



Helsingin johtamisjärjestelmän ja toimialamallin
arviointi 2018-2019

Arvioinnin loppuraportti valtuuston seminaariin

Loppuraportti: 16.05.2019

Valtuuston seminaari: 13.-14.06.2019

KPMG Oy Ab

Johdanto ja sisällysluettelo

Johdanto arvioinnin loppuraporttiin

- Tämä on Helsingin kaupungin johtamisuudistuksen arvioinnin loppuraportti valtuuston puoliväliseminaariin 13.-14. kesäkuuta 2019.
- Loppuraportti koostaa arvioinnin tulokset keväiden 2018 ja 2019 kyselyistä ja haastatteluista. Tulokset esitetään vastaajien pääryhmittäin, eli luottamushenkilöiden vastaukset ja esimiesten vastaukset omina kokonaisuuksinaan.
- Erikseen esitetään kuinka luottamushenkilöt sekä esimiehistä ylin johto ja palvelukokonaisuuden johtajat vastasivat saman sisältöisiin kysymyksiin. Yhtenäinen tilannekuva on perusedellytys mahdollisten kehitystoimenpiteiden tehokkaalle käynnistämiseksi ja toteuttamiselle.
- Enemmän yksittäisten toimialojen ja kaupunginkanslian vastauksiin pureutuvat tulosraportit valmistuvat kesäkuun aikana.
- Työtä on ohjannut projektiryhmä, jossa jäsenenä on ollut edustajat jokaisesta toimialasta ja kaupunginkansliasta.

Lisätietoja sekä arvioinnista että loppuraportista:

- Sakari Uutela/Kaupunginkanslia
- Arto Smolander/KPMG

Sisällysluettelo

2 Johdanto ja sisällysluettelo

3 Tiivistelmä arvioinnista, lähtökohdista ja tuloksista

- Kiteytys: ”todennäköiset” tweetit arvioinnin tuloksista
- Johtamisuudistuksen arviointi keväällä 2018 ja 2019 kiteytetyt tulokset

8 Johtamisuudistuksen arvioinnin yhteenveto: luottamushenkilöt

13 Johtamisuudistuksen arvioinnin yhteenveto: esimiehet

19 Johtamisuudistuksen arviointi: luottamushenkilöiden vastaukset kevään 2019 kysymyksiin

Kuinka vastasivat luottamushenkilöt sekä esimiehistä

34 ylin johto ja palvelukokonaisuuden johtajat samansisältöisiin kysymyksiin

37 Johtamisuudistuksen arviointi: esimiesten vastaukset kevään 2019 kysymyksiin

52 Liitteet: Kyselyyn ja haastatteluihin osallistumisen tiedot

Kiteytys: "mahdolliset" tweetit arvioinnin tuloksista

"Olemme muodostuneet yhdeksi vahvemaksi kokonaisuudeksi"

"Meillä on selkeä ja yhteinen strategia ja tällä rakenteella sitä on helppo toteuttaa"

"Vielä on työtä jatkettava sisäisten prosessien ja vastuutahojen selkiyttämisessä sekä vanhasta poisoppimisessa"

"Työ vielä kesken ja siksi on ennen aikaista todentaa toiminnan tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantumista"

"Uskon, että saavutamme taloudellisia ja asiakashyötyjä, koska tarkastelemme asioita nyt enemmän laajempänä kokonaisuutena. Sitä kautta saamme erilaisia yhteisiä hyötyjä"

"Sisäisen asiakkuuden palvelumallia ei ole ymmärretty kansliassa eikä vielä aina toimialojen hallinnossa"

"Toimeenpanon haaste toimialoilla, että kehittäminen kohdistuu aina samoihin avainhenkilöihin. Pitää pystyä laajentamaan tekijöiden ja uudistajien rinkiä"



"Pormestrimalli on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta sekä vahvistanut kaupunginvaltuuston ja hallituksen roolia kaupungin johtamisessa"

"Poliittinen aspekti tullut vahvemaksi päätöksenteossa: asiat on hyvin jumpattu kaupungin hallituksessa, ennen kuin ne etenevät valtuustoon"

"Yhdessä toimiva pormestaristo parantaa toiminnan ohjattavuutta"

"APOjen kautta ja yleisemminkin lautakuntien yhteistyö virkamiehistöön päin toimii ja tieto kulkee"

"Yhteys kaupunkilaisten suuntaan on vahvistunut pormestariston toiminnalla"

"Haastava yhdistää: pitkät asialistat ja isot materiaalmäärät sekä nopeus- ja ketteryyso tavoitteet. Tuloksena kuormitusta ja kiirettä. Siirtyykö myös valtaa virkamiehille?"

"Jos haluaa vaikuttaa asioihin, tulee voida olla mukana lautakuntatyöskentelyssä. Kaupungin hallituksessa vaikea enää vaikuttaa"

Mahdolliset tweetit esimiesten vastauksista

Mahdolliset tweetit luottamushenkilöiden vastauksista

Tiivistelmä arvioinnista, lähtökohdista ja tuloksista 1/3

Lähtökohdat arviointiin

Helsingin kaupunki toteutti historiansa suurimman organisaatio- ja johtamisuudistuksensa 1.6.2017, kun uuden valtuuston aloittaessa siirryttiin pormestarimalliin ja kymmenet virastot korvattiin toimialoilla. Kunnallisvaalien jatkumona valtuusto valitsi kaupungille sekä pormestarin johtamaan kaupunginhallitusta että neljä apulaispormestaria johtamaan toimialalautakuntia.

Uudistuksen taustalla oli strategiaohjelma 2013–2016. Uudistus oli pohjustettu edellisellä valtuustokaudella, kun kaupunginvaltuusto päätti 16.3. ja 22.6.2016 kaupungin johtamisjärjestelmän uudistamisen päälinjoista sekä 16.11.2016 hallintosäännön kokonaisuudesta. Uudistuksen tavoitteena oli, että:

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

Käytännössä uudistus vaikutti jokaisen Helsingin kaupungin työntekijän työympäristöön ja luottamushenkilön toimintaympäristöön. Vähiten uudistus koski Sote-toimialaa, joka oli toteuttanut oman rakenneuudistuksensa ja hallinnon keskittämisen jo vuonna 2013.

Koska uudistuksen mittasuhteet olivat poikkeukselliset, päätti kaupunginvaltuusto 13.10.2017 toteuttaa johtamisuudistuksen arvioinnin. Arvioinnin tehtävänä on tuottaa ajantasaista tietoa johtamisuudistuksen etenemisestä ja

jo saavutetuista vaikutuksista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta niin viranhaltijoiden kuin luottamushenkilöiden näkökulmasta.

Arvioinnin toteutus

Arvioinnissa toteutettiin kaksi arviointikierrosta, ensimmäinen keväällä 2018 ja toinen keväällä 2019. Teknisesti arvioinnissa toteutettiin laaja kysely, jota täydennettiin haastatteluilla. Toteutustapa oli yhdenmukainen sekä viranhaltijoille että luottamushenkilöille. Kaksivaiheisuuden avulla haettiin myös näkemystä uudistukseen liittyvästä kehityksestä, kun organisaatio alkaa toimia jo toista täyttä vuotta uudessa mallissa.

Viranhaltijoista kohderyhmänä oli esimiehet. Kysely lähetettiin yli 520 esimiehelle, joista yli 240 vastasi. Täydentävien haastatteluiden kohderyhmänä oli 40 esimiestä. Luottamushenkilöistä kohderyhmänä johtavat luottamushenkilöt ja valtuuston jäsenet. Kysely lähetettiin yli 220 luottamushenkilöille, joista noin 50 vastasi. Täydentävien haastatteluiden kohderyhmänä oli 20 luottamushenkilöä.

Arvioinnin tulokset: esimiehet

Esimiesten yleisnäkemys johtamisuudistuksesta on, että se on luonut hyvän pohjan tehdä kaupungin toiminnasta asukaslähtoisempää, osallistaa kaupunkilaisia palveluiden kehittämiseen sekä samanaikaisesti toimia tehokkaammin ja yhtenäisemmin. Lisäksi strateginen johtaminen on parantunut. Siten uudistus tukee Helsingin strategista tavoitetta olla maailman toimivin kaupunki.

Tiivistelmä arvioinnista, lähtökohdista ja tuloksista 2/3

Arvioinnin tulokset: esimiehet (jatkuu)

Samalla arviointi antaa selvän signaalin, että uudistustyö on vielä kesken. Muutoksen taustalla oli kuitenkin vuosikymmenien aikana juurtunut itsenäisten virastojen toimintakulttuuri ja pienempien kokonaisuuksien johtamisen käytännöt. Organisaatorakenteet voi uudistaa yhdellä päätöksellä vuosineljänneksessä, mutta työyhteisökulttuurin muuttaminen vie päämäärätietoisestikin johdettuna pari vuotta.

Tässä vaiheessa arviointi nostaa esille selkeät haasteet, jotka liittyvät sekä hallinnon keskittämiseen toimialoilla, työnjaon selkeyteen toimialojen ja kaupunginkanslian kesken sekä päätöksenteon valmistelun johtamisroolien epäselvyyteen. Näissä aihe-alueissa uuden työnjaon aito sisäistäminen ja oman roolin ottaminen on vielä kesken eri osapuolten välillä. Onnistuminen edellyttää muuttumista työnjaon kaikilta osapuolilta, mikä vaatii aikaa, toistoja, ohjausta ja yhteistä tahtotilaa. Toisaalta mikään organisaatiouudistus itsessään ei poista aikaisempia haasteita yhteistyössä, jos ne johtuvat prosesseista, tiedonpuutteesta, johtamistavasta jne. piirteistä, jotka siirtyivät sellaisenaan uuteen rakenteeseen. Nämä haasteet on ratkaistava aina erillisaiheina; esimerkkinä tästä yhteistyö toimitilojen suhteen.

Peräkkäin keväällä 2018 ja 2019 tehdyistä kyselyistä näkyy teemoja, joissa on syntymässä näkemysten polarisoitumista, eli yhdet näkevät näissä positiivista kehitystä ja toiset kasvavia haasteita. Näitä ovat näkemykset johtamisen roolien ja vastuiden selkeydestä, mahdollistaako uusi toimialarakenne aikaisempaa ketteremmän ja palveluhenkisemmän toiminnan ja ovatko digitaaliset vuorovaikutusvälineemme toimivia ja riittäviä.

Arvioinnin aikana on jo tunnistettuihin haasteisiin tartuttu eri työpajoissa ja yhteistyökeskusteluissa. Jatkuvan kehitystyön kautta uusi organisaatio toimii koko ajan sujuvammin.

Esimiesten avoimissa vastauksissa ja haastatteluissa korostui kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden parantuminen uudistuksen myötä. Ohjattavuuden parantumista perusteltiin seuraavasti: toimialoja vähemmän, kaupunkia johdetaan yhtenä kokonaisuutena, jossa vahva rooli kaupungin johtoryhmällä ja pormestarilla. Kansliapäällikkö nivoo virkamiesjohtamista yhteen. Jos aikaisemmin oli ristiriitaa kaupungin edun ja hallintokuntien välillä, nyt toimialalautakunnilla selkeämmät kytkökset kaupungin hallitukseen.

Vastaavasti avoimissa vastauksissa ja haastatteluissa nostettiin haasteena lukumääräisesti eniten esille esimiesten kasvanut työkuorma hallinnollisissa asioissa ja työssä jaksaminen.

Arvioinnit tulokset: luottamushenkilöt

Luottamushenkilöiden mielestä johtamisuudistuksen kautta kuntavaalitulos välittyy aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa ja että kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen rooli kaupungin johtamisessa on vahvistunut. Eli kaksi kolmesta päätavoitteesta on toteutunut. Kolmannen päätavoitteen osalta ollaan kriittisempiä eli onko demokraattinen päätöksenteko jäsen vaikuttavuus parantunut. Tämän osalta luottamushenkilöiden näkemykset polarisoituvat. Polarisoituminen näkyy myös vastauksissa liittyen luottamushenkilöiden toimintaedellytyksien paranemiseen.

Tiivistelmä arvioinnista, lähtökohdista ja tuloksista 3/3

Arvioinnit tulokset: luottamushenkilöt (jatkuu)

Tätä vahvistaa avoimet vastaukset, jossa viitataan poliittisen kentän jakaantuvat pormestari- ja ei-pormestari-puolueisiin.

Luottamushenkilöiden näkökulmasta tässä vaiheessa on vielä vaikea arvioida, että onko johtamisuudistuksen kautta asukaslähtöisyys vahvistunut

Lisäksi avoimissa vastauksissa ja haastatteluissa nostettiin lautakuntien työmäärän suuruus sekä jaostojen toiminnan kehittämistarpeet. Konkreettisenä asioina nostettiin esille toimialojen ongelmat toimitilayhteistyössä.

Arvioinnit tulokset: luottamushenkilöiden sekä ylimmän johdon ja palvelukokonaisuuksien johdon yhtenevät ja eriävät arviot saman sisältöisiin väittämiin

Yhtenäinen tilannekuva kaupungin ylimmän johdon ja luottamushenkilöiden kesken on perusedellytys mahdollisten kehitystoimenpiteiden tehokkaalle käynnistämiseksi ja toteuttamiselle. Johtavien esimiesten arviot ovat luottamushenkilöiden arvioita positiivisemmat koskien väittämiä, onko johtamisuudistus parantanut asukaslähtöisyyttä ja osallistamista.

Luottamushenkilöillä ja johtavilla esimiehillä on yhtenevät positiiviset näkemykset ohjattavuuden paranemisesta johtamisuudistuksen myötä.

Vastausten polarisoituminen, eli saman aikaisesti vahvistuvat sekä puoltavat että kriittiset arvioinnit, näkyy yhtenevästi luottamushenkilöiden ja ylimmän johdon tuloksissa, kun vastattiin väittämiin, siitä onko poliittinen päätöksenteko ja

virkamiesvalmistelu säilyneet selkeästi erillään johtamisuudistuksen myötä.

Samaa vastausten polarisoitumista liittyy arviointiin, onko apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako selkeä.

Ylin johto arvioi luottamushenkilöitä positiivisemmin, onko luottamushenkilöillä päätöksenteossa riittävät tiedot toimialan/kaupungin tilanteesta, ja onko toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteentoimivuus vahvistunut johtamisuudistuksen myötä.

Yhteenveto

Tämän arvioinnin tehtävänä oli tuottaa ajantasaista tietoa johtamisuudistuksen jo saavutetuista vaikutuksista sekä etenemisestä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sekä viranhaltijoiden että luottamushenkilöiden näkökulmasta.

Tämä arviointi on peilin lailla nostanut esille muutoksen luomia vahvuuksia ja synnyttämiä haasteita. Nyt olennaista on, miten sekä virkamiesjohto että luottamushenkilöjohto ottaa huomioon arvioinnin nostamat näkökulmat, ja luo mahdollisuuksia ja antaa yhteisiä linjauksia niiden vahvistamiseen, että haasteiden kyseessä ollessa niiden ratkaisemiseen.

Johtamisuudistuksen arviointi keväällä 2018 ja 2019, kiteytetyt tulokset

ESIMIEHET

Yleisarviointi:

1. Positiivinen yleisnäkemys, että johtamisuudistus tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia. Suurimmassa osassa vastauksissa on selkeää painopisteen siirtyminen "samaa mieltä" suuntaan vertailtaessa v.2018 ja 2019 vastauksia
2. Tietyissä teemoissa, kuten digitaalisiin ja uusiin työvälineisiin, työnjaon ja johtamisen selkeyteen liittyvissä vastauksissa näkyy näkemysten "kaksinapaistuminen" voimistuminen
3. Yksittäiset haasteet nousevat selkeästi näkyviin vastauksissa, kriittiset näkemykset jopa vahvistuneet v.2018-2019 aikana

Johtamisuudistuksen positiiviset saavutukset:

1. Kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistumisen ja kuulemisen kokeiluja on käytössä toimialalla
2. Toimialoilla on aloitettu yhtenäistää toimintatapoja ja toimialan sisäinen yhteistyö on parantunut

Johtamisuudistuksen tämän hetken haasteet :

1. Hallintopalveluiden toiminta
2. Toimialojen ja kaupunginkanslian työnjaon selkeys

LUOTTAMUSHENKILÖT

Yleisarviointi:

1. Odottava ja lievästi positiivinen yleisnäkemys, että johtamisuudistus tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia, mm. ohjattavuuden osalta.
2. Useissa teemoissa, kuten luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiin liittyvissä vastauksissa näkyy näkemysten "kaksinapaistuminen" voimistuminen
3. Asukaslähtöisyyden osalta ei olla vielä nähty johtamisuudistuksen tuovan positiivisia tuloksia

Johtamisuudistuksen positiiviset saavutukset:

1. Kuntavaalitulos välittyä aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa
2. Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta

Johtamisuudistuksen tämän hetken haasteet:

1. Asukaslähtöisyyden vahvistaminen päätöksenteossa
2. Päätöksentekoon liittyvien tehtävien ja vastuiden sekä toimintatapojen selkeys

The KPMG logo is positioned at the top center of the page. It consists of the letters 'KPMG' in a bold, white, sans-serif font, with each letter contained within a white square outline. The background of the entire page is a photograph of a stone retaining wall with a road and cyclists in the foreground. The wall is made of dark, layered stone blocks, and some green plants are growing in the crevices. In the foreground, several cyclists are riding past, their figures blurred due to motion. A blue car is also visible, blurred in the background. The overall scene is an urban setting with a focus on infrastructure and transportation.

KPMG

Johtamisuudistuksen arvioinnin yhteenveto: Luottamushenkilöt

16.05.2019

Arvioinnin loppuraportti valtuuston seminaariin

Johtamisuudistuksen arviointi: kyselyn yhteenveto, luottamushenkilöt

LUOTTAMUSHENKILÖT, kevät 2018

Positiivisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Kuntavaalitulokset välittyvät aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa
2. Pormestarihallinnon malli on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta sekä vahvistanut kaupunginvaltuuston ja -hallituksen roolia kaupungin johtamisessa. Työnjaot ovat selvät
3. Johtamisuudistus mahdollistaa aikaisempaa ketteremmän kaupunkikokouksen 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. Pormestarihallinnon malli, 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

LUOTTAMUSHENKILÖT, kevät 2019

Positiivisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Kuntavaalitulokset välittyvät aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa
2. Pormestarihallinnon malli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokouksen ohjattavuutta
3. Pormestarin ja apulaispormestareiden tehtävien ja vastuiden jako on selkeä

Kriittisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

1. Asukaslähtöisyys on vahvistunut kaupungin luottamuselinten toiminnassa ja asukkaiden ja palvelunkäyttäjien tarpeet ovat näkyvämmillä esillä luottamuselinten päätöksenteossa
2. Luottamuselinten (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta
3. Luottamushenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kaupungin toiminnan tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseen

Selkein hajonta liittyi kysymyksiin:

1. Poliittinen päätöksenteko ja virkamiesvalmistelu ovat säilyneet selkeästi erillään
2. Johtamisuudistus on parantanut päätöksenteon läpinäkyvyyttä
3. Uusi johtamisjärjestelmä on vahvistanut demokratiaa Helsingissä

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

1. Johtamisuudistus mahdollistaa aikaisempaa ketteremmän kaupunkikokouksen ohjauksen
2. Luottamuselinten (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on vahvistanut strategista ohjausta kaupungissa
3. Toimielimillä on vähemmän mahdollisuuksia toimintaa osaoptimoiviin päätöksiin

Johtamisuudistuksen arviointi: merkittävimmät siirtymät v.2018 ja v.2019 vastauksissa

LUOTTAMUSHENKILÖT

Merkittävimmät positiiviset siirtymät

Seuraavissa väittämissä on ollut merkittävä siirtymä "jokseenkin samaa mieltä" "täysin samaa mieltä" vastaukseksi tai muuten iso siirtymä "samaa mieltä"-puolelle

- Pormestarimallin käyttöönotto on vahvistanut kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen roolia kaupungin johtamisessa
- Luottamuselimien (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on vahvistanut kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen roolia kaupungin johtamisessa
- Luottamushenkilöillä on käytössään selkeämpi ja ymmärrettävämpi kokonaiskuva kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta ja kustannuksista

Merkittävimmät negatiiviset siirtymät

Seuraavissa väittämissä on ollut merkittävä siirtymä "jokseenkin eri mieltä" "täysin eri mieltä" vastaukseksi tai muuten iso siirtymä "eri mieltä"-puolelle

- Pormestarimalli on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista
- Johtamisuudistus on parantanut päätöksenteon läpinäkyvyyttä
- Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot kaupungin tilanteesta
- Luottamushenkilöillä on käytössään selkeämpi ja ymmärrettävämpi kokonaiskuva kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta ja kustannuksista

Luottamushenkilöiden näkökulmasta erityisen positiiviset ja haastavat kehityssuunnat, kevät 2019

Yhteenveto avoimista vastauksista ja haastatteluista

Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt hyvin tai poikkeuksellisen hyvin parempaan suuntaan?



1. Pormestarin ja apulaispormestarin roolit
 - Pormestari on selkeä keulahahmo, kaupungin kasvot
 - Pormestari/ apulaispormestarit lähempänä muita poliittisia päättäjiä kuin johtavat virkamiehet aikaisemmassa mallissa
2. Tiedonkulku
 - Apulaispormestarien välityksellä yhteys virkahenkilöstön ja luottamushenkilöiden välillä on parantunut
 - Tieto lautakunnan linjauksista kulkee paremmin
3. Pormestarin ja apulaispormestarien kyky ajaa kaupungin etua
 - Pormestari ja apulaispormestarit ovat ottaneet kantaa kaupungin kannalta tärkeisiin asioihin ja saaneet kannanotoille aiempaa enemmän julkisuutta
 - Helsingin johdon näkyvyys valtakunnallisesti ja kyky ajaa kaupungin etuja on vahvistunut

Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt liian paljon ei-toivottuun tai haasteelliseen suuntaan?



1. Vallan keskittyminen / demokratia
 - Asioiden valmistelua ohjataan ja päätöksentekoon osallistutaan pormestariston toimesta.
 - Tieto ja valta ovat keskittyneet tietyille puolueille (pormestaripuolueet)
2. Tehtävämäärät lautakunnissa
 - Laajat asiakokonaisuudet ja suuri päätettävien asioiden määrä. Olisiko tarvetta lisätä lautakuntien määrää
 - Jaostojen hyödyntäminen heikkoa
3. Toimialojen yhteistoiminnan haasteet
 - Erityisesti nostettiin muiden toimialojen yhteistyö KYMPin kanssa tiloista. Kympillä on vastuu kaupungin kiinteistöistä, nyt yhteistyö toimialojen kanssa ontuu ja näyttäytyy luottamushenkilöille hitaana. Tämä yhteistyö rakennettava uudelleen.

Luottamushenkilöiden näkökulmasta erityisen uudet kehityssuunnat, kevät 2019

Yhteenveto avoimista vastauksista ja haastatteluista

Onko näkyvillä tai syntymässä jokin kehityssuunta tai ilmiö, joka luottamushenkilötoiminnan näkökulmasta pitäisi huomioida Helsingin johtamista ja johtamisjärjestelmää edelleen kehitettäessä?



1. Lautakuntien ja jaostojen työjako
 - Jaostojen ja lautakuntien roolien ja tehtävien tarkastella nykkokokemuksen perusteella
2. Lautakunnissa käsiteltävien asioiden määrä lautakunnissa
 - Liian paljon käsiteltäviä asioita lautakunnissa ja jaostoissa vähentää luottamushenkilöiden mahdollisuuksia olla syvällisesti perehtyneitä asioihin
3. Pormestarin / apulaispormestarien valta
 - Pormestariston käyttämän vallan arviointi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin
 - Apulaispormestareiden poliittisen ohjauksen määrän arviointi omilla toimialoilla
4. Valtuuston rooli
 - Aloitteiden käsittely
5. ”Minkälaisen kaupungin me haluamme”- keskustelu
 - Vaikka tämä on käyty strategiassa, on kaupungin tilanne nyt jo eri. On tarve seuraavaan keskusteluun ja arviointiin nykytilanteessa sekä nyt tunnistettujen toimintaympäristön tulevaisuuskuva vaihtoehtojen näkökulmasta. Helsingin uudet skenaariot.

The KPMG logo is positioned at the top center of the page. It consists of the letters 'KPMG' in a bold, white, sans-serif font, with each letter contained within a white square outline. The background of the entire page is a photograph of a stone retaining wall with a road and blurred cyclists in the foreground.

KPMG

Johtamisuudistuksen arvioinnin yhteenveto: Esimiehet

16.05.2019

Arvioinnin loppuraportti valtuuston seminaariin

Johtamisuudistuksen arviointi: kyselyn yhteenveto, esimiehet

ESIMIEHET, 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 virkamies -johtamisen yhteensovittamista ja valmistelutyötä sekä heidän välistä tiedonkulkua
3. Onko asukaslähtöisyys vahvistunut toimialalautakuntien ja jaostojen ohjauksessa

ESIMIEHET, kevät 2019

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. Toimialojen keskinäinen työnjako on selkeä

Kriittisimmin johtamisuudistuksen vaikutuksista vastattiin:

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

Selkein hajonta liittyi kysymyksiin:

1. Johtamisen roolit ja vastuut ovat selkeät
2. Toimialani sisäinen 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. Luottamushenkilöiden toimintaedellytysten kehittymiseen uudistuksen yhteydessä
2. Päätöksentekoon liittyviin muutoksiin arviointiin
3. Toimialani ja kaupunginkanslian välinen työnjako on selkeä

Johtamisuudistuksen arviointi: merkittävimmät siirtymät v.2018 ja v.2019 vastauksissa

ESIMIEHET

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 2019 kyselyiden välillä:
 - Kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistumisen ja kuulemisen kokeiluja on käytössä toimialallani
 - Toimialojen keskinäinen työnjako on selkeä
 - Pormestarihallinto, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta
 - Johtamisen roolit ja vastuut ovat selkeät
 - Uusi toimialarakenteemme mahdollistaa aikaisempaa ketteremmän ja palveluhenkisemmän toiminnan
 - Johtamisuudistus on vahvistanut strategista ohjausta toimialallani
 - Uudessa toimialarakenteessa on paremmat mahdollisuudet parantaa kaupungin toiminnan tuottavuutta ja kustannustehokkuutta
 - Toimialani sisäinen yhteistyö on parantunut
 - Toimialani toimintatapoja on alettu yhtenäistää

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 2019 kyselyiden välillä:
 - Johtamisen roolit ja vastuut ovat selkeät
 - Keskittäminen on parantanut hallinto- ja tukipalveluiden toimintaa toimialallani

Johtamisuudistuksen arviointi: merkittävimmät poikkeamat keskiarvosta 2019

Merkittävimmät poikkeamat esimiesten yhteisistä vastauksista tulivat vastaajaryhmästä "Ylin johto ja palvelukokonaisuuksien johtaja"

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kaikki vastaajat	Ylin johto ja palvelukokonaisuuksien johtaja	Kysymys	Kaikki vastaajat	Ylin johto ja palvelukokonaisuuksien johtaja
1. Uusi toimialarakenne on parantanut mahdollisuuksiamme tuottaa palveluita asukaslähtöisemmin			12. Toimialani ja kaupunginkanslian välinen työnjako on selkeä		
4. Asukaslähtöisyys on vahvistunut toimialalautakuntien ja jaostojen ohjauksessa			18. Virkamiesvalmistelu ja poliittinen päätöksenteko ovat säilyneet selkeästi erillään		
8. Digitaaliset vuorovaikutusvälineemme (esim. palautejärjestelmä, kerro kantasi) ovat toimivat ja riittävät			23. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot toimialani tilanteesta		
9. Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta			24. Toimialani ja luottamushenkilöiden väliseen viestintään ja tiedonkulkuun on panostettu riittävästi		

Esimiesten näkökulmasta erityisen positiiviset ja haastavat kehityssuunnat, kevät 2019

Yhteenveto avoimista vastauksista ja haastatteluista

Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt hyvin tai poikkeuksellisen hyvin parempaan suuntaan?



1. Yhteistyö, yhteisen päämäärän eteen tekeminen
 - Toimialan sisällä ja toimialojen kesken
 - Yhteistyö sisäisten sidosryhmien kanssa
2. Tiedonkulku
 - Konsernitasolla
 - Teams-sovellus
3. Kaupungin strategia
 - Strategiasta ja tavoitteista viestitään
 - Konkreettiset toimenpideohjelmat
4. Asiakas-, asukaskokemus ja osallistaminen
 - Sisällytetty strategiamittareihin
 - Osallistamisen uudet mallin (OsBu)
5. Valmistelu/valmistelun johtaminen
 - KLIP
 - kaupunginkanslian valmistelun johtaminen
6. Keskittäminen toimialoille
 - Tehostanut toimintaa
 - Vahvistanut osaamista

Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt liian paljon ei-toivottuun tai haasteelliseen suuntaan?



1. Hallinnon keskittäminen ja palveluiden laatu
 - Esimiehet eivät saa tukea hallinnosta
 - Kuormittaa esimiehiä ja työntekijöitä
2. Työkuorma ja jaksaminen
 - Esimiesten työkuorma lisääntynyt ja aikataulut tiukentuneet
 - Työtehtävät ja projektit pitäisi jatkuvasti suhteuttaa voimavaroihin, eli resursseihin ja osaamiseen
3. Yhteistyö, toimialojen kesken
 - Toimialojen välisestä yhteistyöstä selkeät yhteistyörakenteet puuttuvat. Eri toimintakulttuurit vaikeuttavat ja hidastavat yhteistyötä
 - Erityisesti nostettu tilayhteistyö KYMPin kanssa
4. Tiedonkulku
 - Pormestarin ja esikunnan toimeksiannot
 - Ei tiedoteta tarpeeksi ruotsiksi
5. Kanslian rooli, toiminta ja tehtävät
 - Rooli pois valvonnasta ja ohjeistamisesta. Enemmän palvelua ja jalkautumista toimialoihin
 - Kansliasta yhteiset strategiset linjaukset, joita toteutetaan toimialat edellä ja kanslian tukemana
6. Asukkaiden osallisuus
 - Vuorovaikutuksen resurssit
 - Henkilöstön vaihtuvuus

Esimiesten näkökulmasta erityisen uudet kehityssuunnat , kevät 2019

Yhteenveto avoimista vastauksista ja haastatteluista

Onko näkyvillä tai syntymässä jokin kehityssuunta tai ilmiö, joka esimiestoiminnan näkökulmasta pitäisi huomioida Helsingin johtamista ja johtamisjärjestelmää edelleen kehitettäessä?



1. Digitalisaatio
 - Mobiilityö ja monitilat tuovat haasteita johtamiseen
 - Digitalisaatio-ohjelma mahdollistaa yhteisen kehittämisen. Kaikkien toimialojen osalta osallistamista heti hankkeen alkuvaiheessa.
2. Asukkaiden osallisuus
 - Lisää menetelmiä, jotka mahdollistavat kansalaisten mukaantulon keskusteluun ja valmisteluun. Riskinä polarisoituminen, jos vain osa saa äänensä kuuluviin.
3. Henkilöstön hyvinvointi ja työnantajamielikuva
 - Kaupungin rakenteiden ja käytäntöjen tulisi tukea koko henkilöstön hyvinvointia. Tärkeätä myös henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi: jo nyt ongelmia löytää päteviä työntekijöitä.
4. Uudet johtamistavat
 - Maailmalla puhutaan enemmän johtamisesta joka ei perustu moni-portaisuuteen vaan itsejohtajuuteen, hybridijohtamiseen, valmentavaa johtajuuteen jne. Näitä enemmän kaupungin johtamiseen.
5. Kaupungin kehittämisen kokonaisjohtaminen ja yhteisen toimintakulttuurin johtaminen
 - Tarvetta yhteisille linjauksille, ettei toimialoille ja kaupunginkansliaan synny omia kulttuureja, koska kaikki ovat isoja organisaatioita.



Johtamis uudistuksen arviointi: luottamus henkilöiden vastaukset

Vastaukset, keskeiset huomiot ja yhteenveto
vapaista kysymyksistä ja haastatteluista
kevään 2018 että 2019 kyselyistä

16.05.2019

Arvioinnin loppuraportti valtuuston seminaariin

Valtuuston asettamien 3 tavoitteen onnistuminen, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
1. Kuntavaalitulokset välittyvät aikaisempaa oikeudenmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa			<ul style="list-style-type: none"> • Arvioinnit asetettujen johtamisuudistuksen 3 päätavoitteen onnistumiseen ovat positiivisemmat kuin edellisellä keväänä 2018. • Ei-suotuisa kehitys liittyy näkemykseen siitä, onko luottamuselinten uudistaminen parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta. Lisäksi arvioinnin epävarmuus on kasvanut selkeästi.
2. Pormestarimallin käyttöönotto on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta			
3. Luottamuselinten (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on parantanut demokraattista päätöksentekoa ja vaikuttavuutta			
4. Pormestarimallin käyttöönotto on vahvistanut kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen roolia kaupungin johtamisessa			
5. Luottamuselinten (toimialalautakunnat, jaostot) uudistaminen on vahvistanut kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen roolia kaupungin johtamisessa			

Asukaslähtöisyys, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
6. Pystymme tuottamaan ja kehittämään palveluitamme asukaslähtöisemmin			<ul style="list-style-type: none"> • Arvioinnit johtamisuudistuksen tuomista asukaslähtöisyyden parantamisen lähtökohdista ja käytännöistä ovat kriittisemmät kuin edellisenä keväänä 2018. • Vahvin negatiivinen kehitys liittyy näkemykseen seuraavtko luottamuselimet systemaattisemmin kaupungin palveluiden asiakaskokemusta ja -palautteita. • Yli kolmannes vastaajista arvioi, että uudistus ei ole tuonut muutoksia asukaslähtöisyyteen tai ei osaa sanoa.
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			

Yhteenveto luottamushenkilöiden avoimista vastauksista ja haastatteluista, asukaslähtöisyys

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen asukaslähtöisyyteen:

- Kaupunkiluotsijärjestelmä on parantanut kaupunginosien ja yhdistysten mahdollisuuksia vaikuttaa kaupungin toimintaan
- Apulaispormestareiden jalkautuminen kaupunkilaisten keskuuteen on parantanut asukaslähtöisyyttä

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen asukaslähtöisyyteen:

- Puuttuu prosessi, jolla seurattaisiin kaupungin palveluiden koettua laatua ja toimivuutta. Asukkaiden kokemuksia palveluista ei hyödynnetä järjestelmällisesti palveluiden kehittämisen tukena
- Puuttuu yksi kanava, jonka kautta asukkaat voisivat antaa palautetta ja ehdotuksia palveluiden suhteen
- Asukaslähtöisyyttä osana lautakuntien työtä olisi parannettava
- Osallisuuden johtamista osana demokraattista päätöksentekoa olisi selkeytettävä

Osallistaminen, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
10. Kaupunkilaisten osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet luottamuselimissä käsiteltäviin asioihin ovat parantuneet			<ul style="list-style-type: none"> Lievästi positiivista kehitystä on tapahtunut osallistamiseen liittyvissä arvioinneissa. Toisaalta kaikkiin vastauksiin liittyy kohtuullisen iso neutraalien vastauksien osuus. ”En osaa sanoa”-vastausten määrä vähentynyt selkeästi kevään 2019 arvioinnissa.
11. Kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten osallistumisen 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			

Yhteenveto luottamushenkilöiden avoimista vastauksista ja haastatteluista, osallistaminen

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin:

- Uusi lautakuntamalli helpottaa ihmisiä löytämään luottamushenkilön, jota asia koskee

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin :

- Kaupunkilaisia kuullaan vain muodollisesti, ja liian myöhään prosessissa, jolloin ei vaikutusta
- Kaupunki on alkanut käyttämään vahvasti konsultteja valmistelussa, ja kaupunkilaisia kuullaan konsulttien toimesta, eikä virkamiesten, jolloin heidän osaaminen jää hyödyntämättä
- Kaupunkilaisten osallistumista pitää edelleen helpottaa, mm. sähköisten palveluiden kautta, kuitenkin huolehtien myös muuta kautta osallistuvien kaupunkilaisten kuulemisesta

Ohjattavuuden paraneminen, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
14. Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta			<ul style="list-style-type: none"> • Kevättä 2018 positiivisemmin arvioidaan pormestarin ja apulaispormestareiden tehtävien ja vastuiden selkeyttä ja sitä, että onko pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta. • Näkemykset siitä, että onko apulaispormestareiden rooli toimialalautakunnan puheenjohtajana parantanut kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta, ovat kääntyneet kriittisimmiksi. • Lisäksi negatiivisten vastausten määrä on kasvanut arvioitaessa, että onko jokaisella luottamuselimellä selkeä tehtävänsä kaupunkikokonaisuuden ohjauksessa .
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			

Yhteenveto luottamushenkilöiden avoimista vastauksista ja haastatteluista, ohjattavuus

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen ohjattavuuden paranemiseen:

- Pormestari- / apulaispormestari–valtuutettuun voi ottaa helpommin yhteyttä kuin aikaisempiin virkamieskaupungin-johtajiin

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen ohjattavuuden paranemiseen:

- Digitalisaation hyödyntämistä kokonaisuuden ohjauksessa lisättävä
- Osaoptimointia tapahtuu vielä, koska muutos on kesken

Päätöksenteko, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
20. Poliittinen päätöksenteko ja virkamiesvalmistelu ovat säilyneet selkeästi erillään			<ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilöt arvioivat kriittisemmin sitä, että onko poliittinen päätöksenteko ja virkamiesvalmistelu säilyneet selkeästi erillään muutoksen yhteydessä. Positiivinen kehitys on tapahtunut arvioinnissa siitä, onko pormestarimalli parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista. Negatiivinen kehitys on tapahtunut arvioinnissa siitä, onko: <ul style="list-style-type: none"> apulaispormestareiden ja toimiala-johtajien tehtävien ja vastuiden jako selkeä toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteentoimivuus vahvistunut Johtamisuudistus parantanut päätöksenteon läpinäkyvyyttä
21. Pormestarimalli 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			

Yhteenveto luottamushenkilöiden avoimista vastauksista ja haastatteluista, päätöksenteko

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilymisestä erillään

- Virkamiehet ovat asiantuntijoita, jotka valmistelevat, ja poliitikot päättävät

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilymisestä erillään:

- Valmistelussa olisi syytä selkeyttää hetkeä, jolloin suurista investointihankkeista tehdään sitovat päätökset sekä sisällyttää näihin aina lähtökohtaisesti useampi eri vaihtoehtoinen malli
- Periaate 4 ei ole kovin selkeä eikä tarkoituksenmukainen: esimerkiksi tällä hetkellä päätösketju toimiala - lautakunta - kansliapäällikkö - kaupunginhallitus sisältää vuorotellen sekä luottamushenkilöitä että virkakuntaa. Se ei ole ainakaan selkeää. Paras ratkaisu olisi luultavasti unohtaa tämä epämääräinen periaate

Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
25. Pormestareiden, kaupunginhallituksen ja valtuuston työnjako on selkeä			<ul style="list-style-type: none"> Vahvasti negatiivinen kehitys on tapahtunut arvioinnissa siitä, onko luottamushenkilöillä paremmat toimintaedellytykset strategiseen ohjaukseen. Useassa kysymyksessä vastaukset kahtia jakautuminen, polarisoituminen, on selvä. Vähenevä neutraali näkemys ruokkii sekä puoltavia että kriittisiä näkemyksiä.
26. Luottamushenkilöillä on paremmat toimintaedellytykset strategiseen ohjaukseen			
27. Pormestarimalli sekä toimialalautakunnat ja isot toimialat -ratkaisumalli ovat parantaneet tiedonkulkua kaupungin ja luottamushenkilöiden välillä			
28. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot kaupungin tilanteesta			

Yhteenveto luottamushenkilöiden avoimista vastauksista ja haastatteluista, luottamushenkilöiden toimintaedellytykset

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilymisestä erillään

- Edellytykset ovat hyvät. Luottamushenkilöt toimivat nyt lähellä toimialojensa johtoa, apulaispormestareita ja toimialajohtajia. Tämä antaa luottamushenkilöille entistä paremmat toimintaedellytykset olla kartalla, lähellä poliittista- sekä virkamiesjohtoa
- Pormestarimallin myötä poliittinen vastuu äänestäjille on selkiytynyt
- Apulaispormestarien ollessa selvästi poliittisesti valittuja henkilöitä he ovat paremmin myös luottamushenkilöiden ja kaupunkilaisten "palveluksessa" ja kuuntelevat ja toimivat sen mukaisesti

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilymisestä erillään:

- Tiedon hyödynnettävyyteen ja avoimuuteen olisi yhä kiinnitettävä huomiota, koska se ei ole merkittävästi parantunut ja oli edellisen kauden yksi valtuutettujen tunnistamista suurimmista haasteista
- Toimialojen suuri laajuus on heikentänyt lautakunnan jäsenille tuotetun tiedon määrää ja laatua
- Rivilautakunnan jäsenen on vaikea tehdä työtään vakituisen päivätyön ohella
- Luottamushenkilöiden vaikutusvalta on vähentynyt puolueissa, joilla ei ole apulaispormestaria tai pormestaria

Tuottavuus ja kustannustehokkuus, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
29. Luottamushenkilöillä on käytössään selkeämpi ja ymmärrettävämpi kokonaiskuva kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta ja kustannuksista			<ul style="list-style-type: none"> Vahvasti negatiivinen kehitys on tapahtunut arvioinnissa siitä, onko luottamushenkilöillä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kaupungin toiminnan tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseen. Vastaajissa oleva kahtia jakautuneisuus näkyy vastauksien kehityksessä kysymykseen, onko luottamushenkilöillä käytössään selkeämpi ja ymmärrettävämpi kokonaiskuva kaupungin toiminnan tuloksellisuudesta ja kustannuksista. Vähenevä neutraali näkemys ruokkii sekä puoltavia että kriittisiä näkemyksiä.
30. Toimielimillä on vähemmän mahdollisuuksia toimintaa osaoptimoiviin päätöksiin			
31. Luottamushenkilöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kaupungin toiminnan tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseen			

Yhteenveto luottamushenkilöiden avoimista vastauksista ja haastatteluista, tuottavuus ja kustannustehokkuus

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilymisestä erillään

- Uusi virtaviivaistettu hallintomallin näyttäisi parantavan tuottavuutta ja kustannustehokkuutta; myönteisiä merkkejä näkyvillä

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilymisestä erillään:

- Toimialojen yhteistyön parantaminen parantaisi tuottavuutta
- Pitäisi parantaa viestintää luottamushenkilöille talousasioissa ; mm. mitä suuret budjettikohdat pitävät sisällään
- Organisaatiota on nyt muutettu, myös kaupungin pääprosesseja pitäisi muuttaa ketterimmiksi ja tehokkaammiksi

Uudistuksen yksityiskohdat, luottamushenkilöt

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
32. Uusi johtamisjärjestelmä on keventänyt byrokratiaa Helsingissä			<ul style="list-style-type: none"> Vastaajissa oleva kahtia jakautuneisuus näkyy vastauksien kehityksessä väittämässä: onko uusi johtamisjärjestelmä vahvistanut demokratiaa Helsingissä tai onko uusi johtamisjärjestelmä on parantanut poliittista toimintakulttuuria, tai onko uusi johtamisjärjestelmä keventänyt byrokratiaa Helsingissä. Vähenevä neutraali näkemys ruokkii sekä puoltavia että kriittisiä näkemyksiä.
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			



Johtamisuudistuksen arviointi:

Kuinka vastasivat luottamus-
henkilöt sekä esimiehistä ylin
johto ja palvelukokonaisuuden
johtajat samansisältöisiin
kysymyksiin

Vertailu luottamushenkilöiden ja kaupungin ylimmän johdon ja
toimialojen palvelukokonaisuuksien johtajien vastauksista saman
sisältöisiin kysymyksiin

16.05.2019

Arvioinnin loppuraportti valtuuston seminaariin

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

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysytty teema	Luottamushenkilöt kevät 2019	Esimiehet kevät 2019	Keskeiset huomiot
<ul style="list-style-type: none"> Asukaslähtöisyys: 4 kysymystä olemmeko asukaslähtöisempiä uudessa johtamisjärjestelmässä <ul style="list-style-type: none"> Yhteenlaskettu arviointi Luottamushenkilökyselyssä kysymykset: 6-9 Esimieskyselyssä kysymykset: 1-4 			<ul style="list-style-type: none"> Ylin johto ja palvelukokonaisuuksien johtajat ovat esimiehistä juuri ne toimijat, jotka ovat eniten vuorovaikutuksessa luottamushenkilöiden kanssa Yhtenäinen tilannekuva kaupungin ylimmän johdon ja luottamushenkilöiden kesken on perusedellytys mahdollisten kehitystoimenpiteiden tehokkaalle käynnistämiseksi ja toteuttamiseksi. Liittyen asukaslähtöisyyteen ja osallistamiseen ovat johtavien esimiesten arviot positiivisemmat kuin luottamushenkilöiden Vastaavasti esimiehet ovat arvioivat kriittisemmin digitaalisia vuorovaikutusvälineiden riittävyttä. Yhtenevät positiiviset näkemykset liittyvät väittämiin ohjattavuuden paranemisesta.
<ul style="list-style-type: none"> Osallistaminen: 3 kysymystä toimimmeko osallistavammin uudessa uudessa johtamisjärjestelmässä <ul style="list-style-type: none"> Yhteenlaskettu arviointi Luottamushenkilökyselyssä kysymykset: 10-12 Esimieskyselyssä kysymykset: 5-7 			
<ul style="list-style-type: none"> Osallistaminen: Digitaaliset vuorovaikutusvälineemme (esim. palautejärjestelmä, kerro kantasi) ovat toimivat ja riittävät <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 13 Esimieskyselyssä kysymys: 8 			
<ul style="list-style-type: none"> Ohjattavuus: Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 14 Esimieskyselyssä kysymys: 9 			
<ul style="list-style-type: none"> Ohjattavuus: Johtamisuudistus mahdollistaa aikaisempaa ketterämmän ja palveluhenkisemmän toiminnan <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 19 Esimieskyselyssä kysymys: 17 			

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

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysytty teema	Luottamushenkilöt kevät 2019	Esimiehet kevät 2019	Keskeiset huomiot
<ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: Poliittinen päätöksenteko ja virkamiesvalmistelu ovat säilyneet selkeästi erillään <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 20 Esimieskyselyssä kysymys: 18 			<ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilöt ja ylin johto arvioivat hyvin yhtenevästi, eli yhtä polarisoituneesti, onko poliittinen päätöksenteko ja virkamiesvalmistelu säilyneet selkeästi erillään johtamisuudistuksen myötä. Samaa vastausten polarisoitumista liittyy arviointiin onko apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako selkeä. Ylin johto arvioi luottamushenkilöitä positiivisemmin, onko luottamushenkilöillä päätöksenteossa riittävät tiedot toimialan/kaupungin tilanteesta, ja onko toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteentoimivuus vahvistunut johtamisuudistuksen myötä.
<ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: Pormestarimalli on parantanut luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamisen yhteensovittamista <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 21 Esimieskyselyssä kysymys: 19 			
<ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: Apulaispormestareiden ja toimialajohtajien tehtävien ja vastuiden jako on selkeä <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 22 Esimieskyselyssä kysymys: 20 			
<ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteko: Toimialalautakunnan ja jaostojen päätöksenteon sekä toimialan valmistelutyön yhteentoimivuus on vahvistunut <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 23 Esimieskyselyssä kysymys: 21 			
<ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset: Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot toimialan tilanteesta <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilökyselyssä kysymys: 28 Esimieskyselyssä kysymys: 23 			

The KPMG logo is positioned at the top center of the page. It consists of the letters 'KPMG' in a bold, white, sans-serif font, with each letter contained within a white square outline. The background of the entire page is a photograph of a stone retaining wall with a road and cyclists in the foreground. The wall is made of large, dark grey, rectangular stone blocks. Small green plants and ferns are growing in the crevices between the stones. In the foreground, a road with a white dashed line runs horizontally. Several cyclists are riding past, their figures blurred due to motion. One cyclist in the foreground is wearing a bright green safety vest and a red helmet. Another cyclist is wearing a white shirt and a white helmet. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

Johtamisuudistuksen arviointi: esimiesten vastaukset

Vastaukset, keskeiset huomiot ja yhteenveto
vapaista kysymyksistä ja haastatteluista
kevään 2018 että 2019 kyselyistä

16.05.2019

Arvioinnin loppuraportti valtuuston seminaariin

Asukaslähtöisyys, esimiehet

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
1. Uusi toimialarakenne on parantanut mahdollisuuksiamme tuottaa palveluita asukaslähtöisemmin			<ul style="list-style-type: none"> Asukaslähtöisyyden osalta kehitys on ollut vuoden aikana positiivista. Esimiesten vastausten painopiste on siirtynyt ”samaa mieltä”-puolelle. Erityisen positiivinen kehitys on ollut asiakaskokemuksen ja -palautteiden systemaattisesta hyödyntämisestä palveluiden kehittämiseen Esimiesten on vaikea arvioida toimialalautakuntien ja jaostojen asukaslähtöisyyttä.
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			

Yhteenveto esimiesten avoimista vastauksista ja haastatteluista, asukaslähtöisyys

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen asukaslähtöisyyteen:

- Asukaslähtöisyys korostuu tavoitteena strategiassa, toimialojen tavoitteissa ja toiminnan suunnittelussa ja yhteisissä ohjelmissa, kuten digiohjelmassa
- Asukaslähtöisyyden korostus on alkanut näkyä myös arjen toiminnassa
- Asukaslähtöisyys on parantunut konkreettisesti pormestareiden keskusteluyhteydessä kaupunkilaisten kanssa, osallistuvan budjetoinnin kautta ja sähköisten asiointipalveluiden ja asiakaspalveluiden keskittämisen myötä

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen asukaslähtöisyyteen:

- Asukaslähtöisyydessä liikutaan usein ylätasolla, kun kysellään ja keskustellaan asioista, joilla ei ole suoraa kytkentää palveluihin
- Sisäinen työnjako, mm. asiakaspalvelua tekevien yksiköiden kokema hallintotyön kasvu on heikentänyt asukaslähtöisyyttä
- Asukkaita pitäisi osallistaa enemmän mukaan palveluverkon suunnitteluun
- Asiakaspalautteita kerätään mutta niiden hyödyntämistä pitäisi parantaa

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
5. Kaupunkilaisten osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet toimialani toiminnan kehittämiseen ovat parantuneet			<ul style="list-style-type: none"> Kuten asukaslähtöisyyden osalta, ovat näkemykset ajan myötä muuttuneet positiivisemmaksi myös osallistamisen osalta Osallistamiseen ja avoimuuteen liittyvissä näkökulmissa ovat vähentyneet sekä epävarmat että erimieliset vastaukset Digitaalisissa vuorovaikutusvälineissä vahva näkemysten kahtiajakautuminen on säilynyt
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			

Yhteenveto esimiesten avoimista vastauksista ja haastatteluista, osallistaminen

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin:

- Kaupunkilaisten osallistumisen mahdollisuudet ovat parantuneet mm. osallistavan budjetoinnin, osallisuusmallin, kaupunkiluotsien, nuorisoneuvoston edustajien lautakuntakokeilun ja OmaStadi-kanavan kautta.
- Uudet toimialat ovat tehneet näkyvää työtä parantaakseen osallistumista ja vuorovaikutusta

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen osallistumisen ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin:

- Kasvava vuorovaikutus (kuten osallistava budjetointi ja asukastilaisuudet) edellyttäisi koko toiminnan kunnon suunnittelua ja resursseja, jotta toiminta kyetään toteuttaa ja tuottaa odotetut tulokset
- Osallistava budjetointi (OsBu) saa ideana kiitosta mutta toteutuksesta voimakasta kritiikkiä, mm. kuormittavuutensa johdosta suhteessa vaikuttavuuteensa
- Digitaalisen osallistumisen mahdollisuuksia olisi parannettava

Ohjattavuuden paraneminen 1/2, esimiehet

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
9. Pormestarimalli, uudet lautakunnat ja toimialat ovat selkeyttäneet kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta			<ul style="list-style-type: none"> Ohjattavuuden paranemisen kohdalla on näkemyksissä yhtäältä selvää positiivista kehitystä ja toisaalta vähäistä muutosta. Positiivisempi suhtautuminen on vahvistunut kokonaisuuden ohjattavuuteen ja toimialojen työnjaon selkeyteen liittyen. Tosin kummassakin kehityksen näkee negatiivisena noin 20-25% vastaajista Oman toimialan ja kaupunginkanslian välisen työnjaon selkeydestä näkemykset ovat tulleet kriittisemmiksi ja vahvemmin polarisoituneet. Siinä sekä negatiiviset että neutraalit näkemykset ovat vahvistuneet. Useimmissa kysymyksissä muutokset vastauksissa ovat olleet vähäiset kevään 2018 ja kevään 2019 välillä
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			

Ohjattavuuden paraneminen 2/2, esimiehet

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
14. Uusi palvelukokonaisuus-rakenne on vähentänyt siiloutuneisuutta toimialani sisällä			<ul style="list-style-type: none"> Arviointien välinen aika ja lisäkokemus on tuonut hieman positiivista kehitystä näkemykseen toimialan sisäisestä siiloutumisen vähentymisestä. Vastaavasti lisääntynyt aika ei ole tuonut muutosta näkemyksiin johtamisen roolien ja vastuiden selkeydestä, vaan yhä vallitsee selkeä kahtia jakautuneisuus. Samoin ketterämpi ja palveluhenkempi toiminta ei näy vahvempina mahdollisuutena kaikille esimiehille. Tässä väittämässä sekä samaa mieltä että eri mieltä –vastaukset ovat hieman vahvistuneet.
15. Toimialani rakenteet (toimiala, palvelukokonaisuus, palvelut, yksiköt jne.) ovat selkeät			
16. Johtamisen roolit ja vastuut ovat selkeät			
17. Uusi toimialarakenteemme mahdollistaa aikaisempaa ketteremmän ja palveluhenkemmän toiminnan			

Yhteenveto esimiesten avoimista vastauksista ja haastatteluista, ohjattavuus

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden paranemiseen:

- Toimialarakenne on parantanut kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta: kokonaisprosessit, eli "end-to-end"-prosessit samassa toimialassa
- Kaikille toimialoille yhteinen strategia on parantanut kaupungin sisäistä yhteistyötä ja kaupunkikokonaisuuden ohjattavuutta
- Hallinto- ja tukipalveluiden keskittäminen mahdollistaa kaupunkitasoisten ohjeistuksien tehokkaamman toimeenpanon toimialoilla

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden paranemiseen:

- Ohjattavuuden haaste on siirtynyt suurten toimialojen sisälle
- Toimialamalli parantaa tilannetta selvästi, mutta työ on pahasti kesken toimialoilla
- Liikelaitosten strateginen asema ja rooli kaupunkikokonaisuudessa sekä sen mukainen ohjaus- ja hallintomalli pitäisi linjata. Liikelaitosten ohjaus ei ole yhtenevä toimialojen ohjauksen kanssa

Päätöksenteko, esimiehet

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
18. Virkamiesvalmistelu ja poliittinen päätöksenteko ovat säilyneet selkeästi erillään			<ul style="list-style-type: none"> Päätöksenteon väittämien osalta arvioinnit ovat pysyneet melko samoina eri vastauksertoina. Näkemykset sen osalta, että johtamisuudistus on vahvistanut strategista ohjausta toimialalla ovat vahvistuneet
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			

Yhteenveto esimiesten avoimista vastauksista ja haastatteluista, päätöksenteko

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilyminen erillään:

- Uusi johtamismalli on hyvin toimiva
- Hankintavaltuudet ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset
- Valmistelu ja päätöksenteko eivät voi olla täysin erillään, sillä päätöksentekijän on oltava tietoinen valmisteltavista vaihtoehdoista ja oikealla tavalla vuorovaikuttaa valmisteluun, jotta päätöksentekoon tulee esitys, joka vastaa päätöksentekijöiden ajatuksia.

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen valmistelun ja päätöksenteon säilyminen erillään:

- Uuden johtamismallin myötä virkamiesvalmistelu ja poliittinen päätöksenteko ovat jopa aikaisempaa enemmän sekoittuneet, kun poliittinen näkökulma pormestarimallin kautta on vahvemmin mukana valmisteluissa; mm. pormestarin esittelynsä ottamat asiat
- Pormestareiden avustajakunta tuo asioiden valmisteluun poliittista ohjausta ja on muuttanut valmistelun ja päätöksenteon rajaa epäselvemmäksi. Avustajakunta tekee operatiivista toiminnan ja valmistelun ohjausta suoraan toimialan linjaorganisaatioon

Luottamushenkilöiden toimintaedellytykset, esimiehet

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot																				
23. Luottamushenkilöillä on päätöksenteossa riittävät tiedot toimialani tilanteesta	<table border="1"> <tr><th>Vastaus</th><th>Prosentti</th></tr> <tr><td>Eri mieltä</td><td>19,2</td></tr> <tr><td>Neutraali</td><td>26,4</td></tr> <tr><td>Samaa mieltä</td><td>28,4</td></tr> <tr><td>EOS</td><td>26,0</td></tr> </table>	Vastaus	Prosentti	Eri mieltä	19,2	Neutraali	26,4	Samaa mieltä	28,4	EOS	26,0	<table border="1"> <tr><th>Vastaus</th><th>Prosentti</th></tr> <tr><td>Eri mieltä</td><td>17,9</td></tr> <tr><td>Neutraali</td><td>22,9</td></tr> <tr><td>Samaa mieltä</td><td>32,5</td></tr> <tr><td>EOS</td><td>26,7</td></tr> </table>	Vastaus	Prosentti	Eri mieltä	17,9	Neutraali	22,9	Samaa mieltä	32,5	EOS	26,7	<ul style="list-style-type: none"> Koska iso osa esimiesvastaajista ei arjessa ole vuorovaikutuksessa luottamuselinten kanssa, niin huomattava osa vastaajista ei osaa arvioida väitettä tai ei näe muutosta tilanteessa.
Vastaus	Prosentti																						
Eri mieltä	19,2																						
Neutraali	26,4																						
Samaa mieltä	28,4																						
EOS	26,0																						
Vastaus	Prosentti																						
Eri mieltä	17,9																						
Neutraali	22,9																						
Samaa mieltä	32,5																						
EOS	26,7																						
24. Toimialani ja luottamushenkilöiden väliseen viestintään ja tiedonkulkuun on panostettu riittävästi	<table border="1"> <tr><th>Vastaus</th><th>Prosentti</th></tr> <tr><td>Eri mieltä</td><td>16,6</td></tr> <tr><td>Neutraali</td><td>27,1</td></tr> <tr><td>Samaa mieltä</td><td>30,0</td></tr> <tr><td>EOS</td><td>26,3</td></tr> </table>	Vastaus	Prosentti	Eri mieltä	16,6	Neutraali	27,1	Samaa mieltä	30,0	EOS	26,3	<table border="1"> <tr><th>Vastaus</th><th>Prosentti</th></tr> <tr><td>Eri mieltä</td><td>19,6</td></tr> <tr><td>Neutraali</td><td>23,8</td></tr> <tr><td>Samaa mieltä</td><td>30,0</td></tr> <tr><td>EOS</td><td>26,7</td></tr> </table>	Vastaus	Prosentti	Eri mieltä	19,6	Neutraali	23,8	Samaa mieltä	30,0	EOS	26,7	
Vastaus	Prosentti																						
Eri mieltä	16,6																						
Neutraali	27,1																						
Samaa mieltä	30,0																						
EOS	26,3																						
Vastaus	Prosentti																						
Eri mieltä	19,6																						
Neutraali	23,8																						
Samaa mieltä	30,0																						
EOS	26,7																						

Yhteenveto esimiesten avoimista vastauksista ja haastatteluista, luottamushenkilöiden toimintaedellytykset

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiin:

- Nykyinen toimialamalli ryhmittelee päätettävät asiat paremmin luottamushenkilöille
- Luottamushenkilöiden linjaama strategia ohjaa suurempaa kokonaisuutta

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen luottamushenkilöiden toimintaedellytyksiin:

- Jaostojen vastuuta pitäisi lisätä hallintosäännön korjauksen kautta: jaostoille enemmän päätettävää
- Luottamushenkilöt ovat uudessa mallissa etäämpänä toimialojen palvelutoiminnasta; tiedot jne. kulkevat palvelukokonaisuuden kautta

Tuottavuus ja kustannustehokkuus, esimiehet

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
25. Uudessa toimialarakenteessa on paremmat mahdollisuudet parantaa kaupungin toiminnan tuottavuutta ja kustannustehokkuutta			<ul style="list-style-type: none"> Tuottavuuden ja kustannustehokkuuden osalta omaan toimialaan liittyvissä vastauksissa on selkeä positiivinen kehitys kevästä 2018 kevääseen 2019
26. Toimialani sisäinen yhteistyö on parantunut			<ul style="list-style-type: none"> Toisaalta lisää aika ei ole tuonut vahvistusta siihen näkemykseen, että uudessa toimialarakenteessa olisi paremmat mahdollisuudet parantaa kaupungin toiminnan tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Osaltaan vastauksissa jopa viitteitä negatiiviseen kehitykseen.
27. Toimialani toimintatapoja on alettu yhtenäistää			<ul style="list-style-type: none"> Hallinnon keskittämisen hyötyihin suhtaudutaan yhä kriittisesti molemmilla vastauskerroilla.
28. Keskittäminen on parantanut hallinto- ja tukipalveluiden toimintaa toimialallani			<ul style="list-style-type: none"> Tunnistettava negatiivinen kehitys liittyy näkemyksiin oman toimialan ja kaupunginkanslian välisen työnjaon parantumisesta
29. Toimialani ja kaupunginkanslian välinen työnjako on parantunut			

Yhteenveto esimiesten avoimista vastauksista ja haastatteluista, tuottavuus ja kustannustehokkuus

Tunnistettua positiivista kehitystä

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia positiivisia kehityksiä liittyen kaupungin toiminnan tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen:

- Toimialarakenne tukee tehokkuuden luomisessa
- Toimintoja on yhdenmukaistettu ja käytetään samoja työvälineitä asioiden hoitoon

Tunnistettuja haasteita

Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluista tuotiin esille seuraavia haasteita liittyen kaupungin toiminnan tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen:

- Hallinto- ja tukipalveluiden keskittämisen yhteydessä on esimiehille siirtynyt tehtäviä ja vastuita, joiden koetaan tekevän työntekemisestä sirpaleista ja tehotonta
- Tietojärjestelmät eivät ole ajanmukaiset, yhdenmukaisesti hyödynnettävissä eivät läpi kaupungin yhdenmukaiset
- Ei hyödynnetä tarpeeksi yhteisiä toimintamalleja, mm. yhteishankintoja

Muutoksen toteutus, esimiehet

■ Eri mieltä ■ Neutraali ■ Samaa mieltä ■ EOS

Kysymys	Kevät 2018	Kevät 2019	Keskeiset huomiot
30. Johtamisjärjestelmä- ja toimialauudistuksen muutosjohtaminen on hoidettu hyvin			<ul style="list-style-type: none"> • Uudistuksen muutosjohtamiseen suhtaudutaan aikaisempaa kriittisemmin • Muuten kehitys on lievän positiivista uusien toimintamallien ja toimintakulttuurin osalta. Arvioinnit ovat vahvasti kahtia jakautuneet.
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			



Liitteet

Kyselyyn ja haastatteluihin
osallistumisen tiedot

16.05.2019

Arvioinnin loppuraportti valtuuston seminaariin

Arvioinnin kyselyiden ja haastatteluiden eteneminen, luottamushenkilöt

- Esimiehille toteutettiin kyselyt seuraavasti:
 - Kevään 2018 kysely toteutettiin 8.5.-5.6.2018 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
 - Kevään 2019 kyselyt toteutettiin 18.3.-8.4.2019 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
- Kyselyiden tuloksia syventävät haastattelut kohdistettiin esimiesjohtoon:
 - 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.

Luottamushenkilökyselyn toteutuma kevät 2019

- Kysely lähetettiin 228 luottamushenkilölle. Kyselyyn vastasi 50 henkilöä eli vastausaktiivisuus oli 22 %
- Luottamushenkilökyselyyn vastanneista 26 (52 %) oli päättämässä johtamisjärjestelmän uudistuksesta (eli valtuustossa 2016)
- Luottamushenkilökyselyyn vastanneiden roolit: (Huom!: vastaajalla voi useampi rooli)

	Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus-%
Kaupungin-hallituksen jäsen	11/15	73
Valtuuston jäsen	18/85	21
Valtuuston varajäsen	14/86	16
Lautakunnan jäsen	16/52	31
Jaoston tai Johtokunnan jäsen	24 vastaajaa	-

Luottamushenkilöiden haastatteluiden toteutuma:

- Haastattelut/sähköpostitse vastanneet: 22
- Estyneet/kieltäytyneet: 3

Luottamushenkilökyselyn toteutuma kevät 2018

- Kysely lähetettiin 238 luottamushenkilölle. Kyselyyn vastasi 61 henkilöä eli vastausaktiivisuus oli 26 %
- Luottamushenkilökyselyyn vastanneista 26 (43 %) oli päättämässä johtamisjärjestelmän uudistuksesta (eli valtuustossa 2016)
- Luottamushenkilökyselyyn vastanneiden roolit: (Huom!: vastaajalla voi useampi rooli)

	Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus-%
Kaupungin-hallituksen jäsen	10/15	67
Valtuuston jäsen	31/85	36
Valtuuston varajäsen	15/86	17
Lautakunnan jäsen	20/52	38
Jaoston tai Johtokunnan jäsen	25 vastaajaa	-

Luottamushenkilöiden haastatteluiden toteutuma:

- Haastattelut/sähköpostitse vastanneet: 27
- Estyneet/kieltäytyneet: 11

Avoimet kysymykset 1-3 sekä 4 ja 5, määrällinen yhteenveto vastaajista, luottamushenkilöt

Avoim kysymys	Vastaajia	Kysymys 4 ja 5, palautteet tavoiteltuihin periaatteisiin	1.vastausvuoro	2.vastausvuoro
1. Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt hyvin tai poikkeuksellisen hyvin parempaan suuntaan?	26	Asukaslähtöisyys kaupungin palvelukokonaisuudessa paranee	5	7
2. Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt liian paljon ei-toivottuun tai haasteelliseen suuntaan?	34	Osallistumisen ja vuoro-vaikutuksen mahdollisuudet paranevat kaupunkitasoisesti ja alueellisesti	4	4
3. Onko näkyvillä tai syntymässä jokin kehityssuunta tai ilmiö, joka luottamushenkilötoiminnan näkökulmasta pitäisi huomioida Helsingin johtamista ja johtamisjärjestelmää edelleen kehitettäessä?	35	Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus paranee	2	3
		Valmistelu ja päätöksenteko säilyvät selkeästi erillään	7	2
		Luottamushenkilöiden toiminta-edellytykset paranevat	8	4
		Kaupungin toiminnan tuottavuus ja kustannustehokkuus paranevat	4	4
		Yhteensä	30	24
Yhteensä	95	Yhteensä	54	

Arvioinnin kyselyiden ja haastatteluiden eteneminen, esimiehet

- Esimiehille toteutettiin kyselyt seuraavasti:
 - Kevään 2018 kysely toteutettiin 8.5.-5.6.2018 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
 - Kevään 2019 kyselyt toteutettiin 18.3.-8.4.2019 Helsingin kaupungin Questback-kyselykoneella.
- Kyselyiden tuloksia syventävät haastattelut kohdistettiin esimiesjohtoon:
 - 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.

Esimieskyselyn toteutuma kevät 2019:

- Kysely lähetettiin 528 esimiehelle. Kyselyyn saatiin 241 vastausta eli vastausaktiivisuus oli 46 %
- Esimieskyselyn vastausprosentti toimialoittain:

	Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus-%
Keskushallinto	37/49	76
o Kaupunginkanslia	19/28	68
KASKO	57/156	37
KYMP	58/109	53
o KYMP-toimiala	56/99	57
SOTE	40/112	36
KUVA	57/102	56
Liikelaitokset	14/26	54

- Vastauksissa asemansa ilmoitti 220 vastaajaa (vaihtoehdot: ylin johto / palvelupäällikkö / yksikönpäällikkö)

Esimiesten haastatteluiden toteutuma:

- Haastatteluihin osallistui 40, eli 100 % kutsutuista
 - Esimiehet: 36
 - Henkilöstöryhmien edustajat: 4

Esimieskyselyn toteutuma kevät 2018:

- Kysely lähetettiin 538 esimiehelle. Kyselyyn saatiin 261 vastausta eli vastausaktiivisuus oli 49 %
- Esimieskyselyn vastausprosentti toimialoittain:

	Vastaajat / kohderyhmän koko	Vastaus-%
Keskushallinto	29/53	55
o Kaupunginkanslia	20/32	63
KASKO	73/170	43
KYMP	64/111	58
o KYMP-toimiala	61/101	60
SOTE	40/106	38
KUVA	55/99	56
Liikelaitokset	7/26	27

- Vastauksissa asemansa ilmoitti 230 vastaajaa (vaihtoehdot: ylin johto / palvelupäällikkö / yksikönpäällikkö)

Esimiesten haastatteluiden toteutuma:

- Haastatteluihin osallistui 41, eli 100 % kutsutuista
 - Esimiehet: 35
 - Henkilöstöryhmien edustajat: 6

Avoimet kysymykset 1-3 sekä 4 ja 5, määrällinen yhteenveto vastaajista, esimiehet

Avoim kysymys	Vastaajia	Kysymys 4 ja 5, palautteet tavoiteltuihin periaatteisiin	1.vastausvuoro	2.vastausvuoro
1. Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt hyvin tai poikkeuksellisen hyvin parempaan suuntaan?	117	Asukaslähtöisyys kaupungin palvelukokonaisuudessa paranee	26	11
		Osallistumisen ja vuoro-vaikutuksen mahdollisuudet paranevat kaupunkitasoisesti ja alueellisesti	30	19
2. Onko nyt vuoden aikana jokin asia tai piirre Helsingin johtamisjärjestelmässä kehittynyt liian paljon ei-toivottuun tai haasteelliseen suuntaan?	147	Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuus paranee	14	23
		Valmistelu ja päätöksenteko säilyvät selkeästi erillään	15	11
3. Onko näkyvillä tai syntymässä jokin kehityssuunta tai ilmiö, joka esimiestoiminnan näkökulmasta pitäisi huomioida Helsingin johtamista ja johtamisjärjestelmää edelleen kehitettäessä?	139	Luottamushenkilöiden toiminta-edellytykset paranevat	4	7
		Kaupungin toiminnan tuottavuus ja kustannustehokkuus paranevat	54	39
		Yhteensä	143	110
Yhteensä	403	Yhteensä	253	



© 2019 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.