



11.03.2020

§ 88

Den av ledamoten Tuomas Rantanen väckta motionen om utveckling av den fortgående bedömningen av ledarskapet inom stadens organisationer

HEL 2017-013540 T 00 00 03

Beslut

Stadsfullmäktige betraktade motionen som slutbehandlad.

Föredragande

Stadsstyrelsen

Upplysningar

Sakari Uutela, specialplanerare, telefon: 310 25977
sakari.uutela(a)hel.fi

Bilagor

1 Rantanen Tuomas Aloite Kvsto 13122017 8

Sökande av ändring

Förbud mot sökande av ändring, beredning eller verkställighet

Beslutsförslag

Beslutet stämmer överens med förslaget.

Föredragandens motiveringar

Ledamoten Tuomas Rantanen och 25 andra ledamöter föreslår i sin motion att staden ska bygga upp en rutinmodell för uppföljning och bedömning av ledarskapet i stadens egna organisationer. Det är ändamålsenligt att i modellen bedöma ledarskapet förutom effektiviserat jämfört med nuläget ur de anställdas perspektiv i samband med olika arbetshälsoenkäter, också så att bedömningen omfattar arbetet på ledningsgruppernas nivå och de viktigaste samarbetsparternas och centralförvaltningens perspektiv.

Motionen väcktes 13.12.2017 och behandlingen av motionen har blivit fördröjd med anledning av ett mänskligt misstag.

Staden har i enlighet med motionen strävat att kontinuerligt förbättra bedömningen och uppföljningen av ledarskapet och chefsarbetet. Nedan anges åtgärder som genomförts.

Etiska principer



11.03.2020

Stadsstyrelsen konstaterar att stadsstyrelsen godkände etiska principer för Helsingfors stad 28.10.2019. Stadens etiska principer gäller stadens varje anställd inom stadskoncernen: ledningen, personalen och de förtroendevalda.

De etiska principerna ska behandlas före april 2020 i varje arbetsgemenskap hos Helsingfors stad. Cheferna ansvarar för att principerna behandlas i arbetsgemenskaperna. Behandlingen av de etiska principerna följs upp.

I de etiska principerna betonas bl.a. att den högsta ledningen och cheferna visar exempel med sin egen verksamhet och vid behov ingriper i de missförhållanden som förekommer. De etiska principerna framhäver dessutom att staden är en ansvarsfull arbetsgivare. I principerna konstateras bl.a. följande:

- Vi betonar som arbetsgivare i all vår verksamhet jämställdhet och likvärdighet samt mångfald i arbetslivet. Som arbetsgivare kräver vi en saklig och värderande inställning till alla kollegor och kunder.
- Ledarskapet och chefsarbetet är bra i staden. Vår verksamhetskultur är öppen, inspirerande och förtroendeingivande. Vi uppmuntrar personalen att vara delaktig och till ett självständigt verksamhets-sätt. Som arbetsgivare ser vi till att förnyelse och kompetenser hela tiden utvecklas.
- Vi förutser arbetslivets olägenheter och risker med avseende på arbetsförmågan. På arbetsplatsen tillåter vi inte någon form av rasism, diskriminering, osakligt bemötande eller sexuella trakasserier. Vi främjar en kultur där man tar itu med, tar upp och agerar om någon avviker från de överenskomna verksamhetssätten. Varje medarbetare och chef ska veta hur man handlar ansvarsfullt och främjar en god atmosfär på arbetsplatsen.

Behandlingen av de etiska principerna och kommunikationen bedöms i stadskoncernens samordningsgrupp för intern kontroll och riskhantering hösten 2020.

Undersökningen Kommun10 och arbetshälsoenkäten

Hos Helsingfors stad följs ledarskapet regelbundet vartannat år med hjälp av den landsomfattande undersökningen Kommun10 och en arbetshälsoenkät som genomförs av Företagshälsan Helsingfors. I undersökningen Kommun10 utreds följande saker i fråga om ledarskap: chefs stöd till anställda, coachande ledarskap, arbetsgemenskapens stöd till chefsarbetet, rättvisan i beslutsfattandet och bemötandet och genomförande av utvecklingssamtal. I arbetshälsoenkäten frågar man



11.03.2020

om chefen bemöter den anställda vänligt och omtänksamt, om chefen respekterar den anställdas rättigheter och om det går att lita på chefen.

Undersökningen Kommun10 styr cheferna och arbetsgemenskaperna mot en systematisk utveckling. Med hjälp av resultaten av undersökningen Kommun10 bedömer cheferna arbetsgemenskapens tillstånd genom teman som berör arbete, arbetsgemenskap och ledarskap. Behandlingen av resultaten i arbetsgemenskaperna är på chefens ansvar.

Chefen och arbetsgemenskapen kommer tillsammans överens om hur arbetsgemenskapens välbefinnande främjas och upprätthålls. Genom en gemensam diskussion i arbetsgemenskapen väljer arbetsgemenskapen ett starkt område som ska upprätthållas och 1–3 utvecklingsobjekt. För de teman som blir valda sätts det upp så konkreta åtgärder som möjligt.

Helhetsplaceringen i Kommun10 berättar om arbetsgemenskapens välbefinnande i förhållande till andra arbetsgemenskaper. I Helsingfors ges det stöd för alla de arbetsgemenskaper vilkas totalpoäng i 2018 års enkät Kommun10 underskred 25. Stadskansliet skickar arbetsenheternas uppgifter till personalförvaltningen och ledningen i de ifrågavarande sektorerna och affärsverken och erbjuder stöd och resurser för utvecklingsåtgärder. För arbetsenheterna tillhandahålls stöd för vidarekartläggning och utveckling av situationen. För dessa utarbetas ett åtgärdsprogram med en tidtabell tillsammans med personalen i syfte att utveckla situationen i arbetsenheten. Linjeledningen ansvarar för att ett program fås till stånd i samarbete med chefen. Samtidigt bedöms behovet av utomstående stöd. Sektorns eller affärsverkets personalförvaltning samordnar och följer hurdan effekt arbetsenheternas utvecklingsåtgärder har.

Om man i undersökningen Kommun10 eller i normal vardag konstaterar avvikelser eller störningar, ska man omedelbart ingripa i störningssituationerna. Stadskansliet tillhandahåller stöd och konsulteringsmöjlighet för sektorerna och affärsverken. Vid behov är det möjligt att anlita utomstående konsulter. Undersökningen Kommun10 genomförs nästa gång i september/oktober 2020.

Framgångssamtal

Den av staden utvecklade resultat- och utvecklingssamtalsprocessen utnyttjas aktivt hos staden. Processen stöder den kontinuerliga bedömningen av ledningen och cheferna och diskussionen med den egna chefen om angelägenheter som kräver utveckling. Varje chef ska beroende av organisationsnivån stöda sina anställda med ledarskapets metoder och chefens ledarskapsarbete är samtidigt ett objekt för bedömning.



Stadens resultat- och utvecklingssamtalsprocess har förnyats år 2019. År 2020 tas framgångssamtalen i bruk. Syftet med framgångssamtalen är bl.a. att förenhetliga personalledningens verksamhetssätt och stärka det coachande ledarskapet.

Framgångssamtalen förbättrar dialogen mellan personalen och chefen och möjliggör ett behövligt antal möten. Diskussionerna får stöd av det nya datasystemet Onni, i vilket diskussionerna antecknas. Systemet stöder också i situationer där det finns utmaningar i arbetet eller behov av samtal om tidigt stöd.

Vid sidan av framgångssamtalen införs dessutom ett nytt verksamhets-sätt, kvartssamtalen, som är korta samtalsstunder under årets lopp. Chefen och den anställda kommer överens om dessa under framgångssamtalet. Därutöver införs det vid sidan av samtalet om tidigt stöd ett annat förebyggande verksamhetssätt, dvs. samtalet om arbets smidighet.

Enkäten Uudistumisen pulssi

I slutet av 2019 infördes enkäten Uudistumisen pulssi. Avsikten är att enkäten upprepas regelbundet med cirka ett halv års mellanrum. Då syns bl.a. effekterna av utvecklingsåtgärderna. Med enkäten Uudistumisen pulssi utreds det hur personalen upplever att stadsstrategin genomförs i arbetsgemenskapen och hur personalen ser reformen i vardagen.

Stadens reform förutsätter ny kompetens, nya verksamhetssätt och en ny verksamhetskultur av personalen och cheferna. Syftet är att nå en verksamhetskultur som är öppen, inspirerande och förtroendeingivande. Enheterna samarbetar smidigt sinsemellan och alla har genuin vilja att hjälpa andra och lyckas tillsammans. Ett exempel på frågorna i Uudistumisen pulssi är:

- I arbetsgemenskapen främjar vi en kultur där man tar itu med, tar upp och agerar om någon avviker från de överenskomna verksamhetssätten.

Resultaten av enkäten Uudistumisen pulssi genomgås med personalen i sektorerna, affärsverken och förvaltningarna och i arbetsgemenskaperna i dessa.

Också andra förfaranden för uppföljning och bedömning av ledarskapet och chefsarbetet har tagits i bruk. Till exempel i stadsmiljösektorn har man hösten 2019 i en 360-enkät för ledarskap samlat in respons om chefs ledarskap och chefsarbetet av de närarbetande personerna,



cheferna, teammedlemmarna och kollegerna. 360-responsenkäten om ledarskap gäller alltså hela personalen.

I stadsmiljösektorn genomförs dessutom ett pilotprojekt med vilket experter får respons om var de har lyckats och vad de skulle kunna satsa mer på i sin egen verksamhet. Experterna får respons av sina arbetskamrater och kolleger och sin egen chef. På basis av responsen genomförs även en självbedömning.

Föresatser för ledarskap

Hanteringen av förändringskraven och utmaningen med målen i chefsarbetet lyftes fram vid stadsfullmäktiges halvtidsutvärdering av ledarskapssystemet och sektormodellen. Stadskansliets bindande mål för 2020 är

- Det har fastställts principer och föresatser för ledarskapet vid Helsingfors stad. Principerna och föresatserna ingår i stadens program och de har tagits upp till diskussion i ledningsgrupperna som vägledning för chefsarbetet i hela staden.

Mätare är frågorna som gäller coachande ledarskap i Kommun10-enkäten och målnivåerna (förbättring av resultaten jämfört med enkäten 2018) för dessa vid stadskansliet och avdelningarna. Det rekommenderas att också andra ska införa samma mätare för ledarskapet. Nio av frågorna i enkäten Kommun10 gäller coachande ledarskap. Ett exempel på frågorna om ledarskap är:

- närchefen uppmuntrar medlemmarna i min arbetsgemenskap att berätta sin egen åsikt.

Under våren 2020 syftar stadens högsta ledning till att bl.a. kristallisera principerna och föresatserna för ledarskapet och en eftersträvanvärd verksamhetskultur hos Helsingfors stad. Därefter är målet att bl.a. trygga ledarskapets kvalitet i den dagliga verksamheten och ordna ledarskapscoachningar i enlighet med de bestämda föresatserna och verksamhetskulturen.

Man har redan satsat och kommer att satsa ännu mer på det coachande ledarskapet i framtiden. Främjandet av det coachande ledarskapet har redan börjat. Stadens ledningsgrupp har beslutat om flera Leanprojekt som främjar praxisen för coachande ledarskap i enlighet med Lean-filosofin. Förutom det coachande ledarskapet har man satsat på ledarskap i enlighet med stadsstrategin.



Stadens resultatpremiesystem har förnyats under fullmäktigeperioden och reformarbetet fortsätter. År 2020 får ledningens resultatpremiesystem ett nytt mål och en ny mätare som gäller coachande ledarskap.

Helsingfors stad har en systematisk och bra coachningsstig för närchefer. Coachning ordnas också för ledningen på mellannivå. I Helsingfors har man under de senaste åren kraftigt satsat på till exempel ledarskapet av arbetsförmågan, vilket är väsentligt förknippat också med den högre ledningens arbete.

För de anställda i stadens ledningsuppgifter och krävande expertuppgifter ordnades ett eMBA-coachningsprogram vid Aalto-universitetet åren 2012–2016 (75 deltagare). År 2019 har en ny eMBA-coachningsgrupp börjat och två eller tre nya grupper ordnas under åren 2019–2023. Gruppens storlek är 25 personer.

Definition av föresatserna för ledarskap och av innehållen i ledarskapet leder på sätt och vis till de standarder som tas upp i motionen. I detta fall är det i synnerhet fråga om stadens principer och kriterier för personalledning. Utifrån principerna och kriterierna har bedömningen och mätningen av ledarskapet och ledarskapscoachningar av olika typer och olika nivåer byggts upp och kommer att byggas upp också i fortsättningen.

Helheten för bedömning av Helsingfors stads ledarskapsreform

Stadens nya ledarskapssystem och sektormodell infördes 1.6.2017. Hos staden pågår en omfattande helhet för bedömning av ledarskapsreformen. Helheten består av flera olika bedömningar. Ledarskapet och chefsarbetet har varit ett av bedömningsobjekten i dessa.

De bedömningar som genomfördes före sommaren 2019 behandlades vid fullmäktigeseminarier 13–14.6.2019. Bedömningsrapporterna är tillgängliga även här:

<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/paatoksenteke/kaupunginvaltuusto/valtuustoseminaari-kesakuu-19>

Utifrån bedömningarnas resultat kan man på en allmän nivå konstatera bl.a. att chefsarbetet genomgår en förändring, och ett enormt utvecklingsarbete pågår hos staden. Bedömningen av personalupplevelsen baserade sig särskilt på följande: Enkäten Muutospulssi som skapades för uppföljningen av ledarskapsreformen, undersökningen Kommun10 och Arbetshälsoenkäten.



I motiveringarna för stadsstyrelsens beslut 24.6.2019, § 473 (åtgärder-na för stadsfullmäktiges halvtidsutvärdering av ledarskapssystemet), konstaterades det bl.a. att stadens organisations förändringsförmåga förbättras med hjälp av bra ledarskap och växelverkan samt välfungerande strukturer och processer. Åtgärder ska riktas till:

- utveckling av ledarskapet och ledningsgrupperna samt stärkande av ledningens strategiska visionsförmåga
- skapande av en stark och enhetlig verksamhetskultur
- ökning av förtroende, kompetens och genuint deltagande
- arbetet på reformens mål, såsom processerna och arbetsfördelningen
- kontinuerligt ledarskap av förändringen och verksamhetskulturen, ledarskapets ledarskap och målens klarhet.

De åtgärder som anges i detta svar besvarar dessa utmaningar. I olika bedömningar har chefsarbetets belastning och utvecklingen av sektorernas förvaltning också redan varit föremål för förbättring.

Ledningsgruppernas arbete

Ledarskapet har ytterligare förnyats genom att den i stadens historia första ledningsgruppen på hela stadens nivå bildades i början av fullmäktigeperioden. Sektorerna, stadskansliets avdelningar, personalen och borgmästarkollegiet är representerade i arbetsgruppen. I det nya ledarskapssystemet har ledningsgrupper som bildats för sektorerna och sektorernas serviceenheter gjort ledarskapet hos staden stabilare jämfört med de tidigare mer än 30 separata förvaltningarna och affärsverken. Arbetet i ledningsgrupperna har utvecklats kontinuerligt.

Sammanfattning

Helsingfors stad hade välfungerande verktyg för uppföljning och bedömning av ledarskapet och chefsarbetet redan före den nya sektormodellen, såsom enkäten Kommun10, arbetshälsoenkäten och resultat- och utvecklingssamtalen. Under fullmäktigeperioden har staden avsevärt satsat på att utveckla ledarskapet och chefsarbetet och en ny verksamhetskultur. Arbetet fortsätter fortfarande.

De åtgärder som vidtagits och de som planeras förbättrar betydligt uppföljningen och bedömningen av ledarskapet och chefsarbetet. Nya åtgärder och/eller metoder är bl.a. framgångssamtal, enkäten Uudistumisen pulssi, de förnyade etiska principerna, coachande ledarskap och främjande av detta, helhetsbetonad bedömning av ledarskapsreformen, nya ledningsgrupper och utvecklingen av arbetet i ledningsgrupperna.



Alla dessa skapar och ger ännu bättre möjligheter att förbättra ledarskapet och att göra ledarskapet och chefsarbetet hos staden utmärkt. De skapar även bättre förutsättningar för kunskapsledning och utnyttjande av informationen i syfte att förbättra ledarskapet och chefsarbetet.

Dessutom utvecklas bedömningen av kundupplevelsen. Också därigenom får man information om personalupplevelsen, ledarskapet och chefsarbetet. En bra personalupplevelse bidrar till en bra kundupplevelse.

Enligt 30 kap. 11 § i förvaltningsstadgan ska stadsstyrelsen förelägga fullmäktige en motion som undertecknats av minst 15 ledamöter inom åtta månader.

Föredragande

Stadsstyrelsen

Upplysningar

Sakari Uutela, specialplanerare, telefon: 310 25977
sakari.uutela(a)hel.fi

Bilagor

1 Rantanen Tuomas Aloite Kvsto 13122017 8

Sökande av ändring

Förbud mot sökande av ändring, beredning eller verkställighet

Beslutshistoria

Kaupunginhallitus 24.02.2020 § 124

HEL 2017-013540 T 00 00 03

Päätös

Kaupunginhallitus esitti kaupunginvaltuustolle seuraavaa:

Kaupunginvaltuusto katsoo valtuutettu Tuomas Rantasen aloitteen loppuun käsitellyksi.

10.02.2020 Pöydälle

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot



11.03.2020

Ärende/13

Sakari Uutela, erityissuunnittelija, puhelin: 310 25977
sakari.uutela(a)hel.fi