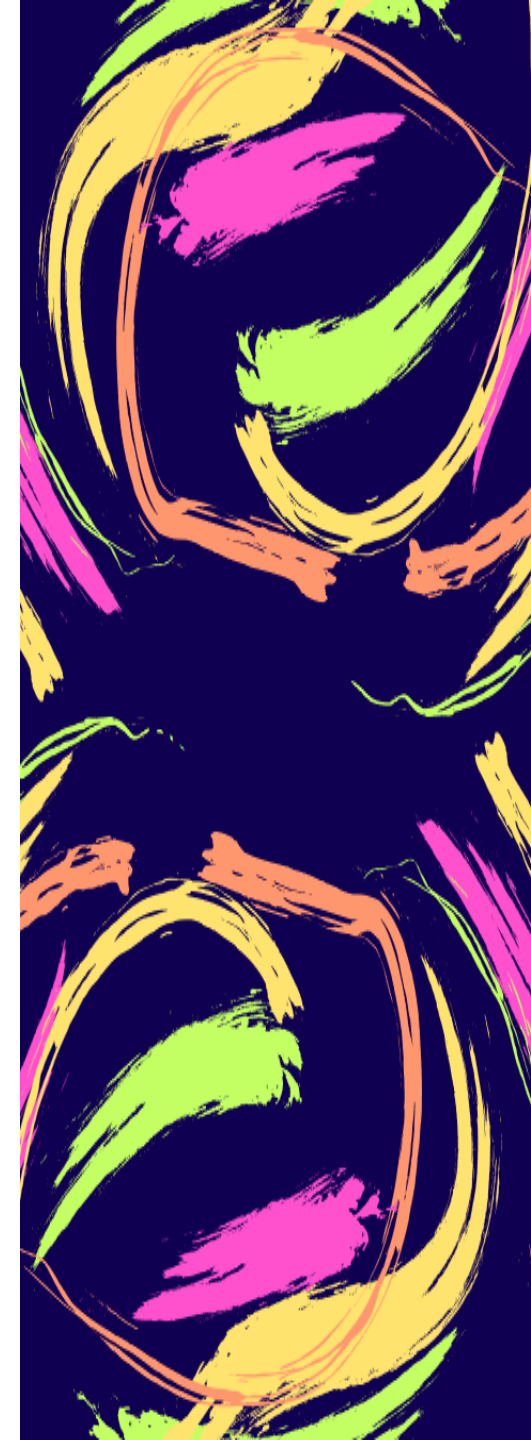
# Uudistuksen tavoitteiden toteutuminen



Vaalitulos heijastuu selkeämmin johtamiseen. Poliittinen johtaminen kanavoituu keskitetyksi.

Demokraattinen päätöksenteko ei ole parantunut odotetusti.

Valtuuston rooli kollektiivina ei ole vahvistunut — riskinä on elitistisen demokratian vahvistuminen.

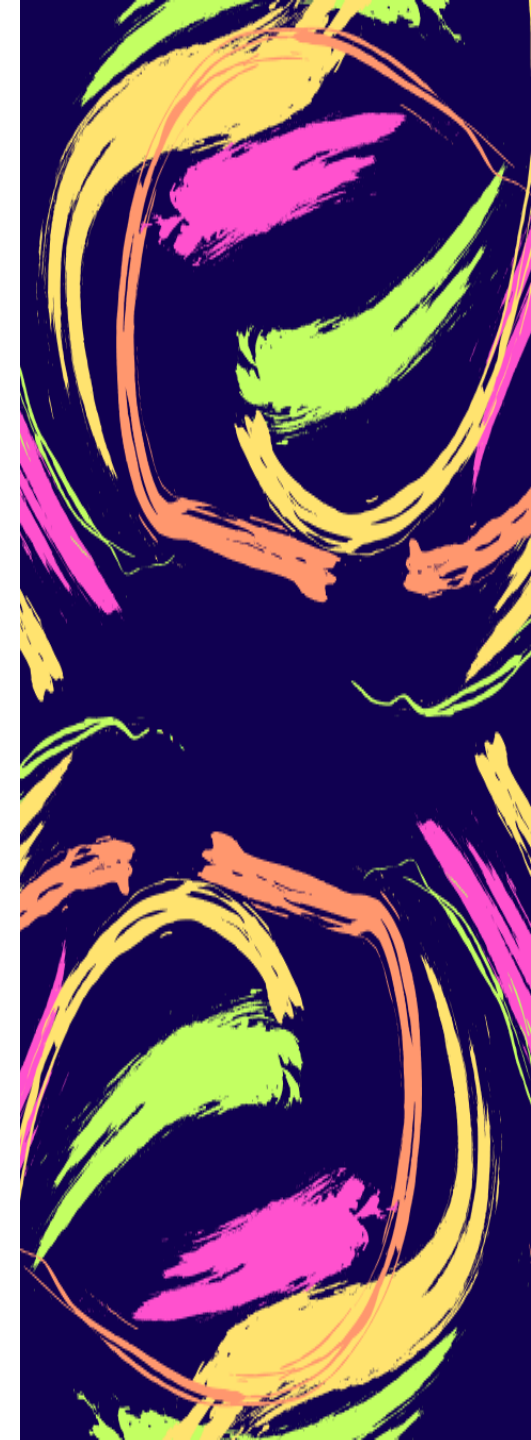


# Kaupunginvaltuuston kokous 22.6.2016

”Pormestari tulee olemaan vahva vallankäyttäjä, joka ohjaa poliittisen vallankäytön kautta tärkeimpänä tehtävänään kaupungin talousarviovalmistelua ja päätöksentekoa.”  
(Lasse Männistö)

”Pormestari malli tuo mukanaan parempaa läpinäkyvyyttä ja selkeyttä poliittisen päätöksenteon ja virkavalmistelun rajat. Mallissa on kuitenkin riskinsä, että pormestarit elävät omaa elämänsä ja politiikan tekeminen ammattilaistuu kokonaan.”  
(Marcus Rantala)

”-- päätöksentekoa ollaan keskittämässä toimialalautakuntiin, jolloin merkittävät päätökset keskitetään entistä pienempilukuisen joukon tehtäväksi.”  
(Nuutti Hyttinen)

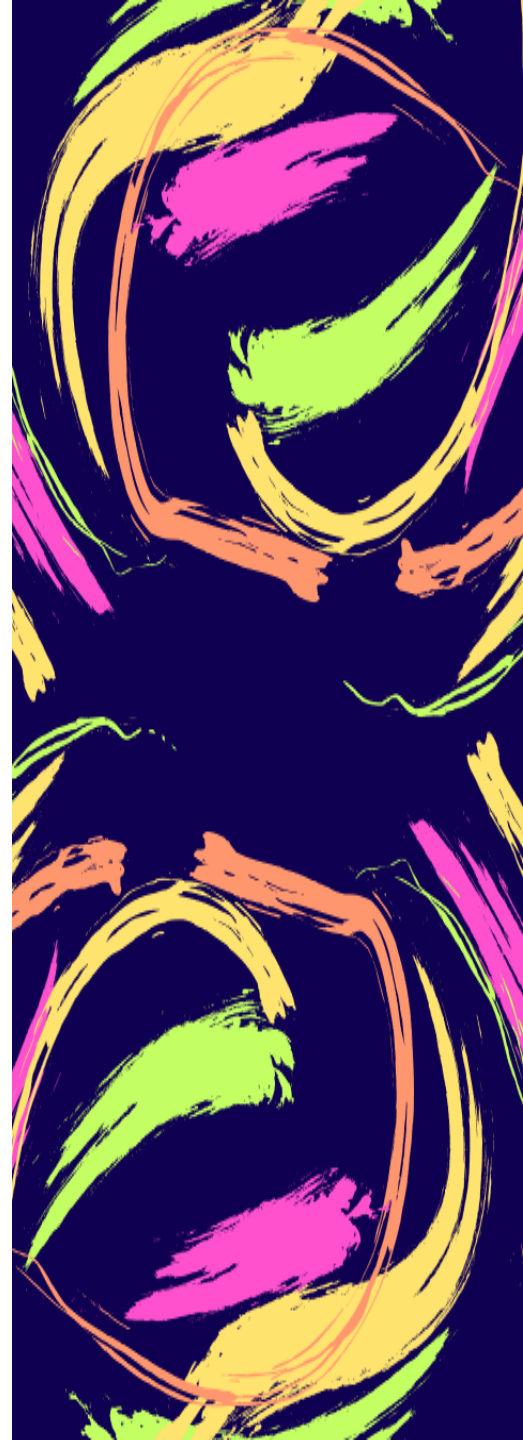


# Johtamisjärjestelmän uudistuksen vaikutukset (1/2)

Poliittinen johtaminen on vahvistunut ja elitisoitunut vallan keskittymisen myötä. Toimijoiden roolit ja työnjako ovat osin epäselviä.

Toimialamalli on parantanut kaupunkiorganisaation toimintojen koordinaatiota, mutta uudistus on tuonut uusia koordinaatiotarpeita hierarkiatasojen lisääntyessä.

Kaupunkilaisten osallistumisen edistäminen on irrallaan johtamisesta. Irrallisuuden estämiseksi tarvitaan jaettava ymmärrystä osallistumisen arvosta, merkityksestä ja hyödyistä.



# Kaupunginvaltuuston kokous 22.6.2016

”Aito huoli on, että päätettävistä kokonaisuuksista tulee niin isoja, ettei tavallinen luottamushenkilö pysty niitä hallitsemaan.”

(Veronika Honkasalo)

”Jättikokoisten toimialojen sanotaan edistävän palvelukokonaisuuksien kehittämistä. Se, miten sujuvasti ja yhtenäisesti palvelut toimivat, riippuu kuitenkin ennen muuta töiden organisoimisesta, toimintamalleista ja resursseista ruohonjuuritasolla, eikä sitä ratkaista keskittämällä päätöksenteko ylös, pieneen piiriin.”

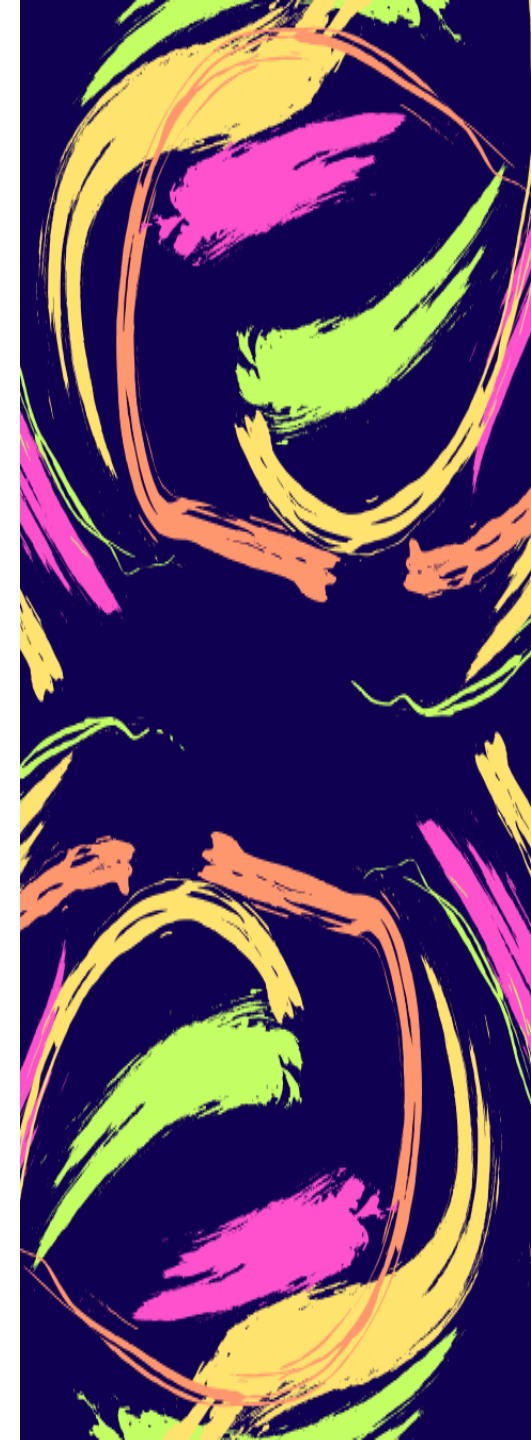
(Yrjö Hakanen)

”-- kokopäivätoimisena valtuutettu pystyy perehtymään ja hoitamaan luottamustoimea paremmin kuin valtuutettu, joka on sekä ansiotyössä 5 päivänä viikossa että sen lisäksi luottamustoimissa.”

(René Hursti)

”-- uudistuksen myötä tavoitteena on parantaa myös luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiä. Tältä osin on huomioitava myös toistaiseksi pienet valtuustoryhmät. Luottamushenkilöiden näkökulmasta kysymys on myös tiedonsaannista ja mahdollisuuksista perehtyä asioihin riittävän ajoissa.”

(Terhi Peltokorpi)

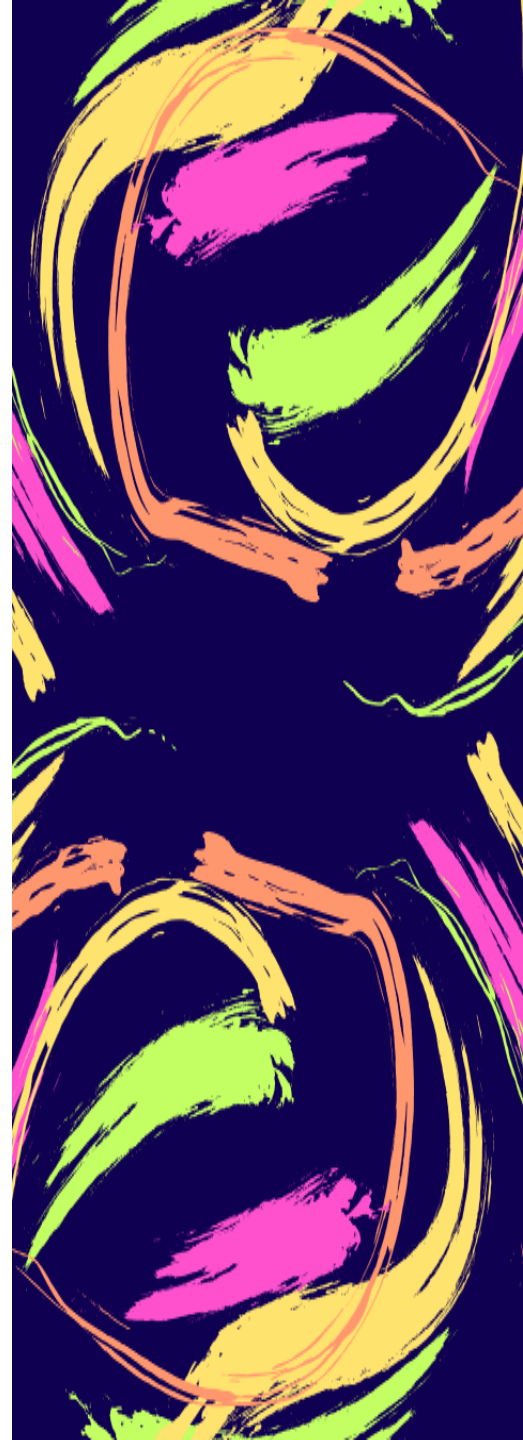


# Johtamisjärjestelmän uudistuksen vaikutukset (2/2)

Uudistus tukee kaupungin kehittymismahdollisuuksia, mutta henkilöstön uudistumiskyky on kärsinyt kiireen ja työkuorman vuoksi.

Tietoa kerätään monipuolisesti, mutta sen analytiikka ja raportointi eivät vastaa päätöksenteon tarpeisiin.

Kaupungin rooli on vahvistunut kansallisesti ja kansainvälisesti.





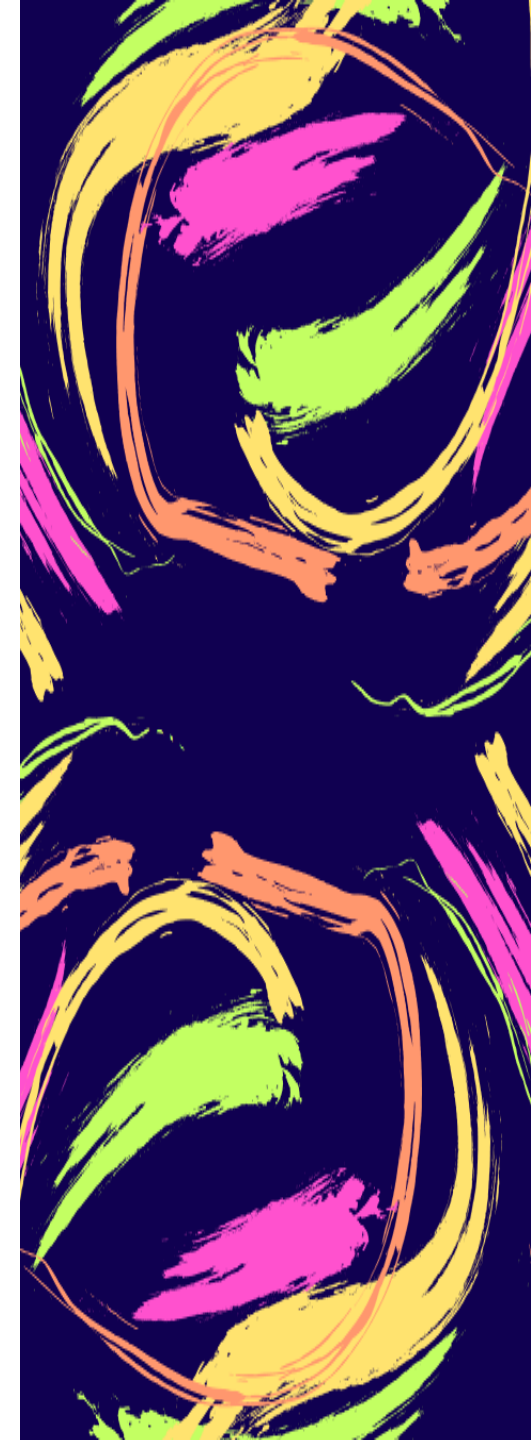
# Kaupunginvaltuuston kokous 22.6.2016

”-- nyt päätettävä iso muutos ei tällä päätöksellä ole vasta kuin jonkinlainen mahdollisuus uudistaa kaupunkiamme. Se ei tule automaattisesti johtamaan mihinkään valtaisaan muutokseen meidän toimintatavoissamme tai toimintakulttuurissamme. Se tarjoaa puitteet uudistumiselle --.”  
(Tatu Rauhamäki)

”Uudistuksen nykyvaihe on oikeastaan liian varhainen hallintosäännön hyväksymiselle, mutta turhan kiirehtimisen sietää paremmin, kun uskoo, että kaupunkilaisille ei synny vastaavaa haittaa kuin länsimetron viivästymisestä, vaikka joitakin tämän järjestelmän valuvikoja korjattaisiin vielä vuosia myöhemmin.”  
(Osku Pajamäki)

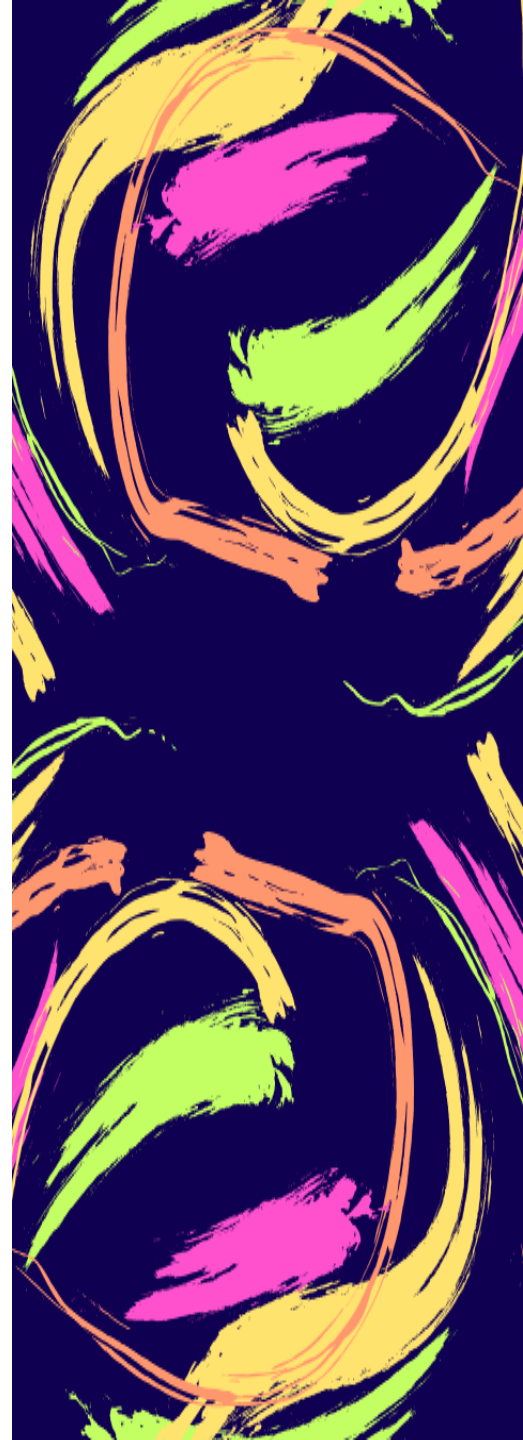
”-- johtamisjärjestelmä uudistuksessa on paljon hyvää, mutta jotain voitaisiin tehdä vielä paremmin.”  
(Mika Ebeling)

”Käytännössä on varmaa, että jotkut asiat, mitä nyt päätämme, osoittautuvat tarkemmassa harkinnassa harkitsemattomiksi.”  
(Otso Kivekäs)



# Johtopäätökset

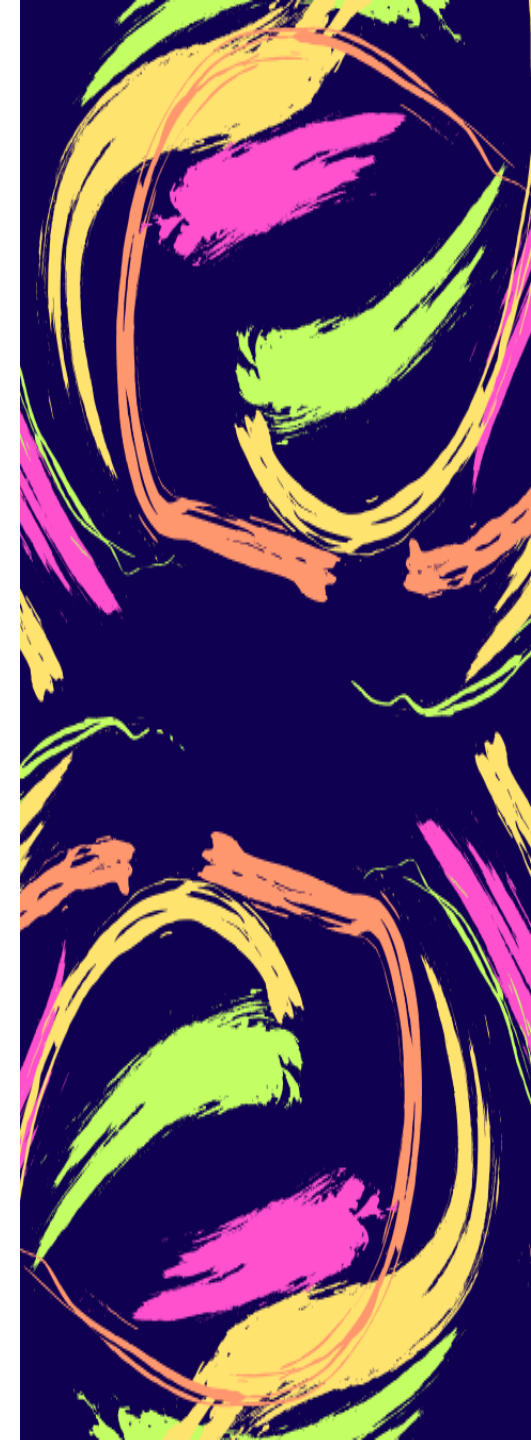
- Huomio rakenteista ihmisiin ja prosesseihin.
- Työnjaon, roolien sekä vastuu- ja valtasuhteiden selkeys on edellytys johtamisjärjestelmän toimivuudelle.
- Uudistus on avannut mahdollisuuksia, mutta potentiaalia ei hyödynnetä riittävästi.
- Strategia ei konkretisoidu arjen käytännöiksi ilman vuorovaikutteista johtamista ja riittäviä resursseja.





## Kehittämissuositukset: Mitä tutkijat tekisivät? Selkeyttä, dialogisuutta ja vuorovaikutteisuutta kaupungin johtamiseen

- **Pormestarisopimuksella** voitaisiin selkeyttää ylimmän poliittisen ja viranhaltijajohdon rooleja ja työnjakoa sekä sopia yhteisistä menettelytavoista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Vertailukohtana voidaan soveltuvin osin pitää kuntajohtajan johtajasopimusta.
- **Vallan keskittämiseen liittyvien riskien tunnistaminen ja vähentäminen** parantaisivat johtamisjärjestelmän toimivuutta ja hyväksyttävyyttä.
- **Kaupungin johtoryhmän ja muiden strategisten työryhmien roolia** johtamisessa kannattaa selkeyttää ja niiden toiminnan avoimuutta lisätä.
- **Apulaispormestarien asemaa yhteensovittajina** sekä politiikan ja hallinnon että kaupunkilaisten ja kaupunkiorganisaation välillä kannattaa vahvistaa.
- **Vuorovaikutteisuuden lisääminen** kaupungin toiminnassa ja johtamisessa parantaisi kaupungin kehittämistä sekä vahvistaisi henkilöstön ja kaupunkilaisten osallisuuden kokemusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.



# Tutkimuksen toteutus

## Tutkijat (Tampereen yliopisto):

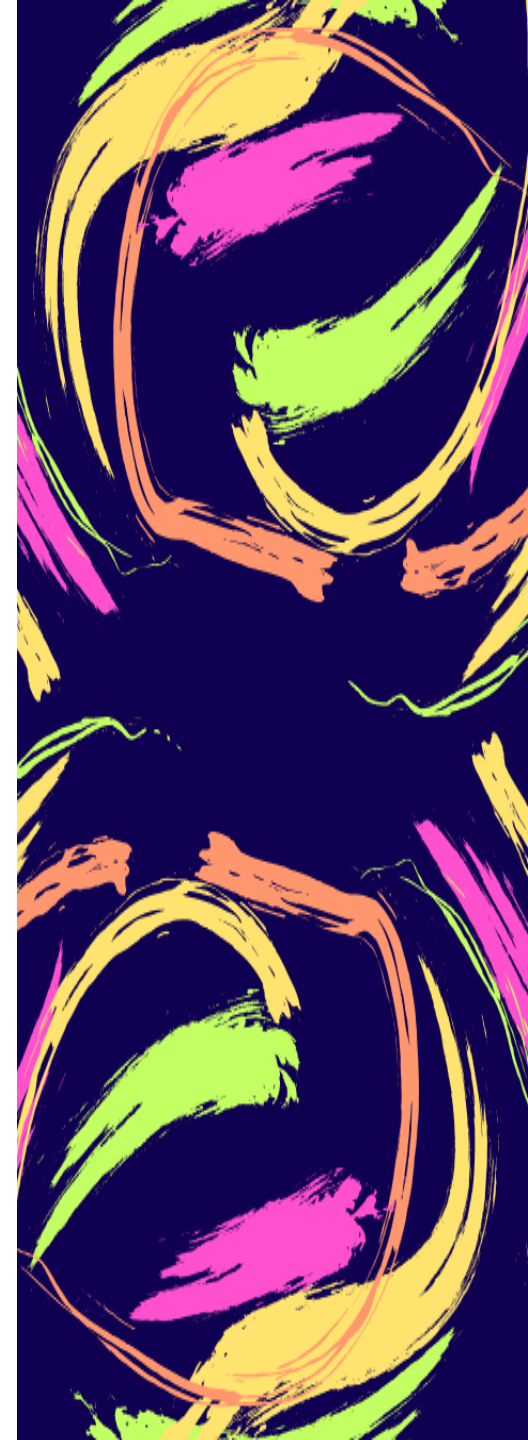
Anni Jäntti, Arto Haveri, Pasi-Heikki Rannisto, Jenni Airaksinen, Elias Pekkola, Virpi Sillanpää, Nina Helander, Jan-Erik Johanson, Aki Jääskeläinen, Anna-Aurora Kork, Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi, Henna Paananen, Jonne Parkkinen & Lotta-Maria Sinervo

## Tutkimusaineistot:

- 83 yksilöhaastattelua (Helsingin viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä)
- 4 fokusryhmähaastattelua (vaikuttamistoimielinten jäseniä, stadiluotsit, osallistujia yhteensä 20)
- 379 vastaajan tietojohdamisen kysely
- 131 Vapaa sana! -lomakkeella kerättyä henkilöstön kommenttia uudistuksesta
- 186 sivua v. 2019 kerätyn Muutospulssi-kyselyn avovastauksia
- Dokumenttiaineistot

## Tutkimusraportti valmistuu helmikuun 2021 aikana:

Anni Jäntti, Arto Haveri & Pasi-Heikki Rannisto (toim.) (2021) Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa? Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointi.





**KIITOS!**

**Lisätietoja:**

Anni Jäntti, Tampereen yliopisto

[etunimi.sukunimi@tuni.fi](mailto:etunimi.sukunimi@tuni.fi)