



## § 307

### Valtuutettu Dan Koivulaakson toivomusponsi palvelujen kustannusvaikuttavuuden mittareiden kehittämisestä

HEL 2017-010728 T 00 00 03

#### Päätös

Kaupunginhallitus päätti panna asian pöydälle.

#### Käsittely

Pöydällepanoehdotus:  
Paavo Arhinmäki: pöydälle viikoksi

Kaupunginhallitus päätti yksimielisesti panna asian pöydälle Paavo Arhinmäen ehdotuksesta.

#### Esittelijä

kansliapäällikkö  
Sami Sarvilinna

#### Lisätiedot

Olli Lahtinen, erityissuunnittelija, puhelin: 310 36055  
olli.lahtinen(a)hel.fi

#### Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

#### Päätösehdotus

Kaupunginhallitus päättää merkitä tiedoksi selvityksen kaupunginvaltuuston 27.9.2017 kaupunkistrategian käsittelyn yhteydessä hyväksymän toivomusponnen (Dan Koivulaakso) johdosta tehdyistä toimenpiteistä ja toimittaa selvityksen ponnen ehdottajalle sekä tiedoksi muille valtuutetuille.

#### Esittelijän perustelut

Hyväksyessään 27.9.2017 Helsingin kaupunkistrategian kaupunginvaltuusto hyväksyi seuraavan toivomusponnen:

"Hyväksyessään strategian tuottavuustavoitteen Helsinki selvittää samalla mittareiden kehittämistä, joilla se arvioi, miten johtaminen ja yhteistyö henkilöstön kanssa lisää palveluiden kustannusvaikuttavuutta. Mittarit tuodaan kaupunginhallituksen päätettäväksi." (Dan Koivulaakso)



Hallintosäännön 30 luvun 14 §:n mukaan kaupunginhallituksen on toimitettava ponnien ehdottajalle kirjallinen selvitys toivomusponnen johdosta tehdyistä toimenpiteistä viimeistään vuoden kuluttua ponnien hyväksymisestä. Selvitys on toimitettava erikseen myös muille valtuutetuille.

Toivomusponnen johdosta on saatu sosiaali- ja terveyslautakunnan, kasvatus- ja koulutuslautakunnan, kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan sekä kaupunkiympäristölautakunnan lausunnot.

Esittelijä viittaa saatuihin lausuntoihin ja toteaa, että kaikilla toimialoilla on käynnissä palveluiden kustannusvaikuttavuuden parantamiseen liittyviä toimia. Kaupungin nykyaikaisiin johtamiskäytäntöihin kuuluu, että henkilöstö voi ottaa aktiivisesti osaa toiminnan kehittämiseen. Strategian mittareiden kehittäminen käynnistettiin kaupunginhallituksen 13.10.2017 asettamassa kaikki toimialat kattavassa valmisteluryhmässä. Kaupungin johtoryhmä I on ohjannut mittareiden valmistelua. Kaupunginhallitus käsitteli kaupunkistrategian mittareiden kokonaisuuden 12.3.2018 ja kehotti keskushallintoa ja toimialoja ottamaan mittarit huomioon vuoden 2019 talousarvion tavoitteita, toimenpiteitä ja toiminnan mittausta valmisteltaessa.

**Esittelijä**

kansliapäällikkö  
Sami Sarvilinna

**Lisätiedot**

Olli Lahtinen, erityissuunnittelija, puhelin: 310 36055  
olli.lahtinen(a)hel.fi

**Liitteet**

1 Koivulaakso Dan, toivomusponsi 2, Kvsto 27.9.2017 asia 3

**Muutoksenhaku**

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

**Otteet**

**Ote**  
Ponnien ehdottaja

**Otteen liitteet**  
Esitysteksti

**Päätöshistoria**

Kaupunkiympäristölautakunta 30.01.2018 § 42

HEL 2017-010728 T 00 00 03



## Lausunto

Kaupunkiympäristölautakunta antoi kaupunginhallitukselle seuraavan lausunnon:

Kaupunkistrategia: "Organisaatiouudistuksen mahdollistama toimintojen tehostuminen hyödynnetään siten, että kokonaistuottavuuden 0,5 % vuotuisella nousulla katetaan osa väestönlisäyksen aiheuttamasta toimintamenojen lisästarpeesta. Kokonaistuottavuuden parantamista tehdään johtamiseen panostaen ja hyvässä yhteistyössä henkilöstön kanssa palvelujen laadusta huolehtien."

Kaupunkiympäristön toimialan toiminnassa tuottavuuden parantaminen tarkoittaa toimintaprosessien ja -tapojen uudistamista. Keskeistä on myös johtamisen kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi. Toimiala toteutti vuoden 2017 aikana johtamisohjelmaa, jossa vietiin läpi yhteistä näkemystä johtamiskulttuurista. Teemoina olivat mm. jaettu johtajuus, tiimityöskentely ja asiakkuuden johtaminen.

Toimiala valmisteli vuoden 2017 aikana tuottavuuden mittausjärjestelmän. Toimialan tuottavuutta on tarkasteltu ns. tuottavuusmatriisin avulla, jossa ovat mukana tuloskortin näkökulmat: vaikuttavuus/asiakastyytyväisyys, henkilöstö, palvelujen keskeisimmät prosessit ja niiden prosessimittarit sekä talous. Tuottavuusmatriisissa henkilöstötuottavuutta tarkastellaan työkyvyn, työn hallinnan ja työn mielekkyyden sekä johtamisen ja työyhteisön toimivuuden näkökulmasta huomioiden myös työhyvinvoinnin kustannukset (sairauspoissaolot).

Tuottavuuden määrittelytyöllä on vahvistettu toimialan johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat kaupunkiympäristötoimialan toiminnan tuottavuuteen.

Kaupunkiympäristön toimiala arvioi edellä esitetyllä tavalla palveluiden kustannusvaikuttavuutta.

### Esittelijä

kaupunkiympäristön toimialajohtaja  
Mikko Aho

### Lisätiedot

Leila Koivulehto, erityissuunnittelija, puhelin: 310 37343  
leila.koivulehto(a)hel.fi

Sosiaali- ja terveyslautakunta 30.01.2018 § 17

HEL 2017-010728 T 00 00 03

## Lausunto

### Postiosoite

PL 1  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
kaupunginkanslia@hel.fi

### Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13  
Helsinki PL 1  
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

### Puhelin

+358 9 310 1641

### Faksi

+358 9 655 783

### Y-tunnus

0201256-6

### Tilinro

FI0680001200062637

### Alv.nro

FI02012566



Sosiaali- ja terveyslautakunta antoi seuraavan esittelijän ehdotuksen mukaisen lausunnon valtuutettu Dan Koivulaakson toivomusponnosta koskien mittarien kehittämistä palvelujen kustannusvaikuttavuuden arvioimiseksi:

"Sosiaali- ja terveystoimialalla pidetään kustannusvaikuttavuuden lisäämistä ja sen mittareiden kehittämistä erittäin tärkeänä. Kustannusvaikuttavuuden arvioinnille on useampia toimivia lähtökohtia, vaikka tällä hetkellä ei ole käytössä yhtä yksittäistä mittaria, joka yksiselitteisesti osoittaisi, miten hyvä johtaminen ja yhteistyö henkilöstön kanssa lisäävät palveluiden kustannusvaikuttavuutta.

Sosiaali- ja terveystoimialalla lähestytään tuloksellisuutta ns. nelimaalin (Quadruple Aim) näkökulmasta. Tavoitteena on, että palvelujen saatavuuden ja asiakaskokemuksen, vaikuttavuuden, tuottavuuden ja henkilöstökokemuksen on kaikkien parannettava. Toimialan johtamismallia on uudistettu ja sen yhteydessä on tunnistettu yhteisen työn, sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden merkitys myönteisen henkilöstökokemuksen syntymiseksi. Henkilöstökokemus paranee, kun johtamisella tuetaan menestystekijöitä eli osallisuutta, työskentelyä monialaisissa tiimeissä, valmentavaa johtamista, selkeiden tavoitteiden asettamista, tavoitteita kuvaavien mittareiden luomista ja palautteen antamista, selkeisiin yhteisiin pelisääntöihin sitoutumista, jatkuvaa toiminnan ketterää kehittämistä sekä osaamisen kehittämistä ja johtamista.

Henkilöstökokemuksesta kerätään tietoa esimerkiksi vuorovuosittain toteutettavilla Kunta10-henkilöstötutkimuksella ja työterveyskyselyllä, säännöllisissä tulos- ja kehityskeskusteluissa ja työpaikkakokouksissa. Sairauspoissaolotietojen säännöllinen tarkastelu sekä esimerkiksi työvoimapula-aloilla tehtäviin hakeneiden määrä ja lähtövaihtuvuus antavat myös tietoa henkilöstökokemuksesta, kuten myös työyhteisöissä tapahtuva jokapäiväinen havainnointi ilmapiiristä ja töiden sujumisesta.

Kustannusvaikuttavuutta arvioidaan palvelujen käytön kustannuksilla, palvelutoimintaan sitoutuneella henkilöstöresurssilla ja suoritemäärillä eli mittauskohteena ovat palvelutoiminnan tuotannon panokset ja tuotokset. Mittaamisen yksikköjä edustavat usein suoritteet, eurot tai henkilötyövuodet. Esimerkiksi henkilötyövuosien suhteutus palvelutoiminnan tuotoksiin mittaa osaltaan työn tuottavuutta. Lisäksi kustannusvaikuttavuuden mittaamisen tunnuslukuina toimivat palvelujen yksikkökustannukset ja palvelujen tulojen ja menojen seurannat sekä ennusteet.

Palvelujen vaikuttavuuden paraneminen saadaan aikaiseksi erilaisilla toimenpiteillä. On todennäköistä, että terveys- ja hyvinvointipalvelujen käyttäjä muuttaa tottumuksiaan sitä suotuisampaan suuntaan mitä useampi toimenpide tai olosuhde tukee tätä toivottua muutosta. Vaikut-



tavuuden paranemisen syiden palauttaminen yksittäiseen tekijään voi olla kuitenkin haasteellista.

Hyvä henkilöstökokemus parantaa asiakaskokemusta ja vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen. Monimuuttujaisen tuloksellisuusarvioinnin, kuten nelimaalin avulla voidaan arvioida henkilöstökokemuksen parantumisen vaikutuksia asiakaskokemukseen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen."

#### Käsittely

30.01.2018 Ehdotuksen mukaan

Asiassa tehtiin seuraava vastaehdotus:

Vastaehdotus:

Jäsen Saku Etholen: Vaihdetaan lausunnon ensimmäinen kappale muotoon: "Sosiaali- ja terveystoimialalla pidetään kustannusvaikuttavuuden mittareiden kehittämistä erittäin tärkeänä. Mittarien kehittämisessä ja kustannusvaikuttavuuden arvioimisessa on tärkeää, ettei nojata liikaa suoritemääriin tai yksikkökustannuksiin, vaan arvioinnin keskiössä on ihmisten terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantuminen suhteessa käytettyihin resursseihin. Keskeistä onkin kehittää sellaisia mittareita ja indikaattoreita, joilla voidaan arvioida kustannusvaikuttavuutta saavutettujen terveys- ja hyvinvointivaikutusten näkökulmasta."

Kannattaja: jäsen Ahto Apajalahti

Sosiaali- ja terveyslautakunnan lausunto syntyi seuraavan äänestyksen tuloksena:

1 äänestys

JAA-ehdotus: Esityksen mukaan

EI-ehdotus: Vastaehdotus (jäsen Saku Etholen): Vaihdetaan lausunnon ensimmäinen kappale muotoon: "Sosiaali- ja terveystoimialalla pidetään kustannusvaikuttavuuden mittareiden kehittämistä erittäin tärkeänä. Mittarien kehittämisessä ja kustannusvaikuttavuuden arvioimisessa on tärkeää, ettei nojata liikaa suoritemääriin tai yksikkökustannuksiin, vaan arvioinnin keskiössä on ihmisten terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantuminen suhteessa käytettyihin resursseihin. Keskeistä onkin kehittää sellaisia mittareita ja indikaattoreita, joilla voidaan arvioida kustannusvaikuttavuutta saavutettujen terveys- ja hyvinvointivaikutusten näkökulmasta."

Jaa-äännet: 11

Heidi Ahola, Tapio Bergholm, Cecilia Ehrnrooth, Sami Heistaro, Esa



Olavi Lehtopuro, Seija Muurinen, Laura Nordström, Mari Rantanen, Daniel Sazonov, Hannu Tuominen, Sanna Vesikansa

Ei-äännet: 2  
Ahto Apajalahti, Saku Etholen

Tyhjä: 0

Poissa: 0

Sosiaali- ja terveystoimialan hyväksyi esittelijän ehdotuksen äänin 11 - 2.

Esittelijä

sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja  
Juha Jolkkonen

Lisätiedot

Sampo Pajari, talous- ja suunnittelupäällikkö, puhelin: 310 42246  
sampo.pajari(a)hel.fi  
Annamari Rinne, palvelussuhdepäällikkö, puhelin: 310 24044  
annamari.rinne(a)hel.fi

Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta 30.01.2018 § 14

HEL 2017-010728 T 00 00 03

Lausunto

Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta antoi asiasta seuraavan lausunnon:

Kaupunginhallitus päätti 13.10.2017 kaupunkistrategian täytäntöönpanopäätöksessään toimeksiannosta kaupunginkanslialle yhdessä toimialojen kanssa tuottaa mittarit, joilla seurataan kaupunkistrategian toteuttamista. Kaupunginhallitus kehotti, että ehdotusta tulee käsitellä kaupungin toimielimissä helmikuusta 2018 alkaen.

Strategiamittareita valmisteleva kaupunkitasoinen työryhmä aloitti työskentelynsä marraskuussa 2017. Ryhmän työskentelyn ensimmäisen vaiheen mittarit ja indikaattorit ovat valmiita tammikuun 2018 lopussa. Mittarit käsitellään ensin kaupungin johtoryhmässä ja sen jälkeen kaupunginhallituksessa. Mukana on myös tuottavuuden seurannan mittareita. Henkilöstön hyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä mittareita saadaan muun muassa Kunta10-tutkimuksesta.

Strategiamittarihankkeen toinen vaihe valmistuu toukokuussa 2018. Silloin päätetään koko strategiavuoden keskeisistä mittareista. Niihin sisältyy tammikuun vaiheen mittaristoa täydentäviä tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä mittareita.



Lisäksi kaupunginkanslia selvittää mahdollisuuksia tuottaa akateemista tutkimusta toimialamuutoksen vaikutuksista henkilöstökokemukseen ja toiminnan tuottavuuteen.

Kaupungilla merkittävimmät henkilöstökokemusta kartoittavat kyselyt ovat joka toinen vuosi toteutettava työterveyskysely ja joka toinen vuosi tehtävä Kunta10-työhyvinvointitutkimus. Molemmat aineistot kartoittavat työntekijöiden kokemuksia kuulluksi tulemisesta ja esimiestoiminnasta. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta pitää selvittämisen arvoisena, voidaanko löytää syy-seuraussuhteita henkilöstön osallisuuden ja toimialan tuottavuuden välillä.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla investoidaan paljon henkilöstöä osallistaviin menetelmiin. Hyvän henkilöstökokemuksen nähdään syntyvän osallisuuden kokemuksesta, yhdenvertaisuudesta sekä mahdollisuudesta tehdä vaikuttavia tekoja. Toimialalla pelattiin vuoden 2017 aikana lähes 150 osallisuuspeleä, joiden perusteella laaditaan toimialan osallisuussuunnitelma. Vuoden 2018 aikana organisoidaan uudella tavalla toimialan eri palvelujen alueellista yhteistyötä sekä käynnistetään toimialan oma kehittämisverkosto. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta näkee, että henkilöstön osallistaminen tavoitteiden asettamiseen, toiminnan organisoimisen suunnitteluun ja toiminnan arviointiin parantaa sekä työhyvinvointia, vähentää virheitä, parantaa asiakaskokemusta sekä tehostaa toimintaa kestäväällä tavalla.

Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta pitää tärkeänä, että kustannusvaikuttavuuden arvioimisessa ei nojata ainoastaan suoritemääriin tai yksikkökustannuksiin, vaan arvioinnin tukena on ihmisten terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantuminen suhteessa käytettyihin resursseihin. Keskeistä onkin kehittää sellaisia mittareita ja indikaattoreita, joilla voidaan arvioida kustannusvaikuttavuutta myös saavutettujen terveys- ja hyvinvointivaikutusten näkökulmasta."

#### Käsittely

30.01.2018 Esittelijän ehdotuksesta poiketen

Vastaehdotus:

Sami Muttilainen: Lisätään lause ehdotuksen loppuun:

"Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta pitää tärkeänä, että kustannusvaikuttavuuden arvioimisessa ei nojata ainoastaan suoritemääriin tai yksikkökustannuksiin, vaan arvioinnin tukena on ihmisten terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantuminen suhteessa käytettyihin resursseihin. Keskeistä onkin kehittää sellaisia mittareita ja indikaattoreita, joilla voidaan arvioida kustannusvaikuttavuutta myös saavutettujen terveys- ja hyvinvointivaikutusten näkökulmasta."



Kannattaja: Arja Karhuvaara

Lautakunta hyväksyi Sami Muttilaisen vastaehdotuksen yksimielisesti.

Esittelijä

kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja  
Tommi Laitio

Lisätiedot

Marja-Liisa Komulainen, kehittämisspäällikkö, puhelin: 310 85506  
marja-liisa.komulainen(a)hel.fi  
Harri Taponen, erityissuunnittelija, puhelin: 310 89036  
harri.taponen(a)hel.fi

Kasvatus- ja koulutuslautakunta 23.01.2018 § 14

HEL 2017-010728 T 00 00 03

Lausunto

Kasvatus- ja koulutuslautakunta antoi seuraavan lausunnon valtuutettu Koivulaakson toivomusponnosta:

Kaupunginvaltuusto hyväksyi kaupunkistrategian 2017–2021 kokouksessaan 27.9.2017. Tämän jälkeen kaupunginhallitus antoi kokouksessaan 13.10.2017 täytäntöönpanopäätöksessä toimeksiannon kaupunginkanslialle yhdessä toimialojen kanssa muodostaa mittarit ja indikaattorit, joilla seurataan kaupunkistrategian toteuttamista. Kaupunginhallitus kehotti, että ehdotusta tulee voida käsitellä kaupungin toimielimissä helmikuusta 2018 alkaen. Mittareita valmisteleva työryhmä on aloittanut työskentelynsä marraskuussa 2017.

Käsittely

23.01.2018 Ehdotuksen mukaan

Vastaehdotus:

Vesa Korkkula: Lisätään kohdan (2) jälkeen

"Kasvatus- ja koulutuslautakunta pitää tärkeänä, että kustannusvaikutavuuden arvioimisessa ei tarkastella vain suoritteiden määriä suhteessa kustannuksiin vaan hyödynnetään mittareita ja indikaattoreita, joilla voidaan arvioida oppimistuloksia, oppimiserojen kaventumista ja oppilaiden hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden saavuttamista suhteessa käytävissä oleviin resursseihin. Tässä työssä voidaan hyödyntää jo olemassaolevia mittareita ja indikaattoreita."

Kannattaja: Petra Malin

Postiosoite

PL 1  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13  
Helsinki PL 1  
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

F10680001200062637

Alv.nro

F102012566





1 äänestys

JAA-ehdotus: Esityksen mukaan

Ei-ehdotus: Lisätään kohdan (2) jälkeen "Kasvatus- ja koulutuslautakunta pitää tärkeänä, että kustannusvaikuttavuuden arvioimisessa ei tarkastella vain suoritteiden määriä suhteessa kustannuksiin vaan hyödynnetään mittareita ja indikaattoreita, joilla voidaan arvioida oppimistuloksia, oppimiserojen kaventumista ja oppilaiden hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden saavuttamista suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Tässä työssä voidaan hyödyntää jo olemassaolevia mittareita ja indikaattoreita."

Jaa-äännet: 7

Martina Harms-Aalto, Ville Jalovaara, Pia Kopra, Tiina Larsson, Dani Niskanen, Pia Pakarinen, Mirita Saxberg

Ei-äännet: 6

Fatim Diarra, Emma Kari, Otso Kivekäs, Vesa Korkkula, Petra Malin, Abdirahim Mohamed

Suoritetussa äänestyksessä esittelijän ehdotus voitti Vesa Korkkulan vastaehdotuksen äänin 7–6.

Esittelijä

kasvatuksen ja koulutuksen toimialajohtaja  
Liisa Pohjolainen

Lisätiedot

Jaana Lax, hallintoasiantuntija, puhelin: 310 55728  
jaana.lax(a)hel.fi