

# Strategian 2017-21 arviointi keskushallinnossa

Miten olemme onnistuneet matkalla kohti  
maailman toimivinta kaupunkia?

Kaupunginvaltuuston seminaari 4.-5.2.2021  
Kansliapäällikkö Sami Sarvilinna

# Onnistumiset ja haasteet keskushallinnossa

	Onnistumiset	Haasteet ja kehittämiskohteet	Keskeiset muutosmittarit
<b>Maailman toimivin kaupunki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Johtamisessa edistymistä</li> <li>✓ Kaupungin kokonaisuohjattavuus parantunut toimialamallissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työvoiman saatavuus työvoimapula-aloilla</li> <li>○ Resurssien joustavissa siirroissa haastetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen: Uudistumisen pulssin kokonaisindeksi 2020: 3,08 (2019: 3,01)</li> <li>• Esihenkilöiden arvio kokonaisuohjattavuudesta 2020: 3,3 (2018 ja 2019 3,1)</li> </ul>
<b>Kestävän kasvun turvaaminen kaupungin keskeisin tehtävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Osallisuus kokonaisuutena edennyt</li> <li>✓ Kasvuyrittäjyyden tukeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pitkäaikaistyöttömyys</li> <li>○ Keskustan elinvoima ja kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksityisen sektorin työpaikkamäärän kasvu 2017-19</li> <li>• Työttömyys kasvanut</li> </ul>
<b>Uudistuvat palvelut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Palvelupolut koulutukseen ja työelämään parantuneet</li> <li>✓ Digitalisaatio-ohjelma vauhdittanut kehitystä</li> <li>✓ Merellinen Helsinki kehittynyt hyvin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asukas- ja käyttäjätyytyväisyyden kokonaiskuva</li> <li>○ Digitaalisen perustan haasteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaamo-käynnit kasvussa</li> </ul>
<b>Vastuullinen taloudenpito hyvinvoivan kaupungin perusta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asuntotuotannon korkea taso</li> <li>✓ Lainakanta/asukas on säilynyt strategiatavoitteen mukaisena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Päätetyt talousarviot ovat ylittäneet tavoitetaso jo päätöshetkellä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmistuneet asunnot 2020: 7280 (2017: 4890)</li> <li>• Strategiatavoitteen mukaisesti laskettu toimintamenojen kasvu ollut tavoitetta suurempaa</li> </ul>
<b>Helsinki vahvistaa ja monipuolistaa edunvalvontaansa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kansainvälinen viestintä</li> <li>✓ Edunvalvonnan toimintatapaa kehitetty eteenpäin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Edunvalvonnan vaikuttavuuden parantaminen</li> </ul>	

## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Helsinki on hyvä työpaikka, jossa tavoitteena on erinomainen ihmisten johtaminen. Kaupunki panostaa valtuustokaudella johtamistyön parantamiseen ja viestinnän kehittämiseen
- Kaupunki varmistaa tuoreen organisaatiomuutoksen tavoitteiden, erityisesti asukaslähtöisyyden, osallisuuden ja kustannustehokkuuden toteutumisen sekä kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden paranemisen

### Onnistumiset +

- Uudistumisen pulssin kokonaistulos parantunut (kaupunki ja kanslia)
- Kaupungin kokonaisohjattavuus parantunut toimialamallissa

### Haasteet -

- Työvoiman saatavuus työvoimapula-aloille
- Resurssien joustavissa siirroissa haastetta

## Mittarit

### Johtamisen parantuminen

Mittari	2018	2019	2020
Valmentavan johtamisen indeksi (Kunta10, asteikko 0-100)	68,8	(ei mitattu)	73
Uudistumisen pulssi –indeksi (asteikko 1-4)	(ei mitattu)	3,01	3,08

### Kokonaisohjattavuus (johtamisjärjestelmän arviointi)

Mittari	2018	2019	2020
Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus paranee (KPMG:n arviointi, esihenkilöt, yhdeksän kysymyksen keskiarvo, asteikko 1-5)	3,1	3,1	3,3

## Opit

- Koronasta on opittu paljon HR-työssä esim. joustava resurssointi ja osaamisen kartoituksen tärkeys
- Johtamisesta muutoksessa on opittu sekä uudessa johtamisjärjestelmässä että toimintaympäristön muutoksessa
- Selkeät yhteyspinnat toimialoille on tunnistettava paremmin – suurempia yhtenäisiä kokonaisuuksia

## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Tavoitteena on, että asukkaat ja yritykset luottavat kaupungin toimintaan, että heidän todellinen vaikutuksensa toimintaan vahvistuu ja että modernit osallisuuskäytännöt parantavat väestöryhmien välistä ymmärrystä, yhdenvertaisuutta ja palvelujen laatua.
- Elinkeinopolitiikan tavoitteena on, että yksityisen sektorin työpaikkamäärä kasvaa pitkällä aikavälillä vähintään yhtä nopeasti kuin asukasluku.

### Onnistumiset +

- Osallisuus kokonaisuutena edennyt.
- Osallistuvan budjetoinnin äänestysprosentti 2019 8,6 % kansainvälisessä vertailussa hyvä
- Kasvuyrittäjyyden tukeminen

### Haasteet -

- Pitkäaikaistyöttömyys kasvussa
- Yksityisen sektorin työpaikkamäärä laskussa
- Keskustan elinvoima ja kehittäminen

## Mittarit

### Kasvuyrittäjyyden tukeminen

	Elokuu 2017	Elokuu 2020
Kasvuyritysten määrä Maria01:ssa	90	170
Työpaikkojen määrä Maria01:ssa	580	1300
Pääomasijoitusyhtiöiden määrä Maria01:ssa	6	13

### Strategiamittari: Yksityisen sektorin työpaikkamäärä kasvaa vähintään yhtä nopeasti kun asukasluku

Mittari	2017	2018	2019 *	2020**
Yksityiset työpaikat, työvoimatutkimus	252 286	258 920	251 475	251 475
Väestö 31.12.	643 272	648 042	653 835	657 360
Väestö, muutos-%	1,3 %	0,7 %	0,9 %	
Työpaikat, muutos-%	3,1 %	2,6 %	1,0 %	-1,0 %
<b>Suhdeluku</b>	<b>2,43</b>	<b>3,48</b>	<b>1,13</b>	<b>-1,78</b>

\*Ennakkotieto

\*\* Kuvaa kehitystä ajalla 1.1.-30.9.2020.

- ### Opit
- Osallisuudesta kauden aikana on kertynyt runsaasti tietoa, jota voidaan hyödyntää nykyistä enemmän
  - Pitkäjänteisyys on muistettava mm. elinkeinopolitiikassa
  - Työttömyyden hoidossa asiakastiedon hyödyntäminen
  - Elinkeino- ja toimialatiedon parempi hyödyntäminen

## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Kaupungin **työllisyyttä edistäviä palveluita suunnataan** erityisesti niihin ryhmiin, joissa osallistuminen työmarkkinoille on vähäisintä.
- Helsingin tavoitteena on olla maailman parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki maailmassa.

### Onnistumiset +

- Palvelupolut koulutukseen ja työelämään parantuneet
- Digitalisaatio-ohjelma vauhdittanut kehitystä, uusia proaktiivisia palveluita ja perustan uudistus käynnissä
- Merellinen Helsinki edennyt hyvin

### Haasteet -

- Asukas- ja käyttäytyyväisyyden kokonaiskuva kaupungissa hajanainen
- Digitaalisen perustan haasteet verkon hallittavuudessa ja turvallisuudessa

## Mittarit ja kehitys

### Palvelupolkujen parantuminen koulutukseen ja työelämään

Uusia työllisyydenhoidon palveluita kehitettiin ja vakiinnutettiin mm. Ohjaamo, Nuorten Urapalvelut ja opinto-ohjaus TYP-palveluihin.

Ohjaamo-toiminnan aktiivisuus kasvussa:  
Vuonna 2016 **8100 käyntiä** → Vuonna 2019: **16 300 käyntiä**

### Merellinen Helsinki edennyt hyvin

- Merellisen strategian noin 50 toimenpiteestä on toteutunut tai käynnistynyt hyvin noin 40 ja tyydyttävästi 10.
- Esimerkkejä 2019-2020 toimenpiteistä:
  - Vallisaaren yhdyskuntatekniikka on valmis
  - Vasikkasaari virkistyskäytössä
  - Avattiin Vartiosaari

### Opit

- Palvelukehitykseen tulee yhdistää paremmin tiedon ja datan hyödyntäminen

## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Helsingin tavoitteena on olla maailman parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki maailmassa.

Tavoitteet	#1 Toimiva ja turvallinen tietoliikenne palveluna	#2 Kustannustehokkaat ja korkean saatavuuden kapasiteettipalvelut	#3 Nopea ja helppo tapa saada tukea	#4 Kustannustehokkaat ja laadukkaat työvälineet työskentelyn tueksi
Keinot	Yksi turvallinen ja nopea verkko mahdollistaa innovatiiviset palvelut	Laadun ja tehokkuuden varmistaminen mittakaavaa ja hybridiympäristöjä hyödyntämällä	Kaikki tukipalvelut yhdestä pisteestä	Harmonisoitu elinkaarenhallintamalli
Status ja ennuste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lähiverkon hallinta laajenee vuoden 2020 loppuun mennessä ja tuo säästöjä</li> <li>Kyberturvakilpailutus 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oma konesali (HDC1) käyttövalmis vuoden 2020 loppuun mennessä</li> <li>Migraatiot käyntiin vuoden 2021 aikana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluhallintajärjestelmä valittu ja käyttöönotto käynnissä.</li> <li>Tukipalvelut organisoitumassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteinen laiterekisteri käytössä osin vuonna 2021 ja valmis 2022</li> </ul>
	<p><b>Digitaalinen perusta on merkittävin digitalisaatio-ohjelman tulos strategiakaudella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteiset infra- ja tietotekniikan palvelut tarjotaan keskitetysti: mahdollistaa merkittävät synergiaedut ja kustannussäästöt</li> <li>Digitalisaatioyksikön uusi organisaatio ja toimintamalli käynnissä 1.1.2021</li> <li>Yhteinen palvelu- ja talousmalli käyttöön vuonna 2021</li> <li>Alustava hyötyjen ja kustannusten seurantamalli luotu</li> <li>Kaupunkiyhteinen onnistuminen</li> </ul>			

## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Organisaatiouudistuksen mahdollistama toimintojen tehostuminen hyödynnetään siten, että kokonaistuottavuuden 0,5 % vuotuisella nousulla katetaan osa väestönlisäyksen aiheuttamasta toimintamenojen kasvusta.

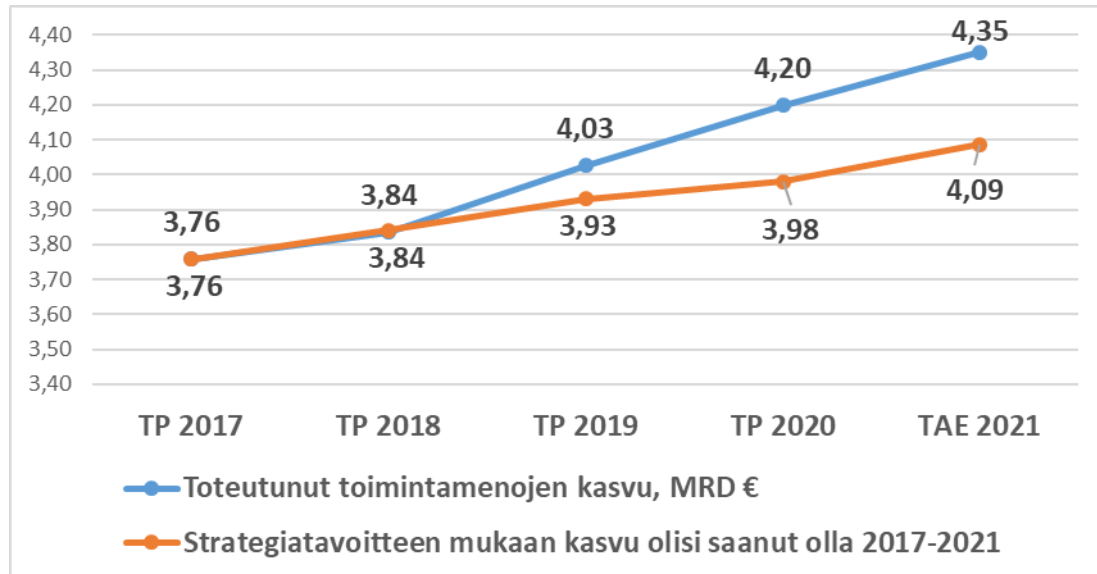
### Onnistumiset +

- Toimialat, virastot ja liikelaitokset ovat pääsääntöisesti pysyneet annetuissa määrärahoissa
- Määrärahoja on pystytty strategiakaudella kohdentamaan tavoitteen mukaisesti sinne missä väestönkasvu lisää kustannuksia suurimmin (kasko ja sote)

### Haasteet -

- Toimintamenojen kasvu ollut strategiassa sovittua tavoitetta suurempaa
- Päätetyt talousarviot ovat ylittäneet tavoitetason jo päätöshetken kustannustason muutosennusteilla; lisäksi ennusteet kustannustason muutoksesta ovat laskeneet verrattuna budjetointivaiheeseen

## Mittarit



Koko kaupungin käyttötalouden muutos (raami)					
Määrärahojen kehitys 2017-2021, 1000 €					
Vuosi	Menot €	Kasvu ed. vuosi €	Kasvu ed. vuosi %	Kasvu 2017-2021 €	Kasvu 2017-2021 %
TP 2017	3 758 711				
TP 2018	3 835 459	76 748	2,0 %		
TP 2019	4 025 815	190 356	5,0 %		
TP 2020	4 198 397	172 582	4,3 %		
TA 2021	4 351 115	152 718	3,6 %	592 404	15,8 %
*strategiatavoitteen mukaan kasvu olisi saanut olla 2017-2021: 8,71 %					
Strategiatavoitteen mukainen TA 2021				4 085 930	

## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Uusiin haasteisiin varaudutaan mitoittamalla kokonaisinvestoinnit tasolle, joka kyetään rahoittamaan strategiakaudella tulorahoituksella siten, ettei lainakanta asukasta kohden kasva.

### Onnistumiset +

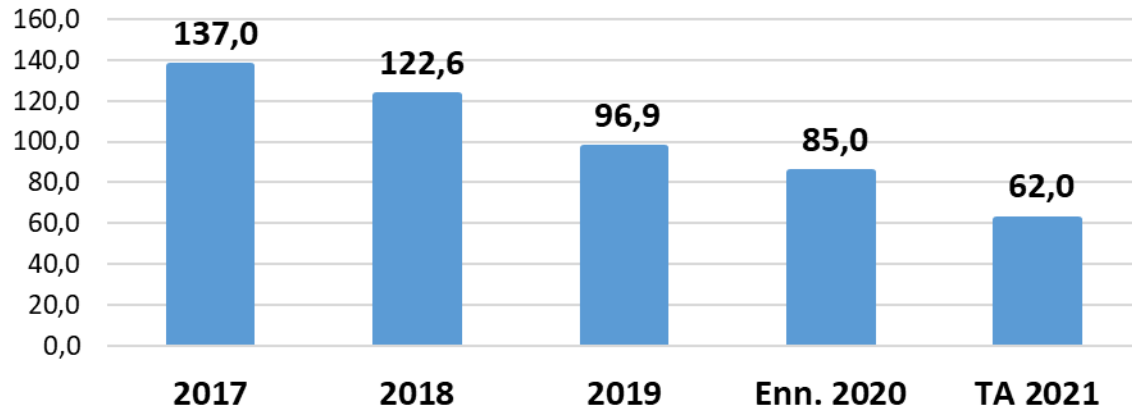
- Investointitaso noussut selvästi vuosien 2017 ja 2018 lähtötilanteesta; vuosikate pysynyt vuodet 2017-2020 lähes samalla tasolla.
- Vuoteen 2019 asti investoinnit on pystytty rahoittamaan hyvin tulorahoituksella

### Haasteet -

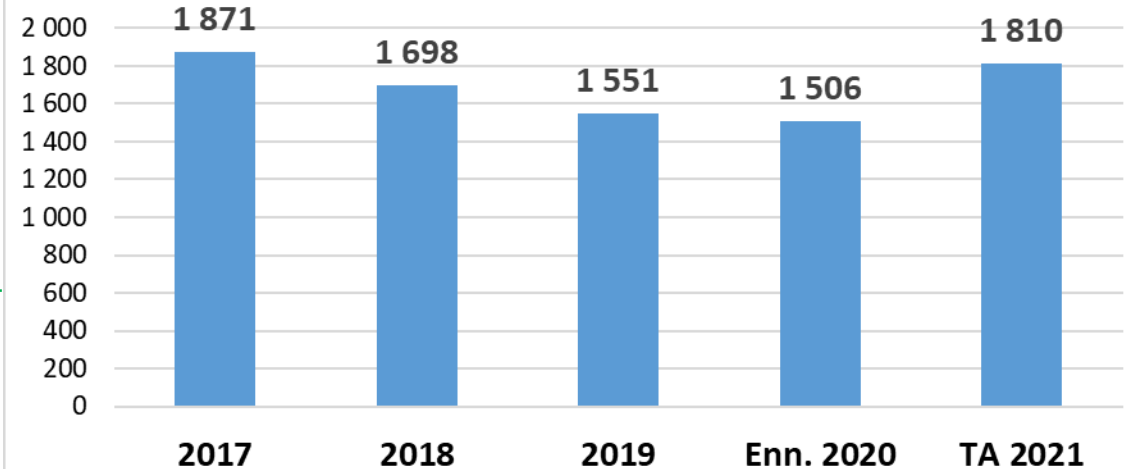
- Tulorahoitusnäkymät tuleville vuosille ovat voimakkaasti heikentyneet
- Investointitaso nousi vuodelle 2020 merkittävästi ja pysyy edelleen korkeana vuonna 2021
- Erotus joudutaan kattamaan lainanotolla ja kassavaroilla

## Mittarit

Investointien tulorahoitus-% kehitys  
2017-2021



Lainakanta, €/asukas 2017-2021





## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Tavoitteena on rakentaa vuosittain 6 000 asuntoa valtuustokauden alussa (2017 – 2018) ja 7 000 asuntoa valtuustokauden jälkipuoliskolla (2019 – 2021).

### Onnistumiset +

- Asuntotuotanto on korkealla tasolla
- Investointeihin käytetty rahamäärä sekä käytettävissä olleen määrärahan toteumaprosentit ovat nousseet

### Haasteet -

- Asuntotuotantotavoitteen edellyttämien investointien rahoitus

## Mittarit

Investointien toteuma-%	koko			emo		
	TA+ylitys	TP	%	TA+ylitys	TP emo	%
2017	843	621	73,7	673	546	81,1
2018	877	625	71,3	695	516	74,2
2019	951	780	82,0	779	640	82,2

Mittari	2017	2018	2019	2020
Tavoite	6 000	6 000	7 000	7 000
Toteuma (valmistuneet)	4 890	4 843	6 736	7 280
Toteuma (alkaneet)	5 071	7 943	6 928	7 186

## Opit

- Strategian taloudellisten ja toiminnallisten vaikutusten arviointi on tehtävä seuraavan strategian valmistelun aikana
- Pitkän aikavälin talouden kuva on oltava jatkuvasti päätöksenteon pohjana

## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Tavoitteena on, että Helsingin kuntakohtainen yhteisöveron jako-osuus nousee yli 30 % tasolle valtuustokaudella.

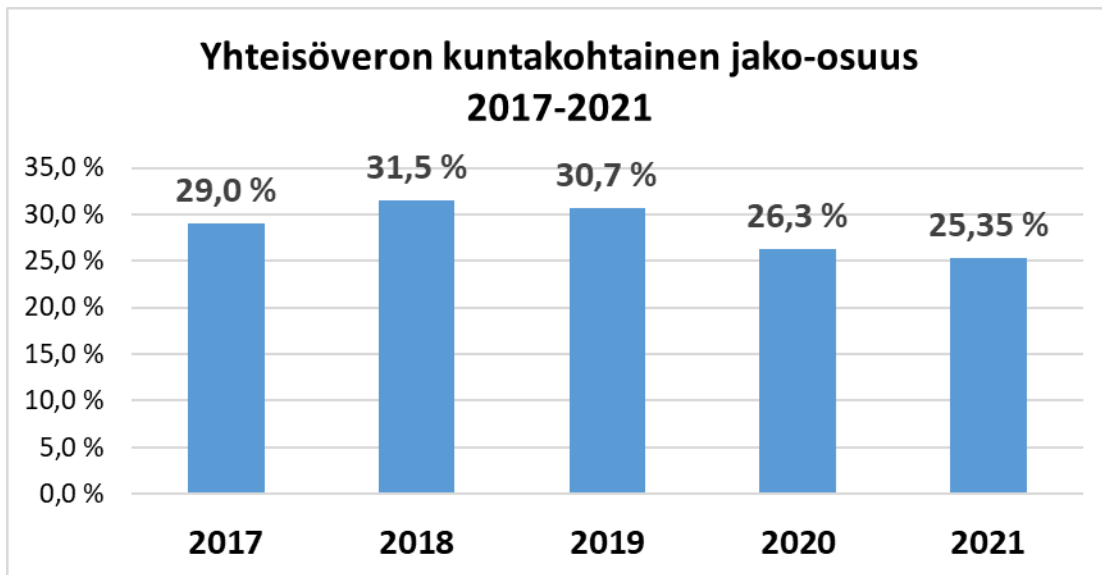
### Onnistumiset +

- Helsingin yhteisövero-osuus korkeimmillaan (valmistuneet verotukset) vuosina 2014-2016
- Tilityksissä käytettävä jako-osuus korkeimmillaan 2018 ja 2019

### Haasteet -

- Finanssisektorin maksama yhteisövero alentunut vuosista 2014-2016

## Mittari



## Tavoite strategiassa 2017-2021

- Helsinki vahvistaa omaa kansallista edunvalvontaansa, edistää modernin kaupunkipoliittisen agendan luomista ja luo entistä aktiivisemmin kumppanuuksia pääkaupunkiseudun sekä muiden suurien suomalaisten kaupunkien kanssa.
- Helsinki kohottaa omaa tavoitetasoaan maailman johtavien kaupunkien välisissä vertailuissa

### Onnistumiset +

- Kansainvälinen viestintä
- Edunvalvonnan tavoitteet ja toimintamalli on luotu

### Haasteet -

- Edunvalvonnan vaikuttavuuden parantaminen.
- Edunvalvontaa tukevia toimintatapojen kehittämistyötä tarve jatkaa ja systematisoida myös jatkossa.

## Mittarit ja kehitys

- Kansainvälistä kumppanitoimintaa systematisoitu, näkyvyys ja yhteistyö vaikuttavaa koronakriisiin saakka, kriisissä suorat kontaktit korostuneet.
- Edunvalvontaa on vahvistettu ja tavoitteet määritelty Suurten kaupunkien yhteistyö laajentunut C21 ja luotu toimintamalli Kuntaliiton kanssa.

### Opit

- Yhteinen ja yhtenäinen tilannekuva kaupungin keskeisistä edunvalvonnan haasteista, mahdollisuuksista ja ratkaisusta edunvalvonnan vahvistamiseksi on onnistumisen edellytys

# Toimialarajat ylittävät teemat ja yhteistyö

## Missä onnistuimme yhdessä? Missä on kehitettävää? Mitä opimme?

### Tavoite strategiassa 2017-2021

- Valtuustokauden painopisteenä on toimialamuutoksen hyötyjen varmistaminen ja kaupungin johtamistavan uudistaminen.

#### Onnistumiset +

- Digitalisaatio-ohjelma ja digitalisaation johtoryhmä on tiivistänyt yhteisiä työtapoja
- Segregaatiokehitykseen on pyritty puuttumaan AM-ohjelmalla mm. uusien asuntojen hallinta- ja rahoitusmuotoja ohjaamalla. Lisäksi aloitettu kaupunkiuudistus aloittaminen kolmella alueella
- Talousarvioprosessia on kehitetty yhdessä. Parantaminen edellyttää kaikkien panosta ja sitoutumista
- Kaupungin HR-johtamisen foorumin avulla on yhtenäistetty kaupungin toimintatapoja ja johtamista sekä määritetty yhdessä uudistumisen prioriteetteja
- Hallinnon menettelyjä on kehitetty yhteistyössä

#### Haasteet -

- Kaupunkiyhteisten strategisten hankkeiden ja ohjelmien hallinnassa ja hyödyntämisessä on parannettavaa. Hallinnan parantaminen edellyttää yhteisiä työtapoja ja -menetelmiä.
- Kaupungin johdon yhteistä sitoutumista strategiasta johdettuihin kokonaisuuksien tavoitteisiin (ohjelmat/hankkeet/kokeilut tms.) tarvitaan.
- Toimialarajat ylittävien toimenpiteiden sujuvoittaminen, kuten osallistuva budjetointi