



# Selvitys koronakriisiin liittyvien toimenpiteiden toteutuksesta

**Helsingin kaupunki**

30.6.2020



# Sisällysluettelo

Toimeksiannon tausta ja tavoite	3
Selvityksen aineiston kuvaus	4
Selvityksen yhteenveto	6
Keskeiset havainnot	7
Kriisinjohtamismallin toimivuus ja organisoituminen	8
Tilannekuvan luominen ja siihen liittyvät prosessit	12
Päätöksentekokyvykkyys	13
Päätösten toimeenpano	14
Sisäinen viestintä	16
Ulkoinen viestintä	18
Keskeiset onnistumiset koronakriisin hoidossa	21
Keskeiset opit ja muutostarpeet II epidemia-aaltoon liittyen	23
Johtopäätökset	26
Toimenpidesuosituksset	28

# Toimeksiannon tausta ja tavoite

## Selvitystyön tausta

Talvella 2020 nopeasti leviämään lähtenyt koronavirus kehittyi vauhdilla pandemiaksi globaalisti verkottuneessa maailmassa. Aiemmin tuntemattoman viruksen leviämiseen, tarttuvuuteen ja sen aiheuttamiin oireisiin ja hoitoon liittyi alkuun ja liittyy myös edelleen suuria epävarmuustekijöitä.

Viruksen nopea leviäminen ja oireiden aiheuttama korkea kuolleisuusprosentti erityisesti ikääntyneessä väestössä haastoi yksittäiset valtiot, kaupungit ja kunnat reagoimaan hyvin nopeasti erilaisin toimenpitein viruksen leviämisen hillitsemiseksi ja toisaalta myös olemassa olevien yhteiskunnallisten toimintojen ylläpitämiseksi kriisiaikana.

Suomessa koronaviruksen leviäminen on vahvasti keskittynyt Uudenmaan alueelle ja erityisesti Helsingin kaupunkiin.

## Selvitystyön tavoite

Tämän selvityksen tavoitteena on ollut tuottaa nopeasti hyödynnettävää tietoa Helsingin kaupungin kriisiorganisaation toiminnasta ja toimenpiteistä koronakriisin ensimmäisen aallon hoidossa.

Selvityksen keskeisenä tavoitteena on ollut tuottaa tietoa kriisin hoidon onnistumisista ja niiden edellytyksistä sekä samalla tunnistaa keskeisiä kriisiin hoitoon liittyneitä haasteita. Keskeisten haasteiden ja oppien tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta valmius toimia koronakriisin toisessa aallossa tai muussa vastaavassa poikkeustilanteessa olisi mahdollisimman hyvä.

Selvityksen painopistealueita ovat olleet kriisijohtamismallin toimivuus ja yleinen organisoituminen, kriisinhoidon edellyttämän tilannekuvan luominen, kaupungin kriisiorganisaation päätöksentekokyvykyys ja päätöksentekoprosessit sekä viestintä. Selvitystyö ei sisällä arviota koronakriisin toimenpiteiden vaikutuksista asukkaisiin tai sidosryhmiin.

Selvitys lisää läpinäkyvyyttä hallinnon toimivuudesta poikkeustilanteessa kaupunkilaisille ja muille asiasta kiinnostuneille.

“

Selvityksen kohteena on ollut Helsingin kaupungin päätöksenteko ja toiminta koronakriisin I epidemia-aallon hoidossa.



# Selvityksen aineiston kuvaus

Selvityksen yhteydessä on kuultu Helsingin kaupungin koordinaatioryhmän jäseniä sekä kaupungin pääluottamusmiestä ja työsuojeluvaltuutettua. Haastateltujen henkilöiden lista on esitetty vieressä oikealla.

Selvityksen tekijöillä on ollut käytössään myös runsas dokumenttiaineisto, joka on koostunut koordinaatioryhmän kokousmateriaaleista ja päätösasiakirjoista. Lisäksi selvityksen tekijöillä on ollut käytössään pääsy Helsingin kaupungin tuottamaan tilannekuva-aineistoon.

Erillisinä dokumenttiaineistona selvityksen tekijöille on toimitettu Helsingin kaupunkikonsernin valmiusohje.

Selvityksen tekijöille on toimitettu myös Helsingin kaupungin ja sen yhteistyökumppaneiden tuottamaa ja analysoimaa aineistoa viestintä- ja mediaseurantaan liittyen sekä yhteenveto perusopetuksen oppilaiden huoltajille suunnatusta etäopetuksen palautekyselystä.

1. Aho Mikko, toimialajohtaja
2. Gros Nina, henkilöstöjohtaja
3. Jolkkonen Juha, toimialajohtaja
4. Jäntti Sanna-Mari, yhteysjohtaja
5. Kivelä Liisa, viestintäjohtaja
6. Kühn Markus, strategiajohtaja
7. Laine Hanna, erityisavustaja
8. Laitio Tommi, toimialajohtaja
9. Pohjolainen Liisa, toimialajohtaja
10. Sarvilinna Sami, kansliapäällikkö
11. Saxholm Tuula, rahoitusjohtaja
12. Snö Niina, turvallisuus- ja valmiusyksikön päällikkö
13. Vapaavuori Jan, pormestari
14. Vesikansa Sanna, apulaispormestari
15. Vuosalmi Anssi, valmiuspäällikkö
16. Stefan Loman, pääluottamusmies
17. Satu Perttunen, työsuojeluvaltuutettu

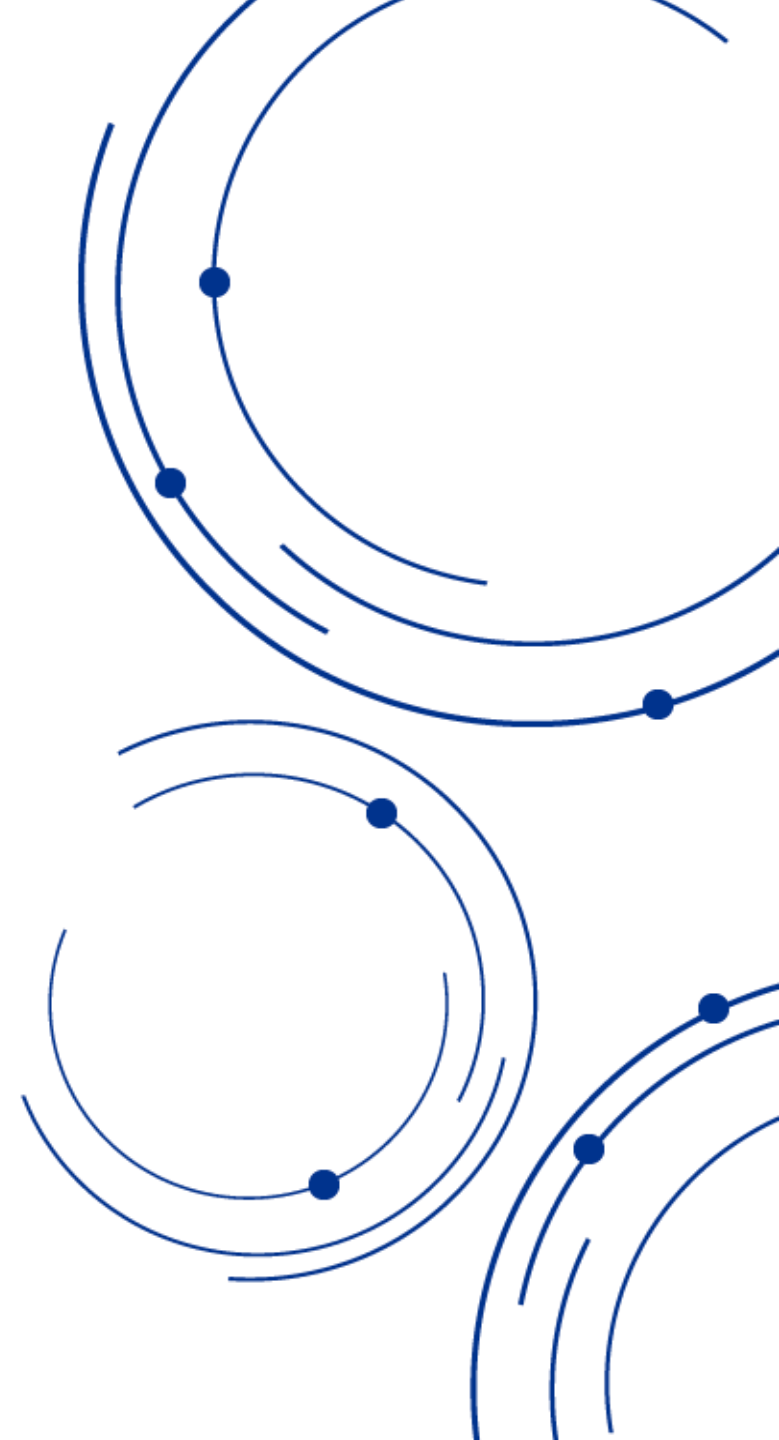
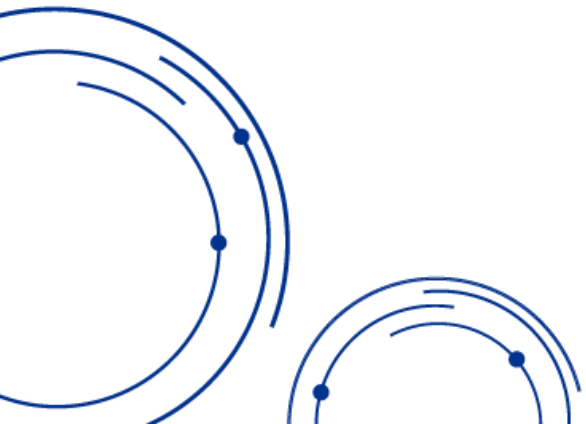
“

Selvityksen yhteydessä on haastateltu 17 henkilöä ja tekijöiden käyttöön on toimitettu koordinaatioryhmän tilannekuva- ja kokousaineistoa sekä muuta dokumenttimateriaalia





# Yhteenveto



# Selvityksen yhteenveto

Tämän selvityksen tavoitteena on ollut tuottaa nopeasti hyödynnettävää tietoa Helsingin kaupungin kriisiorganisaation toiminnasta ja toimenpiteistä koronakriisin ensimmäisen aallon hoidossa.

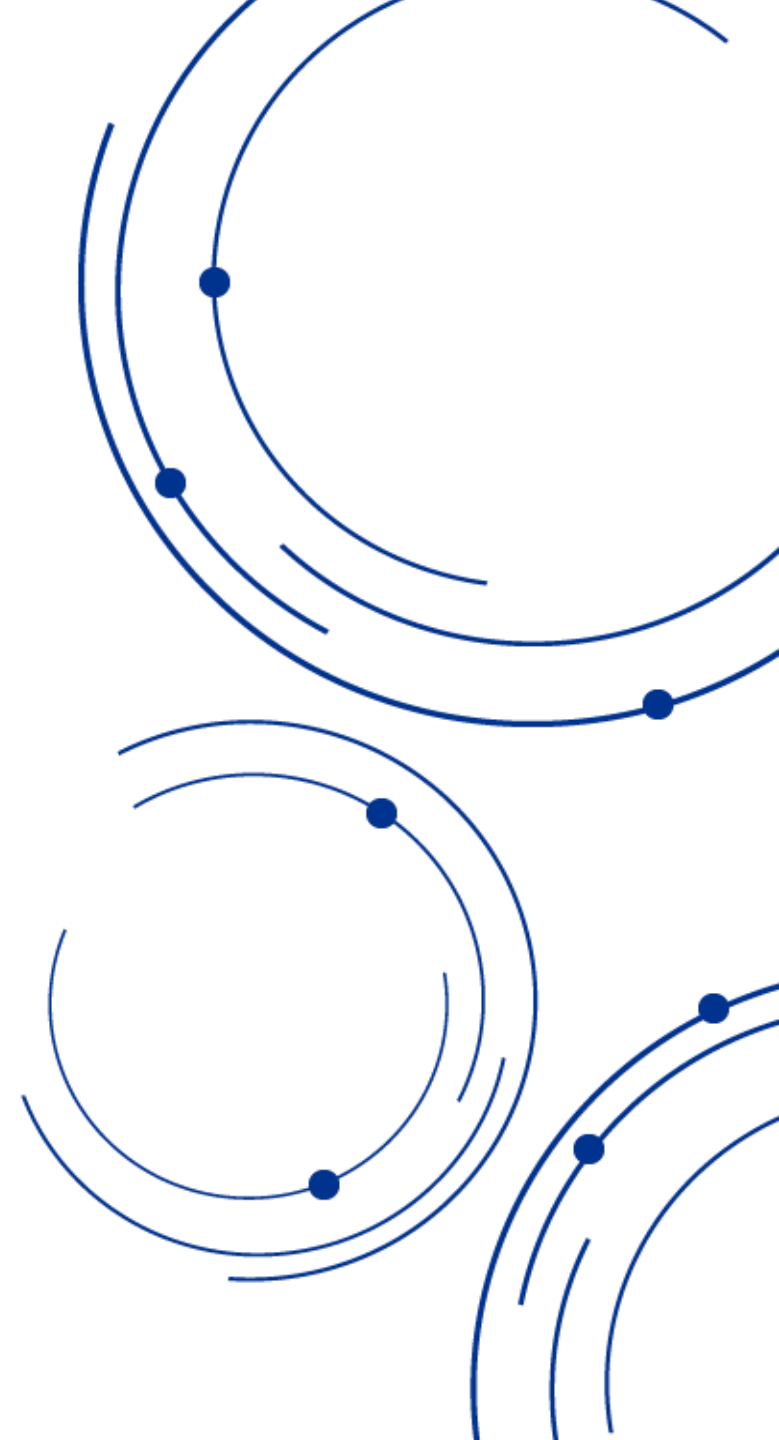
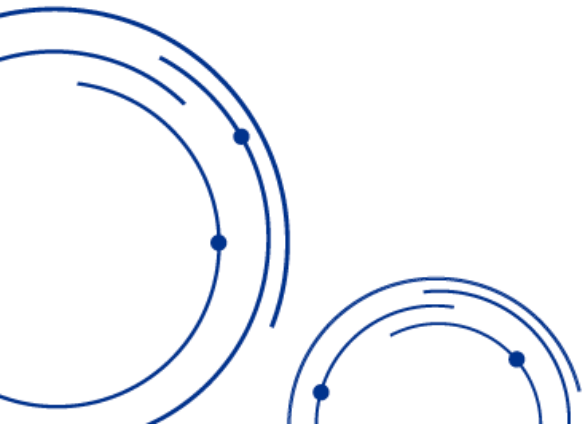
Selvityksen painopistealueita ovat olleet kriisijohtamismallin toimivuus ja yleinen organisoituminen, kriisinhoidon edellyttämän tilannekuvan luominen, kaupungin kriisiorganisaation päätöksentekokyvykyys ja päätöksentekoprosessit sekä viestintä. Selvitystyö ei sisällä arviota koronakriisin toimenpiteiden vaikutuksista asukkaisiin tai sidosryhmiin.

Selvityksen keskeisinä johtopäätöksinä voidaan todeta, että:

- Helsingin kaupunki on kokonaisuutena reagoinut hyvin koronaepidemian ensimmäiseen aaltoon. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että valmiussuunnitelma on tukenut kaupungin nopeaa toimintaa epidemian hoidossa. Kriisiorganisaation perustaminen on ollut nopeaa ja keskeiseen päätöksenteko-organisaatioon (koordinaatioryhmä) on koottu keskeiset toimijatahot, mikä on mahdollistanut yhdenmukaisen sekä johdonmukaisen päätöksentekokyvykyuden kaupunkitasolla.
- Helsingin kaupunki on onnistunut kohtuullisesti vastaamaan tehokkaan päätöksenteon edellyttämän tilannekuvan luomiseen vaikeassa tilanteessa. Selvitys kuitenkin osoittaa, että koronaepidemian kaltaiseen kriisiin ei ole varauduttu riittävän tehokkaasti tilannekuvan muodostamisen ja päätöksenteon valmistelun organisoinnin osalta.
- Kokonaisvaltaisen tilannekuvan luomista ja päätösten valmistelua ovat heikentäneet tiedonkulun puutteet eri ministeriöiden ja isojen kaupunkien välillä. Selvityksen yhteydessä tehtyjen havaintojen perusteella tiedonkulku valtio- ja kuntasektorin toimijoiden välillä on ollut paikoitellen heikkoa ja epäselvää, mikä on omalta osaltaan heikentänyt kaupungin päätösesitysten ja päätösten valmistelua.
- Helsingin kaupunki on onnistunut eri toimialoilla hyvin tehtyjen päätösten toimeenpanossa. Kriisin kannalta keskeisillä toimialoilla kuten sosiaali- ja terveystoimessa sekä kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla on onnistuttu ennakoimaan, reagoimaan ja toimeenpanemaan tarvittuja linjauksia nopealla aikataululla huolehtien samalla laadukkaasta toiminnan jatkuvuudesta. Selvityksen havaintojen perusteella eri toimialat ovat pystyneet reagoimaan varsin hyvin koronaepidemian edellyttämiin palveluiden uudelleenjärjestelyihin sekä kehittämään samalla myös uudenlaisia palvelukonsepteja ja palveluita omille asiakasryhmilleen.
- Helsingin kaupungin kriisiviestintä on ollut hyvin organisoitua ja tarkoituksenmukaista. Selvityksen havaintojen perusteella kaupunki on onnistunut tarjoamaan nopeaa ja johdonmukaista viestintää niin kaupunkilaisille kuin omalle henkilöstölleen. Eri viestintäkanavien hyödyntäminen on ollut laaja-alaista ja monipuolista. Viestinnän vahva koordinaatio ja keskittäminen on selvityksen perusteella ollut perusteltu toimenpide, jonka avulla on pystytty luomaan luotettavaa ja vakuuttavaa kuvaa kriisin hoitamisesta.



# Keskeiset havainnot



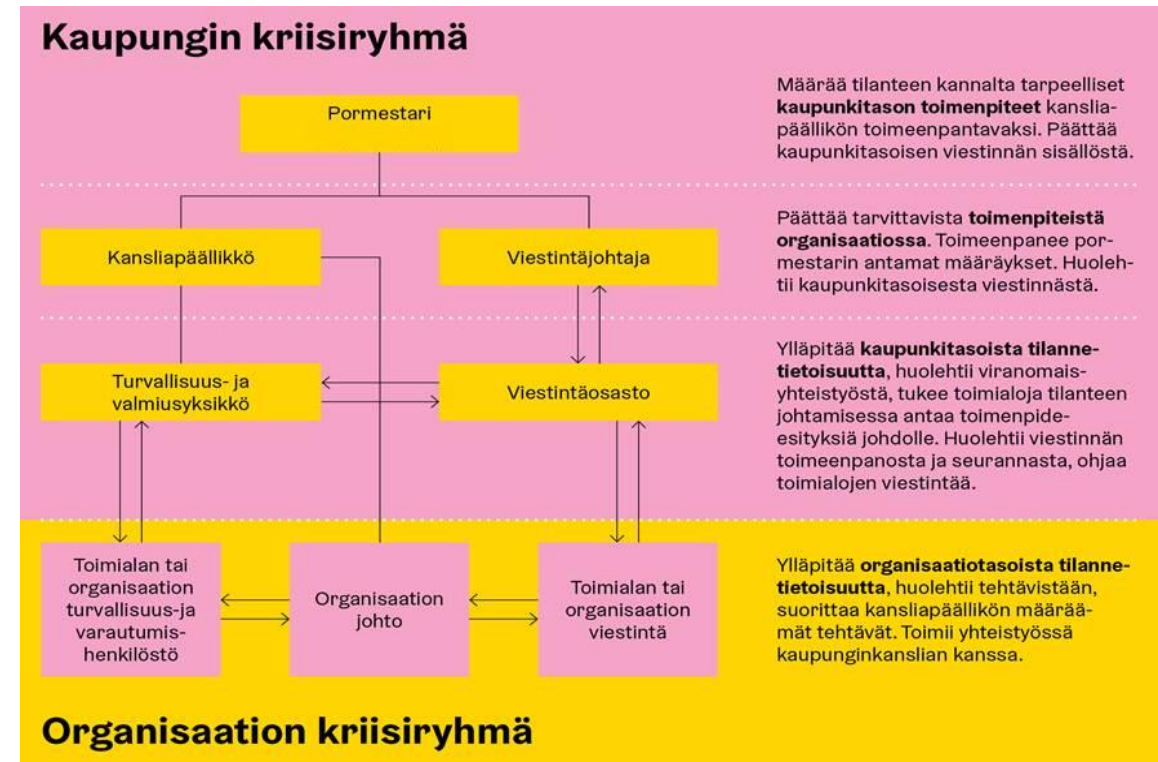
# Kriisinjohtamismallin toimivuus ja organisoituminen

- Helsingin kaupungilla on käytössään 18.10.2019 hyväksytty valmiusohje, jossa määritellään varautumisen ja jatkuvuudenhallinnan järjestäminen Helsingin kaupunkikonsernissa. Kaupunkikonsernin toimintakyky erityyppisten häiriöiden aikana turvataan valmius- tai jatkuvuussuunnitelmillä.
- Valmiuslain (29.12.2011/1552) 12 § mukaan kunnan tulee valmiussuunnitelmin ja toiminnan etukäteisvalmisteluin varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa. Poikkeusolojen vallitessa valtioneuvosto voidaan oikeuttaa käyttämään valmiuslaissa säädettyjä lisätoimivaltuuksia.
- Valmiusohje on sitova sääntö, jossa määritellään Helsingin kaupunkikonsernin toimenpiteet, joilla se vastaa erityyppisiin Suomeen tai Helsinkiin kohdistuviin uhkiiin.
- Valmiusohjeessa linjataan, että kaupunkikonsernin tulee pystyä palvelemaan kuntalaisia ja alueen talouselämää sekä pystyä tuottamaan lakisääteiset palvelunsa mahdollisimman häiriöttömästi esimerkiksi laajamittaisen tietoverkkokatkoksen, kansainvälisen kaupan häiriön tai sotilaallisen voimankäytön uhkan ja voimankäytön aikana. Kaupunkikonsernin keskeisimpien toimintojen jatkuminen kaikissa olosuhteissa on elintärkeää koko maalle. Valmiusohjetta laadittaessa on varauduttu lyhytkestoiseen, pistemäiseen kriisiin. Koronakriisin kaltaista, pitkittynyttä poikkeustilannetta ei ole osattu ennakoida.
- Valmiusohjeessa todetaan, että Helsingin kaupungilla on muuta Suomea korkeammat vaatimukset erilaisiin kriiseihin (ml. pandemia) varautumiselle. Vaatimukset aiheutuvat muun muassa kaupungin koosta, pääkaupunkiasemasta sekä alueella sijaitsevista valtionhallinnon, turvallisuusviranomaisten ja ulkovaltojen edustustojen toimipisteistä sekä Suomen valtion demokraattisen päätöksenteon instituutioista.
- Varautumisella ja jatkuvuudenhallinnalla varaudutaan sellaisiin kaupunkikonsernia uhkaaviin kaupunkitasoisiiin riskeihin, joiden toteutumisen todennäköisyys voi olla hyvin pieni tai joita ei voida ennakoita, mutta joiden seuraukset ovat erittäin suuria. Tällaiset riskit ovat luonteeltaan usein sellaisia, että niiden toteutumisen todennäköisyyteen ei pystytä kaupungin toimenpitein vaikuttamaan. Varautuminen tällaisiin riskeihin vaatii toiminnan muutoksia ja uudelleen resursointia sekä näihin liittyvän yhteistoiminnan ennakkosuunnittelua. Näin riskin mahdollisesti toteuduttua voidaan ylläpitää hyväksyttävä palveluntuotannon taso ja rajoittaa tilanteesta aiheutuvia seurauksia.



# Kriisinjohtamismallin toimivuus ja organisoituminen

- Varautumisella ja jatkuvuudenhallinnalla turvataan tarvittavat ennako-valmistelut, jolla parannetaan kaupungin sitkeyttä, eli resilienssiä sekä toimintakykyä erilaisissa häiriötilanteissa ja valmiuslaissa säädetyissä poikkeusoloissa. Häiriötilanteiden ja poikkeusolojen aikana toimitaan kaupungin kriisijohtamismallin mukaisesti.
- Helsingin kriisijohtamisen pääperiaatteet ovat seuraavat:
  - Päivittäisiä päätöksentekomenettelyjä muutetaan mahdollisimman vähän ja kaupungin toiminnan johtamisesta vastaavat samat viranhaltijat, henkilöt ja toimitukset, jotka vastaavat muustakin päätöksenteosta ja johtamisesta.
  - Kaupunkikonsernin tilanteenaikainen valmiusorganisaatio muodostuu kaupunginkanslian turvallisuus- ja valmiusyksiköstä sekä muusta kaupunginkanslian henkilöstöstä (kaupunkitaso) sekä toimialojen, organisaatioyksiköiden sekä keskushallinnon liikelaitosten ja tytäryhteisöjen tehtävää varten nimetyistä viranhaltijoista ja muista henkilöistä. Kaupunginkanslian turvallisuus- ja valmiusyksikkö sekä muu kaupunginkanslian organisaatio tukevat kansliapäällikköä kriisijohtamisessa.
  - Kaupunkikonsernin organisaatioilla on kriisijohtamismalliin perustuva velvoite ilmoittaa poikkeuksellisista tilanteista kaupunginkanslialle.
  - Mikäli tilanne edellyttää tai kansliapäällikkö määrää, toimialan sekä keskushallinnon liikelaitoksen on perustettava kriisiryhmä (crisis management team, CMT)



Lähde: Helsingin kaupunkikonsernin valmiusohje

# Kriisinjohtamismallin toimivuus ja organisoituminen

- Kaupungin organisoituminen koronakriisin hoitoon on toteutunut kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen organisoituminen toteutettiin heti, kun ensimmäinen vahvistettu infektiotapaus oli todettu Helsingissä. Toiminta organisoitiin tilanneryhmäksi kutsutun organisaation ympärille.
- Koronaepidemian kiihtyessä ja tautitapausten määrän kasvaessa kaupunki organisoiti erillisen koordinaatioryhmän, jonka tavoitteena oli ylläpitää tilannekuvaa epidemian kehityksestä sekä ylläpitää kaupunkitasoista valmiutta kriisin hoitamiseen vaativien toimenpiteiden valmistelun ja päätöksenteon osalta.
- Koordinaatioryhmän jäsenistö on hieman muuttunut kriisin edetessä. Vakiintuneeksi kokoonpanoksi päätettiin 20.3.2020 ryhmä, johon ovat kuuluneet pormestari ja hänen erityisavustajansa, sotien apulaispormestari, kansliapäällikkö, kaupungin eri toimialojen johtajat, henkilöstöjohtaja, yhteysjohtaja, viestintäjohtaja, strategiajohtaja (1.4.2020 alkaen), rahoitusjohtaja, turvallisuus- ja valmiusyksikön päällikkö sekä valmiuspäällikkö.
- Selvityksen yhteydessä analysoidun aineiston valossa kaupungin organisoitumista korona-kriisiin vastaamisessa voidaan pitää yleisesti onnistuneena. Keskeisiin onnistumisiin lukeutuvat kaupungin kyvykkyys organisoitua nopeasti ja ketterästi kriisin hoitoon. Haastatteluissa esiin tulleiden näkemysten mukaan Helsingin kaupunki on onnistunut hyvin valmiusohjeen mukaisen kriisiorganisaation käynnistämässä. Kriisiorganisaatioissa ovat olleet edustettuina laajasti koko yhteiskuntaa koskettavan kriisin kannalta oleelliset kaupunkitoimijat.
- Haastatteluissa esiin tuotujen näkemysten mukaan kaupunki onnistui hyvin reagoimaan myös kriisin monialaisuuteen. Organisoitumisen myötä kaupungin johtamista kriisitilanteessa pystyttiin ohjaamaan kaupunkitasolla eli tarkastelemaan kriisin vaikutuksia ja siihen vastaamiseen liittyviä toimenpiteitä yksittäisten toimialojen rajojen yli. Tällä organisoitumismallilla ja toimintatavalla saatiin haastattelujen perusteella luotua tehokas päätöksenteko-organisaatio, jossa korona-epidemian laaja-alaisia vaikutuksia ja tehtyjen toimenpiteiden seurauksia pystyttiin hallitsemaan kokonaisvaltaisesti. Samalla pystyttiin hahmottamaan paremmin myös yksittäisiin toimialoihin kohdistuvien toimenpiteiden ja päätösten heijastusvaikutuksia muiden toimialojen vastuualueille.
- Useassa haastattelussa nostettiin esiin se, että kyvykkyys vastata koronakriisiin johdonmukaisella kaupunkitason päätöksenteolla on ollut samalla eräänlainen stressitesti 1.6.2017 voimaan astuneelle johtamisjärjestelmä- ja toimialauudistukselle. Näkemysten mukaan korona-kriisiin vastaaminen yhdenmukaisella kaupunkitason koordinoitulla toiminnalla olisi ollut huomattavasti haasteellisempaa ja kompleksisempaa aiemman virastomallin pohjalta.

# Kriisinjohtamismallin toimivuus ja organisoituminen

- Haastattelujen perusteella koordinaatioryhmän kokoonpano on ollut toimiva ja hyvä. Edustettuina ovat näkemysten mukaan olleet kaupunkitasoisen päätöksenteon kannalta oleelliset toimijat ja koordinaatioryhmään on tarvittaessa kutsuttu mukaan myös muita asiantuntijoita.
- Muutamissa haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin huoli poliittisten päättäjien roolin kaventumisesta kriisitilanteissa. Tyypillisesti kriisiorganisaation toiminnan on ajateltu fokusoituvan hyvin pistemäisiin ja rajattuihin (ajallisesti ja sijainnillisesti) kriisitilanteisiin. Koronakriisi on kuitenkin luonteeltaan tästä huomattavasti poikkeavampi sen laaja-alaisuuden sekä merkittävien epävarmuustekijöiden suhteen. Esitettyjen näkemysten mukaan kriisi on näin ollen heikentänyt tilapäisesti poliittisten vastuutahojen (apulaispormestarit, kaupunginvaltuusto, lautakunnat) roolia päätöksentekoprosessissa. Näkemysten mukaan pääosin toimijat ovat ymmärtäneet hyvin poikkeuksellisen kriisitilanteen asettamat erityistarpeet.
- Yksi keskeisin puute liittyi koordinaatioryhmän avuksi perustetun valmisteluryhmän toimintaan. Kriisin alkuvaiheessa valmistelutyöstä vastasivat pitkälti kaupungin valmiuspäällikkö tukenaan pormestarin erityisavustaja. Pian kävi selväksi, että koordinaatioryhmän toiminnan valmistelutyö ja toimialojen tukeminen edellyttivät selkeästi enemmän resursseja. Maaliskuussa perustetun valmisteluryhmän vetäjänä on toiminut kansliapäällikkö ja sen tehtävänä on ollut tilanneanalyysin johtaminen ja tiedonhallinta, koordinaatioryhmän kokousten valmistelu, johtoryhmän kokousten valmistelu koronaa koskevilta osin sekä alaryhmien ja tilannehuoneen johtaminen (Tilanneryhmän muistio 18.3.2020). Valmisteluryhmän jäsenistöä täydennettiin kaupunginkansliasta vapautuneilla resursseilla. Valmisteluryhmän kokoonpano on kuvattu ensimmäisen kerran tarkemmin koordinaatioryhmän 20.3.2020 kokouksen liiteaineistoissa.
- Haastatteluissa esiin tuotujen näkemysten mukaan valmisteluryhmän kokoonpano ja toiminta ei ollut kovin systemaattista ja riittävän laadukasta. Valmistelutyön sisältö vaihteli näkemysten mukaan huomattavasti ja tämä näkyi muun muassa siinä, että koordinaatioryhmän käsittelyyn tuotiin hyvin eritasoisia asioita. Myös valmisteluryhmän toimialakohtaisessa substanssiosaamisessa ja yleisessä juridisessä osaamisessa sekä HR-osaamisessa koettiin olleen puutteita.
- Haastattelujen perusteella valmisteluryhmän toimintaan liittyi selkeää tiedonpuutetta ja ristiriitaisia odotuksia sen roolin ja tehtävänkuvan suhteen. Osille toimialoista valmisteluryhmän toiminta näyttäytyi epäselvänä ja sen rooli suhteessa toimialojen omien kriisiryhmien tekemään valmistelutyöhön koettiin epäselväksi. Sovitusti päätösesitysten valmisteluvastuu on ollut toimialoilla, joissa on myös ollut paras substanssiosaaminen esitysten valmisteluun liittyen.

# Tilannekuvan luominen ja siihen liittyvät prosessit

- Tilannekuvan luomista kuvattiin haastatteluissa koko kevään ajan jatkuneena, inkrementaalisen kehittämisen prosessina. Tilannekuvan luomista on hankaloittanut, että valmiussuunnitelmasta huolimatta kaupungin organisaatiossa ei ollut toimintamallia tällaisen pitkittyneen kriisin edellyttämien tietojen keräämiseen. Valmista sapluunaa tilannekuvalle tai rutiinia tilannekuvaan liittyvien tietojen keräämiseen ei ole ollut, ja tietojen keräämistä verrattiin haastatteluissa palapelin kasaamiseen. Käytännössä tämä on tarkoittanut tietojen keräämistä manuaalisesti toimialoitain, esimerkiksi kyselyin. Käytettävissä olevat tietojärjestelmät eivät ole kaikilta osin tukeneet datan tuottamista. Niin sanotut avainindikaattorit kuitenkin tunnistettiin suhteellisen nopeasti ja niiden osalta datan kerääminen on ollut riittävällä tasolla.
- Tilannekuvan laatimisesta ovat vastanneet turvallisuus- ja valmiusyksikkö valmiuspäällikön johdolla sekä toimialat. Valmiuspäällikkö on myös esitellyt tilannekuvan koordinaatioryhmän kokouksissa. Tilannekuvaa varten on saatu dataa kerättyä eikä selvityksessä ole havaittu merkittäviä dataan liittyviä puutteita (pl. tieto suojavälineiden riittävydestä / saatavuudesta, täsmällinen tieto helsinkiläisten potilaiden määrästä / osastosijoituksesta HUS:ssa). Tilannekuvan luomista ovat tukeneet valtioneuvoston, HUS:n ja THL:n tilannekuvatiedot. Tärkeää vertailutietoa on saatu Oslost ja Tukholmasta, mikä on auttanut ennakoimaan tilanteen kehittymistä myös Helsingissä. Oslon oppeja seuraten Helsingissäkin siirryttiin tarkastelemaan tilanteen kehittymistä postinumerotasolla.
- Muualta saatuihin tietoihin liittyi haasteita, joiden uskotaan johtuvan ainakin osittain koordinaation puutteesta valtion ja kaupunkien välillä. Useissa muistioissa viitataan siihen, että odotetaan kansallista linjausta. Toinen muistioissa toistuva maininta on huoli suojavarusteiden riittävydestä, josta on myös muun muassa STM:n ja Huoltovarmuuskeskuksen suuntaan. Lisäksi sairaanhoitopiirien THL:lle ja STM:lle raportoidut tiedot olivat maakuntatasolla eivätkä suoraan hyödynnettävissä Helsingissä. Samoin OKM:n kulttuuritoimijoilta keräämät tiedot olivat maakuntatasolla. Aalto yliopiston Helsingin kaupungille laatimassa raportissa todetaan, että HUS-alueen sairaala- tai tehohoitoa tarvitsevien lukumäärästä ei löytynyt luotettavaa tietoa.
- Tilannekuvan osalta onnistumisiin lukeutuu sen tunnistaminen, minkälainen tilannekuvatieto on relevanttia päätöksenteon kannalta ja mikä taustatietoa. Muihin myönteisiin asioihin lukeutuvat jatkuvan kehittämisen malli ja ketteryys. Tilannekuvaan liittyviä haasteita olivat puolestaan tiedon reaaliaikaisuus ja visualisointi, itse tiedon analysointi, trendien tunnistaminen sekä johtopäätösten tekeminen datasta. Tietojärjestelmät eivät kaikilta osin palvelleet reaaliaikaista tiedontuotantoa, esimerkiksi sairaslomalla olevan, tartunnan saaneiden sekä karanteenissa olleen oman henkilökunnan lukumäärän suhteen. Alkuvaiheessa tilannekuva kattoi haastattelujen perusteella sen, mitä toimenpiteitä oltiin parhaillaan tekemässä sen sijaan, että olisi arvioitu niiden tuloksia tai vaikutusta kriisiin. Esimerkiksi tartunnan saaneiden lukumäärän sijaan olisi kaivattu jo alkuvaiheessa ennakoivaa / arviota tilanteen kehittymisestä. Oma haasteensa on ollut tilannekuvan päivittämiseen kuluva työaika ja rajalliset resurssit, jotka ovat heikentäneet analyysien tekemistä. Datasta pitäisi pystyä vetämään johtopäätöksiä sekä toimialoitain että koko kaupungin tasolla.
- Käytössä olevaa dataa tulisi kyetä hyödyntämään ennakoivassa suunnittelussa. Helsingin kaupungilta puuttuvat skenaariopohjaiset analyysit siitä, mitä arvioidaan tapahtuvan epidemian nyt mahdollisesti jatkuessa. Skenaariot olivat enemmän esillä kriisin alussa, mutta ovat sittemmin jääneet taka-alalle. Mahdollista toista aaltoa silmällä pitäen uusia skenaarioita ei haastattelujen perusteella ole toistaiseksi vielä tehty riittävän yksityiskohtaisella tasolla.

# Päätöksentekokyvykyys

- Päätöksentekoon liittyen monet haastateltavat pohtivat taustalla ollutta valmistelua ja tätä tehtävää varten perustetun valmisteluryhmän työtä. Aivan kriisin alussa valmistelusta vastasi valmiuspäällikkö tukenaan pormestarin erityisavustaja. Työmäärä osoittautui hyvin nopeasti kestävämmäksi, ja tätä tehtävää varten perustettiin erillinen valmisteluryhmä. Valmisteluryhmän toimiminen kriisitilanteen hoitamisen edellyttämällä tasolla ei toteutunut alkuvaiheessa - sen työssä havaittiin käynnistymisvaikeuksia; esimerkiksi esityslistat tulivat liian myöhään tai esitykset eivät olleet haastatteluhavaintojen perusteella riittävän hyvin valmisteltuja. Tilanteen sanotaan kuitenkin parantuneen huomattavasti kevään aikana.
- Eniten kommentteja esiintyi nimenomaan valmisteluun liittyen ja ne olivat ristiriitaisia. Osa haastatelluista koki valmistelun tason olleen ajoittain huono ja osa puolestaan piti sitä erinomaisena. Eniten epäselvyyttä on aiheuttanut valmisteluryhmän ja toimialojen välinen työnjako. Valmistelu olisi myös hyötynyt juridisesta osaamisesta valtakunnan tason päätösten seurannassa. Lisäksi ryhmän nimi on ollut harhaanjohtava. Nimestä huolimatta valmisteluryhmän rooli on ollut enemmän koordinoiva, ja varsinainen päätösesitysten valmistelu on ollut pitkälti toimialojen vastuulla. Esiin tulleiden näkemysten mukaan jatkossa tulisi varmistaa, että toimialojen substanssiosaamista hyödynnetään täysimääräisesti esitysten teossa ja että käytettävissä on myös juridista ja henkilöstöhallinnon osaamista.
- Toisinaan myös keskusteluissa käsiteltyjen ja koordinaatioryhmän päätettäväksi tuotujen asioiden taso on hämmentänyt haastateltuja. Akuutin kriisin ollessa kuumimmillaan tätä pidettiin toisaalta ymmärrettävänäkin. Jatkoa ajatellen yksi kysymys lienee mikä on koordinaatioryhmässä päätettävien ja mikä puolestaan toimialojen ratkaistavaksi jätettävien asioiden mittakaava.
- Itse päätöksentekoa on kuvattu tehokkaana ja nopeana. Koordinaatioryhmässä on tiedostettu hyvin, että päätöksiä joudutaan tekemään normaalioloja nopeammassa tahdissa. Selvityksen havaintojen perusteella kriisin hoidossa on onnistuttu tekemään hyvin koko kaupunkia koskevia päätöksiä sekä toteuttaa yhteistyötä tehokkaasti eri toimenpiteissä yli toimialarajojen. Nopeaa päätöksentekokykyä on tukenut se, että koordinaatioryhmän koko on pysynyt maltillisena.
- Päätöksentekoprosessiin liittyen käytyjä keskusteluja pidettiin avoimina, jämäköinä ja eri näkökulmat huomioivina. Pitkittyneessä kriisissä päätösten tekemiseen on liittynyt valtava määrä kokoustamista. Todettiin myös, että 1-2 päivää on lyhyt aika varautua ja saada päätöksiä aikaiseksi. Sekä valmistelu- että päätöksentekoprosessin joustavoittamiseksi haastateluissa ehdotettiin, että päätöksiä pyrittäisiin tekemään hieman harvemmalla syklillä (esimerkiksi joka toinen päivä). Tämä voisi esitettyjen näkemysten mukaan tehostaa valmistelua (ei puolivalmiita päätösehdotuksia), antaisi sille enemmän rakennetta sekä jättäisi päätöksentekijöille enemmän aikaa itse päätösten tekemiseen.

# Päätösten toimeenpano

- Koronakriisi on ollut ennen kaikkea terveydellinen, ja sen vaikutukset osuivat ensimmäisenä sosiaali- ja terveystoimialaan sekä kasvatuksen ja koulutuksen toimialaan. Akuutin kriisin hoitamisessa näiden toimialojen merkitys on ollut suurin. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla toimintoja ajettiin alas, kun museot, kirjastot ja liikuntatilat suljettiin 16.3.2020. Suhteessa isoon kuvaan vaikutukset kaupunkiympäristön toimialalla olivat vähäisiä ja palvelutasoa on pystytty pitämään hyvin yllä (esim. Koordinaatioryhmän muistio 2.4.2020). Koordinaatioryhmän muistiot osoittavat, että kulttuurin ja vapaa-ajan sekä kaupunkiympäristön toimialoja koskevat keskustelut ja tehdyt päätökset ovat olleet muita toimialoja pienemmässä roolissa.
- Päätösten toimeenpanon suhteen ei havaittu haasteita toimialoilla. Sosiaali- ja terveystoimialalla kriittisten sote-palvelujen jatkuvuus turvattiin koronasta huolimatta ja samanaikaisesti avattiin uusia koronapalveluja sekä laajennettiin niitä. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla siirryttiin etäopetukseen kahdessa päivässä sekä perusopetuksessa että toisen asteen oppilaitoksissa. Toimialalla on tehty kysely etäopetuksen onnistumisista sekä haasteista koululaisille, opiskelijoille ja heidän huoltajilleen. Annetun palautteen perusteella siirtyminen etätyöhön on onnistunut hyvin. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla palvelujen sulkeminen toteutettiin hallitusti, samoin avaaminen. Kaupunkiympäristön toimialalla työ- ja palveluteho eivät ole laskeneet siitä huolimatta, että parhaimmillaan 80 % henkilöstöstä on ollut etätöissä. Vapautunutta henkilöresurssia ohjattiin muualle, esimerkiksi 324 Helsingin kaupungin työntekijän työresurssi suunnattiin ikääntyneiden Helsinki-apuun (Koordinaatioryhmän muistio 20.3.2020). Toiminnan nopeudesta kertoo, että henkilöstölle viestittiin mahdollisuudesta osallistua toimintaan 23.3. ja Helsinki-avun soitot ja välityspisteet käynnistetään keskiviikkona 25.3. Yhteistä toimialoille on ollut ketteryys, uusien toimintamallien luominen sekä toimialat yhdistävien ratkaisujen hakeminen, organisaation madaltuminen sekä se, että olosuhteisiin nähden toiminnassa on haastateltavien mukaan onnistuttu hyvin.
- Muutamissa haastatteluissa esitettiin vähäistä kritiikkiä päätösten toimeenpanon osalta. Yksittäisissä tapauksissa oli jäänyt epäselväksi, oliko päätös / linjaus ymmärretty ja kaikkien tiedossa. Esimerkiksi yritysten kategoriin vuokratulopotuksiin kohdistuvien linjausten toimeenpanon osalta vaikuttaa siltä, että viestit eivät tavoittaneet tai niitä ei sisäistetty kaikilla toimialoilla. Joidenkin asiakaspalvelupisteiden aukioloajoissa oli myös esiintynyt epäjohtamukaisuutta ja joissakin tapauksissa koordinaatioryhmän päätöksillä linjattua tasoa oli tiukennettu.
- Eräs tunnistettu haaste liittyy kommunikaation puutteeseen valtion ja kaupungin välillä. Sen, että tietoa ei saatu riittävän nopeasti valtion tasolla tapahtuvasta päätöksenteosta, kuvattiin vaikeuttaneen päätöksen toimeenpanoa. Paine toimia on ollut kova, ja yksittäisissä tapauksissa tämä on johtanut Helsingissä toimeenpanon tasolle ulottuvaan ennakkointiin. On tiedetty, että asia on valtiontasolla käsittelyssä ja että linjaukset ovat tulossa. Hallituksen päätöksentekoprosessit ovat kestäneet tai linjauksissa on ollut tulkinnanvaraisuutta, ja toimeenpanoon jäänyt aika on ollut hyvin lyhyt.

# Päätösten toimeenpano

- Joissakin tapauksissa toimialoilla on ollut pakko ennakoida valtiovallan päätöksiä, jotta voimaan tulleet rajoitukset ja niiden edellyttämät toimenpiteet on ehditty toteuttaa hallituksen määrittelemässä aikataulussa. Haasteena on ollut, että asioita koskevat linjaukset ovat muuttuneet valtion sisäisissä prosesseissa, eikä näitä muutoksia ole aina muistettu tai ehditty tarkistaa toimeenpanon yhteydessä tai linjauksiin on jäänyt epä johdonmukaisuuksia. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa esimerkiksi AVI:n ja Helsingin kaupungin linjauksissa on esiintynyt ristiriitaa. Jotta tällaisilta tilanteilta vältyttäisiin tulevaisuudessa, tulisi kaupunkien ja valtioneuvoston tiedonvaihtoa valmistelussa tehostaa ja kaupunkien kokemusta sen hetkisestä tilanteesta hyödyntää.
- Selvityksen yhteydessä havaittiin huolta sekä lähiesihenkilötyöstä että työssä pärjäämisessä pitkittyneen kriisin aikana. Tämä ei liity suoraan päätösten toimeenpanoon. Eräät toimialajohtajat pohtivat esimiestyöhön jääneen liian vähän aikaa, koska koordinaatio- ja johtoryhmän kokouksiin osallistuminen vei paljon aikaa viikossa. Tällä arveltiin olevan vaikutusta niin lähiesimiesten kuin suorittavaa työtä tekevän henkilöstön jaksamiseen kriisitilanteessa. Selvityksessä ei ole ollut mahdollisuutta tarkastella henkilöstön jaksamista tarkemmin tai peilata henkilöstön näkemyksiä siitä, miten hyvin kaupunki on onnistunut vastaamaan korona-kriisin ensimmäisen aallon hoitoon.

# Sisäinen viestintä

- Yleisesti ottaen kaupungin kriisiviestistä (niin sisäinen kuin ulkoinenkin) on noudattanut laaja-alaista epidemiaa varten suunniteltua viestintäsuunnitelmaa. Sosiaali- ja terveystoimen toimialalla oli laadittu jo aiempiin epidemiauhkiin liittyvä viestintäsuunnitelma, joka toimi myös pohjana koko kaupunkitasolle suunnatun viestintäsuunnitelman laadinnalle korona-kriisin alussa. Viestintäsuunnitelmaa on myös päivitetty korona-kriisin edetessä, mutta siinä määritellyt roolit, vastuut, tavoitteet ja kanavat ovat pitkälti pysyneet samoina.
- Viestintäsuunnitelman mukaisesti viestinnän tehtävä epidemiakriisin aikana on ennen kaikkea informoida ja huolehtia siitä, että kuntalaiset ja kaupungin henkilöstö ovat tietoisia tehdyistä päätöksistä, linjauksista, ohjeista sekä käytännöistä. Kriisiaikana viestinnän tavoitteena on myös rauhoittaa ja rohkaista kuntalaisia ja kaupungin henkilöstöä.
- Koronaepidemian nopea leviäminen ja siihen liittyvä epävarmuus ovat koordinaatioryhmän jäsenten mukaan olleet suuri haaste kaupungin sisäiselle viestinnälle, mutta siinä on näkemysten mukaan onnistuttu hyvin. Niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän linjauksena on ollut viestiä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman avoimesti.
- Koordinaatioryhmän jäsenten haastattelujen perusteella viestintä on myös ollut kriisin aikana hyvin keskitetysti johdettua, jolla on pyritty varmistamaan myös sisäisen viestinnän osalta informaation yhdenmukaisuus ja johdonmukaisuus. Viestinnän keskittäminen on myös toimialojen näkökulmasta toiminut pääosin hyvin ja säännönmukaiset pormestarin pitämät viestintätilaisuudet ovat luoneet pohjaa ja rytmittäneet toimialojen omia viestintätoimenpiteitä.
- Toimialojen oma sisäinen viestintä on toiminut toimialojen johdon näkemysten mukaan hyvin linjassa kaupunkitasolta tulleen viestinnän kanssa, joskin muutamissa yksittäisissä tapauksissa nähtiin, että toimialojen olisi pitänyt pystyä nopeammin viestimään asioista sisäisesti ennen yleistä pormestarin infotilaisuudessa esiintuotua viestiä.
- Sisäisessä viestinnässä on tukeuduttu pitkälti olemassa oleviin kaupunkitason ja toimialojen omiin viestintäkanaviin, joita ovat tukeneet pormestarin kaupunkilaisille ja henkilöstölle suunnatut säännölliset infotilaisuudet. Kriisin luonteen vuoksi viestinnän pääpaino on ollut digitaalisissa viestintäkanavissa, joissa on hyödynnetty runsaasti eri alustoja. Toimialajohtajien näkemysten mukaan toimialat ovat panostaneet kriisin aikana huomattavasti aiempaa enemmän sisäiseen viestintään ja onnistuneet siinä omissa arvioissaan normaalia paremmin. Sisäistä viestintää on helpottanut myös kriisin akuutti luonne, sillä henkilöstö on myös oma-aloitteisesti ottanut selvää ja perehtynyt huolellisesti annettuihin viesteihin ja ohjeisiin ja hakeutunut myös omaehtoisesti eri viestintäkanavien tuottamien tiedonlähteiden luo.



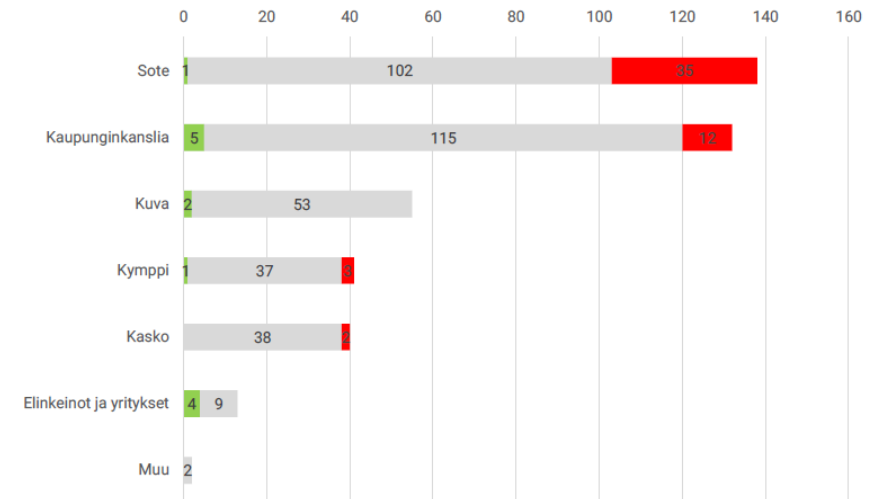
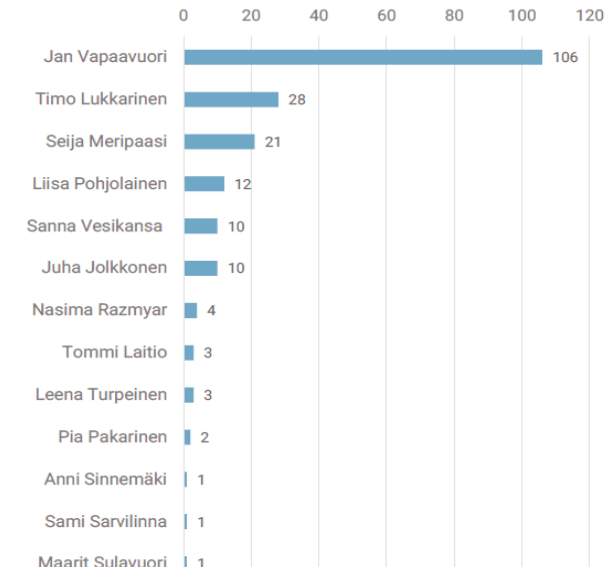
# Sisäinen viestintä

- Sisäisen viestinnän osalta ei toistaiseksi ole tehty erillistä arviointia siitä, miten hyvin sen avulla on onnistuttu henkilöstöä tavoittamaan tai miten tyytyväisiä henkilöstö on ollut sisäiseen viestintään.
- Haastateltujen toimialajohtajien näkemysten mukaan henkilöstössä eniten kysymyksiä ja pohdintaa ovat herättäneet suojavälineiden käyttöön, työkuorman, vapaiden pitämiseen, karanteeniin, lastenhoitoon, mahdollisiin lomautuksiin, matkustussuosituksiin sekä riskiryhmien työntekomahdollisuuksiin liittyvät kysymykset. Tilanteisiin liittyvää viestintää erityisesti suojavälineiden käytön sekä riskiryhmien työntekomahdollisuuksien osalta ovat haitanneet osittain epäselvät tai puutteelliset kansalliset linjaukset sekä toisaalta yleinen globaali epätietoisuus koronaviruksen tarttuvuuteen ja tartuntamuotoihin liittyen.
- Toimialajohtajien tai muun koordinaatioryhmän jäsenten näkemysten mukaan sisäinen viestintä on toiminut kriisitilanne huomioiden hyvin eikä merkittäviä yksittäisiä puutteita haastatteluissa nostettu esiin. Näkemysten mukaan viestintä on aina toisaalta epätäydellistä ja parantamisen varaa löytyä varmasti, mutta kriisitilanne huomioiden yleisarvosana koettiin hyväksi.
- Sisäiseen viestintään liittyvinä yksittäisinä haasteina haastatteluissa nostettiin esiin itse kriisiorganisaation toimintaa koskeva viestintä. Esiin tuotujen tietojen mukaan kaupungin sisällä on esitetty jonkin verran kritiikkiä siitä, että koordinaatioryhmän toiminnasta, kokoonpanosta ja sen käsittelemistä asioista ei ole onnistuttu viestimään riittävän läpinäkyvästi. Tämä on osittain aiheuttanut kaupungin päätöksenteko-organisaatioissa epätietoisuutta siitä, miten ja millä tavalla kaupunkia johdetaan kriisiaikana.
- Toinen haastatteluiden yhteydessä esiin noussut viestinnän haaste liittyy somalivähemmistöryhmien korkeaan tartuntamääriin liittynyt ulkoinen viestintä, jonka osalta erityisesti somalitaustaisten työntekijöiden osalta on esitetty kritiikkiä kaupungin sisäistä (ja toisaalta myös ulkoista) viestintää kohtaan.

# Ulkoisen viestintä

- Kaupungin ulkoisessa viestinnässä on noudatettu myös aiemmin mainittua kriisiajan viestintäsuunnitelmaa, jota on kriisin aikana päivitetty tarpeen mukaan.
- Sisäisen viestinnän ohella myös ulkoinen viestintä on ollut keskitetysti koordinoitua, jolla on haluttu varmistua viestinnän johdonmukaisuudesta ja yhdenmukaisuudesta.
- Ulkoisen viestinnän osalta viestintä on ollut vahvasti keskitetty pormestarin vastuulle, jonka järjestämät säännönmukaiset infotilaisuudet kaupunkilaisille ja henkilöstölle ovat toimineet ulkoisen viestinnän runkona, jota on tuettu normaaleissa viestintäkanavissa tarjottavalla informaatiolla.
- Koordinaatioryhmän jäsenten näkemysten mukaan pormestarin vahva rooli viestinnässä ja viestinnän henkilöityminen oli kriisin akuuteimpien vaiheiden aikana perusteltua ja sen nähtiin toimineen hyvin.
- Viestinnän vahva fokusoituminen niin henkilötasolla kuin temaattisestikin näkyy hyvin vieressä esitetyn Retrieverin mediaseuranta-aineiston perusteella. Helsingin kaupungin edustajista pormestari Jan Vapaavuori on ollut eniten mediassa esiintynyt henkilö. Toimialoittain tarkasteltuna julkisuuden aiheet ovat keskittyneet Retrieverin tekemän seurannan mukaan sosiaali- ja terveystoimen toimialalla, kaupunginkanslian vastuualueelle sekä kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialalle.

Edustajat mainintojen määrän mukaan



# Ulkoisen viestintä

- Retrieverin mediaseurannan mukaan valtaosa (85 %) ajanjaksolla 1.3.2020 – 15.5.2020 Helsingin kaupunkia koskevasta uutisoinnista (n=421) on ollut luonteeltaan neutraalia. Vastaavasti negatiivista kaupunkia koskevaa uutisointia on kokonaisjoukosta on ollut 18 prosenttia ja positiivista kolme prosenttia.
- Negatiivisen uutisoinnin fokus keskittyi sosiaali- ja terveysalan henkilöstön tartuntoihin, poliisille ja aluehallintoviranomaisille tehtyihin kanteluihin sekä hoivakotien varotoimien riittävyteen. Negatiivista julkisuutta Helsingin kaupungin osalta kohdistui myös hoitoalan henkilöstön tartuntatestien puutteellisuuteen sekä altistuneiden henkilöstön aiheuttamiin mahdollisiin potilastartuntoihin. Kritiikkiä kohdistettiin myös somalinkielisten helsinkiläisten koronavirustartuntojen määrään koskevaan uutisointiin.
- Ulkoisen viestinnän osalta Helsingin kaupunki on tehnyt myös omaa analyysinsä erityisesti kaupungin sosiaalisen median viestintäkanavien (Twitter, Facebook, Instagram ja LinkedIn) käytöstä. Tarkastelujaksolla 1.3.2020 - 10.6.2020 kaupungin sosiaalisen median uutisten näyttökertojen määrä oli yhteensä 14,3 miljoonaa kappaletta, mikä oli 131 % enemmän kuin vertailuajanjaksolla 20.11.2019 - 29.2.2020. Vastaavasti uutisiin reagointi (tykkäys, jako ja kommentointi) kasvoi vastaavaan verrokkiajanjaksoon nähden 187 prosenttia. Uutisten sisältämien linkkien klikkausten määrä kasvoi vastaavasti 288 prosenttia. Sosiaalisen median kanavista suosituin ja tehokkain oli analyysin perusteella Facebook, jonne tulleiden viestien ja kommenttien määrä kasvoi 390 prosenttia vertailuajanjaksoon nähden. Sosiaalisen median kanavilla lähetetty pormestarin info on analyysin perusteella ollut yksi sitouttavimmista julkaisuista kriisivuokkojen aikana.
- Ulkoisen viestinnän osalta kaupunki on myös analysoinut Helsingin kaupungin sähköiseen palautejärjestelmään saapuneiden yhteydenottojen sisältöjä toimialoittain ja teemoittain.
- Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan osalta annettujen palautteiden määrä oli suurimmillaan koulujen sulkemispäätöksen sekä toisaalta koulujen avaamispäätöksen aikoina. Sisällöllisesti palautteen kohdentuivat erityisesti etäopetuksen käynnistymiseen liittyviin haasteisiin ja vanhempien rooli opetuksessa sekä avaamispäätöksen yhteydessä huoleen korona-epidemian mahdollisesti leviämisestä.
- Sosiaali- ja terveystoimialan osalta annettujen palautteiden sisältö keskittyi mm. terveydenhoitohenkilökunnan puutteellisiin suojavarusteisiin, kiireettömien hoitojen (erityisesti hammashoito) lykkäytymisiin, korona-näytteidenottopaikkojen mahdollisiin altistumisriskeihin sekä senioripalvelujen sulkemiseen ja hoivakotien vierailurajoitukseen.

# Ulkoinen viestintä

- Kaupunginkanslian osalta annettujen palautteiden sisältö keskittyi seurannan ja analyysin perusteella yksityrittäjien tuen hakuprosessiin, vapun vieton rajoituksiin sekä tapahtumien järjestämisiin liittyviin kysymyksiin. Kaupunginkanslian osalta palautteissa kiitosta annettiin erityisesti etädigituen järjestämiseen sekä Helsinki-apu –toimintoon liittyen.
- Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialalla annetut palautteet ovat kohdistuneet mm. kirjastojen oheispalvelujen (tietokoneet, kopiointipalvelut) puuttumiseen, liikunnan joukkuelajeihin kohdistuviin rajoituksiin, eri liikuntapaikkoja koskeviin avauspyyntöihin sekä jo maksettuja kausilippuja koskeviin korvausvaatimuksiin. Kesäkuussa voimaan tulleiden rajoitusten avautumisen myötä kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan palautteissa oli havaittavissa uusi piikki, joka kohdistui tiettyjen palvelujen osalta säilyneisiin rajoituksiin (esimerkiksi aiemmin mainitut kirjastojen oheispalvelut).
- Kaupungin palautejärjestelmän kautta tulleiden viestien ajallisen sisältöanalyysin perusteella palautteiden sävy on muuttunut merkittävästi kriisin aikana. Kriisin alkuvaiheessa palautteet sisälsivät hyvin vahvasti pelkoa ja huolta epidemian kehitykseen liittyen. Epidemian kehittyessä viestien sisältö on muuttunut erilaisten toimintaehdotusten kautta kritiikkiin jäljelle jääneiden rajoitusten tarpeellisuudesta.

# Keskeiset onnistumiset koronakriisin hoidossa

- Selvityksen yhteydessä haastatellut henkilöt olivat kaikki yksimielisiä siitä, että koronaepidemian ensimmäisen aallon hoito Helsingin kaupungissa on epidemia-aallon yllättävästä nopeudesta huolimatta ollut isossa kuvassa onnistunutta. Valtakunnallisista tartuntamääristä noin 38 prosenttia on ollut Helsingissä ja pääkaupunkiseutu yhteenlaskettuna (Helsinki, Vantaa, Espoo, Kauniainen) on edustanut noin 62 prosenttia valtakunnan kokonaistartuntamäärästä.
- Keskeisinä onnistumisen elementteinä ensimmäisen aallon osalta haastateltavat nostivat esiin kaupungin nopean reagointikyvyn sekä tehokkaan organisoitumisen kriisin hoitoon. Näkemysten mukaan kriisinhoito-organisaatio saatiin perustettua hyvin nopeasti ja pienillä muutoksilla organisaation kokoonpano muodostui toimivaksi ja tehokkaaksi, mikä mahdollisti sen, että saatiin varsin nopeasti luotua koko kaupunkitason tilannekuvaa epidemiasta, sen vaikutuksista sekä tarvittavista toimenpiteistä. Perusvarautumisen rakenteiden nähdään kestäneen hyvin ja toimineen myös koronaepidemian kaltaisessa hyvin poikkeuksellisessa ja monitahoisessa kriisissä.
- Myös kriisijohtamisen ja päätöksentekokyvykkyyden voidaan arvioida toimineen hyvin poikkeuksellisessa tilanteessa. Koordinaatioryhmän muistiot osoittavat, että kuukausitasolla kymmenistä päätettävistä asioista vain muutamia on jouduttu siirtämään kokouksesta toiseen. Tehokas organisoituminen ja nopea kriisijattelun sisäistäminen koordinaatioryhmän sisällä loi arvioiden mukaan selkeän yhteisen kaupunkitasoisen johtamisen viitekehyksen, jonka sisällä yhteistyötä tehtiin luontevasti yli toimiala- ja muiden rajojen. Perinteiset, isoille organisaatioille tyypilliset siilorajat saatiin päätöksenteossa ja johtamisessa nopeasti häivytettyä ja keskityttyä koko kaupungin yhteiseen johtamiseen. Muutamien esiin tulleiden näkemysten mukaan tämänkaltaisen reagointi ja johtaminen olisi ollut mahdotonta vanhassa virastokeskeisessä organisaatiossa.
- Yleisesti ottaen kaikkien toimialojen nähtiin onnistuneen hyvin kriittisiä toimenpiteitä koskevien päätösten valmistelussa ja niiden toimeenpanossa. Kriisin kannalta keskeisistä toimialoista sosiaali- ja terveystoimen toimialalla pystyttiin turvaamaan kriittisten palveluiden jatkuvuus epidemia-aikana ja samaan aikaan avaamaan uusia epidemian hoitoon fokuoituneita palveluja (sähköinen koronaoirearvio, koronaneuvontapuhelin, epidemian hoitoon keskittyneet terveysasemat ja sairaalaosastot, varasairaalavalmius, epidemiologisen toiminnan ja tartuntojen jäljityksen nopea kasvattaminen, näyttöönottokapasiteetin lisääminen). Sosiaali- ja terveystoimen toimialalla onnistuttiin näkemysten mukaan myös turvaamaan riittävät henkilöstövoimavarat ja kohdentamaan kriisin myötä vapautuneita voimavaroja uudelleen kriittisiin toimintoihin.
- Niin ikään kasvatuksen ja koulutuksen toimialan nähtiin onnistuneen reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti epidemian aiheuttamiin toimenpiteisiin kahdessa eri vaiheessa. Nopea etäopetukseen siirtyminen onnistui arvioiden mukaan hyvin ja alkuvaiheessa esiin tulleisiin haasteisiin pystyttiin reagoimaan ripeästi laatua koskevalla ohjeistuksella, aktiivisella viestinnällä sekä opettajien digitaitojen kehittämisellä.

# Keskeiset onnistumiset koronakriisin hoidossa

- Lisäksi kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla onnistuttiin reagoimaan hyvin koulujen uudelleen avaamiseen toukokuun lopussa annettuja varomääräyksiä noudattaen. Varomääräysten huomioimiseen varautumisessa kaupungin eri toimialojen välinen yhteistyö toimi näkemysten mukaan erittäin hyvin, sillä opetustyön väljyyttä lisättiin muilta toimialoilta saatujen tilojen avulla.
- Yleisesti ottaen kaikkien toimialojen nähtiin onnistuneen hyvin omien palveluiden uudelleenjärjestelyissä ja digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Myös työtehtävien räätälöinnit ja siirtyminen etätöiden tekemiseen onnistuivat hyvin eri toimialoilla. Esimerkkinä yksittäisistä ketterästi kehitetyistä palveluista ja toiminnan uudelleensuuntaamisesta useassa haastattelussa nostettiin esiin yli 70-vuotiaille kaupunkilaisille suunnattu puhelin- ja asiointipalvelu Helsinki-apu, joka on herättänyt kiinnostusta niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin ja joka on saanut hyvää palautetta myös ikääntyneiltä kaupunkilaisilta ja heidän omaisiltaan.
- Koordinaatioryhmän arvioissa kaupungin viestinnän nähtiin olleen yksi onnistumisista kriisin hoidossa. Viestinnän vahva koordinaatio ja keskittäminen koettiin hyväksi toimintatavaksi akuuteimman kriisin keskellä. Koordinaation avulla on varmistettu johdonmukaista ja yhdenmukaista kaupunkitason viestintää. Samoin eri viestintäkanavien hyödyntäminen on ollut monipuolista ja laaja-alaista. Esitettyjen arvioiden mukaan Helsinki on onnistunut viestimään sekä henkilöstölle että kaupunkilaisille toimenpiteistä ja vakuuttamaan molemmat kohderyhmät siitä, että kriisin hoito on hallinnassa.
- Yleiskuva eri toimijoiden haastatteluista on, että koronaepidemian ensimmäisen aallon hoidossa ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteutuksessa on onnistuttu kaupungissa hyvin. Keskeistä onnistumisessa on ollut reagointikyky hyvin nopeaan epidemiatilanteen globaaliin pahentumiseen ja kriisin puhkeamiseen sekä tarkoituksenmukainen organisoituminen. Kriisinhallinnan organisoitumistapa on koettu toimivaksi ja päätöksentekokyvykkyys on säilynyt hyvänä epidemiakriisin eri vaiheissa. Myös johtamisen ja kriisinhoidon roolit ja vastuut ovat pääsääntöisesti olleet selkeitä. Tarvittavia korjausliikkeitä epidemiatilanteen seurantaan ja sen vaikutuksiin liittyvässä tiedonkeruussa, analysoinnissa sekä tiedon pohjalta tehtävässä päätöksentekoprosessissa on kyetty tekemään kriisin aikana.

# Keskeiset opit ja muutostarpeet II epidemia-aaltoon liittyen

- Koronaepidemiaan varautumisen on monelta osin koettu onnistuneen hyvin ja jopa erinomaisesti kriisin äkillisyyteen ja laaja-alaisuuteen nähden. Koordinaatioryhmän haastatteluista nousi kuitenkin esiin tunnistettuja haasteita, opiksi otettavia asioita sekä muutostarpeita, joilla pystytään varautumaan entistä tehokkaammin mahdolliseen epidemian toiseen aaltoon tai vastaavanlaisiin laaja-alaisiin muihin kriiseihin.
- Erityisesti kriisin alkuvaiheessa haasteena koettiin olleen riittävän hyvän tilannekuvan laatiminen ja siihen liittyvän tiedon kerääminen. Tilannekuvan muodostamisessa esiintyi kriisin alkuvaiheessa hitautta, joka heikensi kykyä tehdä tilannekuvan pohjalta riittävää analyysiä ja arvioita tarvittavista toimenpiteistä.
- Tilannekuvan kokoamiseen ja sen edellyttämän datan keräämiseen liittyi monia yksittäisiä haasteita. Ensinnäkin keskeisten avainindikaattoreiden tunnistamiseen liittyi alkuun jonkin verran haasteita ja monelta osin toimialat joutuivat hyvin nopealla aikataululla organisoimaan omia tiedonkeruuprosessejaan uudelleen. Haastattelujen perusteella eri toimialoilla käytettiin paljon resursseja manuaalisesti kerättäviin tietoihin, sillä tietoja ei pystytty tuottamaan automaattisesti operatiivisen johtamisen tietojärjestelmistä tai normaalitilanteessa vastaavien tietojen kerääminen ja raportointi tapahtuu eri aikafrekvenssillä.
- Tilannekuvan edellyttämän kriittisen informaation keräämisen ja tuottamisen prosessit kehittyivät näkemysten mukaan kriisin edetessä. Moninaisen datan tiivistäminen ja analysointi päätösten valmistelua ja päätöksentekoa varten tuotti havaintojen perusteella haasteita. Kriittisen tilannekuvatiedon tiivistämisessä ja selkeämmässä visuaalisessa esittämisessä on kuitenkin edistytty ja koordinaatioryhmällä on tällä hetkellä käytössään Power BI –pohjalle laadittu tilannekuvataulu.
- Haastatteluissa yhdeksi haasteeksi nostettiin myös toimialojen ja keskushallinnon kyky tuottaa nopeasti riittävän hyvää analyysiä ja vaikutusarviointia tuotettujen tilannekuvatietojen pohjalta. Vaikutusarvioiden puutteen nähtiin heikentäneen mahdollisuuksia tuottaa analyysin pohjalta erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja päätöksenteon valmisteluun ja itse päätöksentekoon. Osittain haasteeksi koettiin resurssikysymykset sekä toisaalta puutteellinen työn koordinaatio keskushallinnon ja toimialojen välillä. Olennaista on kuitenkin se, että resursseja ja systemaattisemmin mietittyjä vastuita, rooleja ja toimintatapoja tarvitaan lisää analyttisemmän tilannekuvan luomiseksi ja tehokkaamman päätöksenteon tueksi.

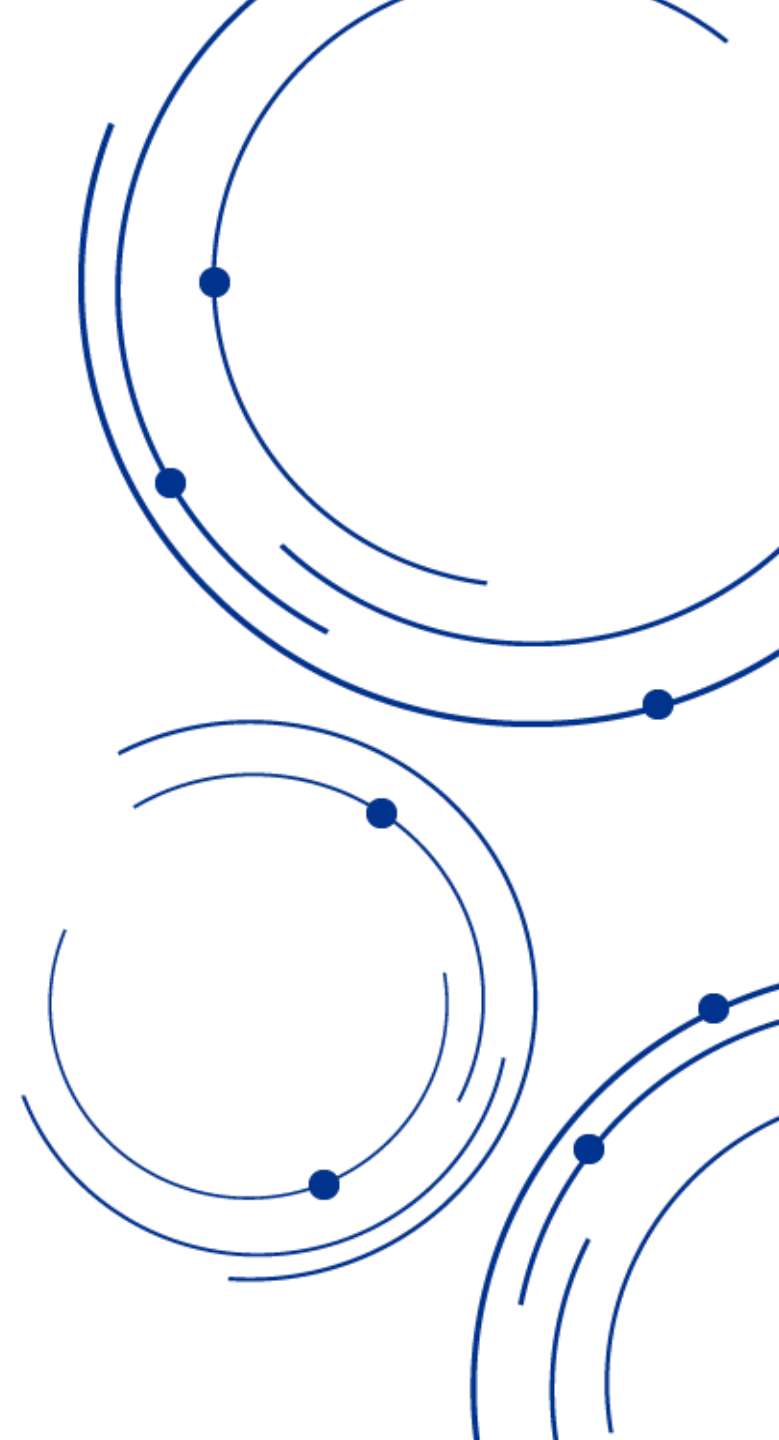
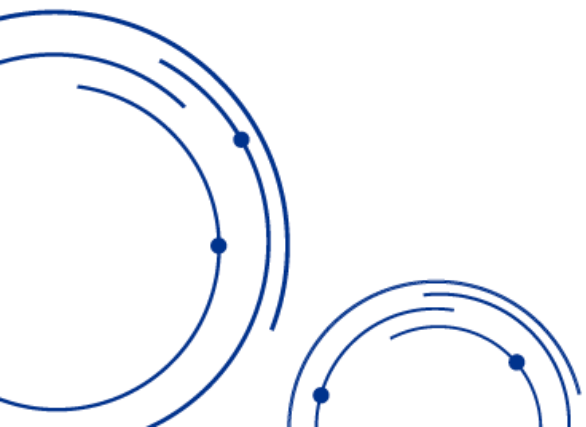
# Keskeiset opit ja muutostarpeet II epidemia-aaltoon liittyen

- Tilannekuvan luomiseen ja sen edellyttämään tietoon liittyen haastatteluissa nostettiin esiin tiedonkulun puutteet valtiovallan ja pääkaupunkiseudun kuntien välillä. Hallituksen päätöksenteko- ja varautumisorganisaation sekä pääkaupunkiseudun kuntien välillä tunnistettiin useita tiedonkulun puutteita, joita parantamalla ja yhteistyötä lisäämällä voitaisiin entisestään tehostaa pääkaupunkiseudun kuntien (ja myös muiden isojen kaupunkien) reagointikykyä mahdolliseen toiseen epidemia-aaltoon tai muuhun vastaavaan kriisiin liittyen. Osittain tämä kertoo haastattelujen perusteella myös siitä, että näin monitahoiseen ja laajaan kriisiin ei oltu osattu varautua valtio- ja kuntasektorilla.
- Eri haastatteluissa esiin tulleiden näkemysten mukaan tiedonkulkuun, tilannekuvan luomiseen ja tilannekuvan pohjalta tehtäviin vaikutusanalyysihin liittyvät valmiudet ja tekijät ovat kuitenkin kriisin aikana kehittyneet huomattavasti. Mahdolliseen toiseen epidemia-aaltoon vastaamisen työkalut ja –välineet ja toimenpiteet on nyt pitkälti tunnistettu ja koeteltu, mutta kerättyä tietoa ja kokemusta pitäisi nyt mahdollisimman pikaisesti hyödyntää epidemian käyttäytymiseen liittyvien eri skenaariovaihtoehtojen laadinnassa. Eri skenaariovaihtoehtojen määrittäminen ja niiden pohjalta tehtävä analyysi toimialueittain on haastatteluissa esiin tuotujen näkemysten mukaan sellainen tehtävä, jonka työstäminen pitäisi käynnistää mahdollisimman pikaisesti.
- Haastattelujen perusteella nyt saavutettu kokemus ja tietämys epidemian hoidosta yhdistettynä vielä tehtävänä olevaan skenaariotyöhön, sen analyysiin ja näin ollen ennakoitavuuden lisäämiseen luo mahdollisuuksia kriisin hoidon prosessien keventämiseen mahdollisessa uudessa epidemia-aallossa. Mikäli toinen aalto noudattaa ensimmäisen mukaista kaavaa eikä virus esimerkiksi mutatoitu ja leviä eri tavoin ikäluokkien keskuudessa, voidaan keskeiset kaupunkitason päätökset tehdä koordinaatioryhmässä harvemmillä frekvenssillä, kuluneen kevään aikana testattuja ja hyväksi havaittuja toimintamalleja hyödyntämällä.





# Johtopäätökset ja suositukset



# Johtopäätökset

- Edellä esitettyihin selvityksen keskeisiin havaintoihin pohjautuen johtopäätöksinä voidaan todeta seuraavaa:
- **Johtopäätös 1:** Helsingin kaupunki on kokonaisuutena reagoinut hyvin koronaepidemian ensimmäiseen aaltoon. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että valmiussuunnitelma on tukenut kaupungin nopeaa toimintaa epidemian hoidossa. Kriisiorganisaation perustaminen on ollut nopeaa ja keskeiseen päätöksenteko-organisaatioon (koordinaatioryhmä) on koottu keskeiset toimijatahot, mikä on mahdollistanut yhdenmukaisen sekä johdonmukaisen päätöksentekokyvykkyyden kaupunkitasolla.
- **Johtopäätös 2:** Helsingin kaupunki on onnistunut kohtuullisesti vastaamaan tehokkaan päätöksenteon edellyttämän tilannekuvan luomiseen vaikeassa tilanteessa. Selvitys kuitenkin osoittaa, että koronaepidemian kaltaiseen kriisiin ei ole varauduttu riittävän tehokkaasti tilannekuvan muodostamisen ja päätöksenteon valmistelun organisoinnin osalta. Selvityksen havainnoista käy ilmi, että selkeän tilannekuvan edellyttämän tiedon tuotannossa on esiintynyt puutteita eikä tilannekuvan organisoitumisen resursointi ole ollut riittävää – etenkin kriisin alkuvaiheessa. Haasteita on esiintynyt tilannekuvan osalta erityisesti tarvittavan avaintiedon tuottamisen nopeudessa (useita manuaalisia ja aikaa vieviä prosesseja), tilannekuvan sisältämän avaintiedon tiivistämisessä ja visualisoinnissa päätöksentekoa varten sekä tilannekuvadatan laadullisessa vaikutusanalysissä.
- **Johtopäätös 3:** Helsingin kaupunki on onnistunut reagoimaan ketterästi kaupunkitasoisen tilannekuvan tuottamiseen liittyviin haasteisiin. Selvityksen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että kaupunki on kriisin edetessä pystynyt parantamaan tilannekuvan muodostamiseen liittyviä prosessejaan, tunnistamaan kriisin hoidon kannalta keskeisiä avainindikaattoreita toimialakohtaisesti sekä tuottamaan niiden pohjalta tiiviimpää kokonaiskuvaa päätöksentekoa varten.
- **Johtopäätös 4:** Kokonaisvaltaisen tilannekuvan luomista ja päätösten valmistelua ovat heikentäneet tiedonkulun puutteet eri ministeriöiden ja isojen kaupunkien välillä. Selvityksen yhteydessä tehtyjen havaintojen perusteella tiedonkulku valtio- ja kuntasektorin toimijoiden välillä on ollut paikoitellen heikkoa ja epäselvää, mikä on omalta osaltaan heikentänyt kaupungin päätösesitysten ja päätösten valmistelua.

# Johtopäätökset

- Edellä esitettyihin selvityksen keskeisiin havaintoihin pohjautuen johtopäätöksinä voidaan todeta seuraavaa:
- **Johtopäätös 5:** Selvityksen pohjalta on jäänyt epäselväksi, millä tavalla Helsingin kaupunki aikoo tehostaa analyysi- ja ennakointiprosessejaan koronaepidemian mahdolliseen toiseen aaltoon varauduttaessa. Selvityksen yhteydessä on tuotu esiin tarve muodostaa mahdolliseen epidemian toiseen aaltoon liittyviä skenaarioita sekä niiden pohjalta tunnistettujen avainindikaattoreiden avulla tehtävää skenaariopohjaista vaikutusanalyysiä. Selvityksen tekijöiden näkemyksen mukaan tämä on välttämätön toimenpide, mutta skenaariotyön toteutus (organisoituminen, vastuut ja aikataulut) on toistaiseksi epäselvä.
- **Johtopäätös 6:** Tilannekuvan pohjalta tehtävien päätösesitysten ja päätösvaihtoehtojen valmistelu ei ole toiminut kriisin alkuvaiheessa tarkoituksenmukaisella tavalla. Valmistelutyön resursointi kriisin alkuvaiheessa on ollut riittämätöntä ja sen korjaamiseksi perustetun valmisteluryhmän työn käynnistämisessä esiintyi kriisin alkuvaiheessa selkeitä haasteita. Selvityksen yhteydessä tunnistetut haasteet liittyivät erityisesti valmisteluvastuun roolien epäselvyyteen valmisteluryhmän ja toimialojen välillä sekä valmisteluryhmän toimialakohtaisen sekä juridisen substanssiosaamisen puutteeseen.
- **Johtopäätös 7:** Helsingin kaupunki on onnistunut eri toimialoilla hyvin tehtyjen päätösten toimeenpanossa. Kriisin kannalta keskeisillä toimialoilla kuten sosiaali- ja terveystoimessa sekä kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla on onnistuttu ennakoimaan, reagoimaan ja toimeenpanemaan tarvittuja linjauksia nopealla aikataululla huolehtien samalla laadukkaasta toiminnan jatkuvuudesta. Selvityksen havaintojen perusteella eri toimialat ovat pystyneet reagoimaan varsin hyvin koronaepidemian edellyttämiin palveluiden uudelleenjärjestelyihin sekä kehittämään samalla myös uudenlaisia palvelukonsepteja ja palveluita omille asiakasryhmilleen.
- **Johtopäätös 8:** Helsingin kaupungin kriisiviestintä on ollut hyvin organisoitua ja tarkoituksenmukaista. Selvityksen havaintojen perusteella kaupunki on onnistunut tarjoamaan nopeaa ja johdonmukaista viestintää niin kaupunkilaisille kuin omalle henkilöstölleen. Eri viestintäkanavien hyödyntäminen on ollut laaja-alaista ja monipuolista. Viestinnän vahva koordinaatio ja keskittäminen on selvityksen perusteella ollut perusteltu toimenpide, jonka avulla on pystytty luomaan luotettavaa ja vakuuttavaa kuvaa kriisin hoitamisesta.

# Toimenpidesuosituksset

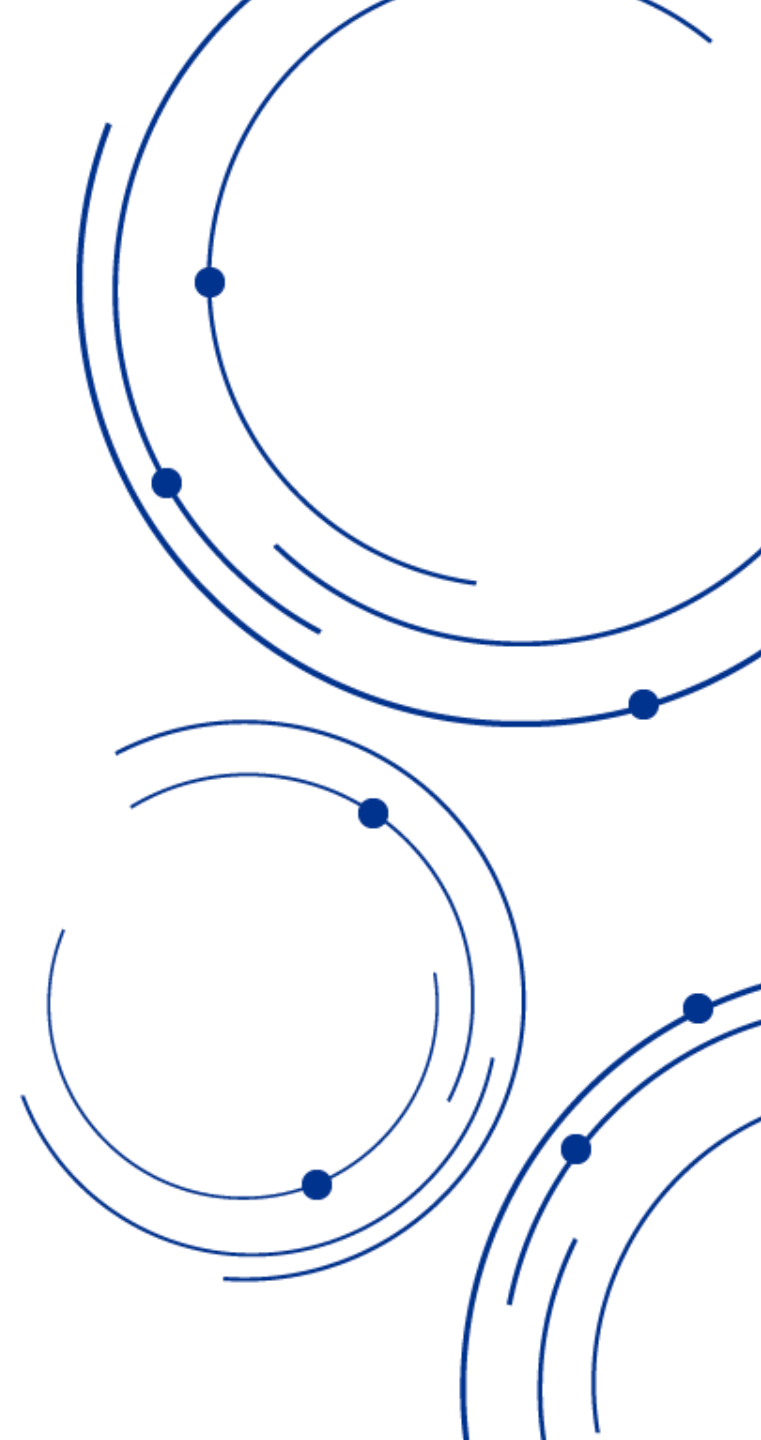
- Edellä esitettyihin selvityksen keskeisiin havaintoihin ja johtopäätöksiin pohjautuen toimenpidesuosituksina todetaan seuraavaa:
- **Toimenpidesuositus 1:** Koronaepidemian toiseen aaltoon (tai mahdollisiin muihin kokonaisvaltaisiin kriiseihin) varautumisessa tulee määritellä selkeästi, millä tavalla ja millä resursseilla tilannekuvatieto kootaan ja analysoidaan sekä miten analysoidusta tiedosta tuotetaan vaihtoehtoisia päätösesityksiä. Korona-epidemian ensimmäisen vaiheen kokemuksen pohjalta tulee kuvata ja dokumentoida tilannekuvadatan keräämisen, analysoinnin sekä päätösten valmisteluorganisaation kokoonpano, vastuut, roolit sekä työnjaon suhde toimialojen ja keskushallinnon välillä. On suositeltavaa, että kaupunki jatkaa kevään aikana muodostetun hybridimallin, jossa osavastuut on jaettu keskushallinnon ja toimialojen välillä, mukaisesti. Hybridimallin tehokkaampi organisoituminen ja toimeenpano edellyttävät jatkossa selkeämpää – aina henkilö- ja/tai tehtävätasolle asti ulottuvaa – dokumentaatiota toimijoiden rooleista ja vastuista päätösten valmistelussa, tilannekuvan tuottamisessa ja analysoinnissa sekä näiden tehtävien resursoinnista. Erityisesti päätösten valmisteluorganisaatiossa on huomioitava se, että kokoonpano sisältää riittävästi toimialakohtaista substanssiosaamista sekä tarvittavaa juridista osaamista.
- **Toimenpidesuositus 2:** Helsingin kaupungin (tai pääkaupunkiseudun isojen kaupunkien) ja valtioneuvoston välillä tulee mahdollisimman pikaisesti järjestää yhteistyötapaaminen, jossa käsitellään yksityiskohtaisesti koronakriisin ensimmäisessä vaiheessa esiin tulleita tiedonkulun haasteita sekä niiden vaikutuksia kaupungin päätöksentekokyvykkyyteen. On oletettavaa, että mahdollinen koronaepidemian toinen aalto tulee ensimmäisen aallon lailla keskittymään voimakkaimmin pääkaupunkiseudun isoihin kaupunkeihin, jolloin tiedonkulkua ja tiedonvaihtoa valtioneuvoston ja isojen kaupunkien välillä on tehostettava. Yhteistyötapaamisen tuloksena tulisi syntyä selkeä lista konkreettisista toimenpiteistä, joilla tiedonkulkua tullaan parantamaan koronaepidemian toisen aallon yhteydessä.
- **Toimenpidesuositus 3:** Helsingin kaupungin tulee mahdollisimman pikaisesti laatia erilaisia skenaarioita mahdollisen epidemia-aallon toiseen vaiheeseen liittyen. Skenaarioiden laadintaa varten kaupungin tulee myös löytää niiden valmisteluun henkilöitä, jotka pystyvät tuottamaan erilaisissa skenaarioissa määriteltyjen avainindikaattoreiden ja niiden muutosten pohjalta eri toimialoja koskevaa ja kaupunkia koskevaa vaikutusanalyysiä. Skenaariopohjaisella analyysillä pystytään tehostamaan kaupungin ja sen yksittäisten toimialojen varautumiskyvykkyyttä mahdolliseen toiseen epidemia-aaltoon.

# Toimenpidesuosituksset

- Edellä esitettyihin selvityksen keskeisiin havaintoihin ja johtopäätöksiin pohjautuen toimenpidesuosituksina todetaan seuraavaa:
- **Toimenpidesuositus 4:** Helsingin kaupungin tulisi laaja-alaisemmin selvittää kaupungin henkilöstön ja kaupunkilaisten näkemyksiä siitä, miten hyvin kaupunki on onnistunut vastaamaan korona-kriisin ensimmäisen aallon hoitoon. Keskeisiä tarkastelunäkökulmia näissä selvityksissä tulisi olla erityisesti päätösten toimeenpano ja päätösten toimeenpanon vaikutukset sekä kaupungin viestintätoimenpiteiden onnistuneisuus.



# Liite 1. Aikajana



# Korona-tilanteen eteneminen - aikajana

## Hallituksen päätökset / linjaukset

12.3.2020 Hallitus suosittelee, että yli 500 hengen yleisötilaisuudet perutaan. Samoin suosittellaan etätöihin siirtymistä

16.3.2020 Valtioneuvoston päätös VNK/2020/31 – poikkeusolojen toteaminen

17.3.2020 Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestämisvelvollisuutta koskevista rajoituksista

27.3.2020 Valtioneuvoston asetus liikunnan tilapäisistä rajoituksista väestön suojaamiseksi

31.3.2020 Valtioneuvoston asetus ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäisemiseksi

14.5.2020 Valtioneuvoston asetus vapaasta sivistystyöstä annetun asetuksen 1 ja 2 §:n väliaikaisesta muuttamisesta

29.5.2020 Valtioneuvoston asetus ravitsemisliikkeiden toiminnan väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen estämiseksi

## Viruksen leviäminen

26.2 tartunnan saanut nainen palaa työmatkalta Milanosta

1.3.2020 Viikin normaalikoulu käyväällä pojalla todetaan tartunta

8.3.2020 Naistenpäivän konsertti Musiikkitalossa

20.3.2020 Suomen ulkorajat suljetaan

21.4.2020 HYKS kuolleet 110; tehohoidossa 31, sairaalassa 144

10.5.2020 Suomessa reilut 6000 tautitapausta

13.6.2020 HYKS kuolleet 268; tehohoidossa 2, sairaalassa 23

## Helsingin kaupungin päätöksiä ja toimenpiteitä

**Kokous 6.3.2020**, jossa päätettiin käynnistää valmistelu hallintosäännön muutoksesta ja toimivallan siirrosta TTL 58 § liittyen, koronavirus-varautumiseen liittyvien päätösten tekemisestä ensisijaisesti koordinaatioryhmässä, viestinnästä (kaupunkitasoinen koordinaatioryhmä, joka päättää toimenpiteistä)

**Kokous 11.3.2020**, jossa päätettiin viestinnästä ja tiedonkulusta, epidemia-alueelta palaavien etätyöstä (7 vrk), Helsingistä ja Helsinkiin suuntautuvien oppilasmatkojen perumisesta 31.5.2020 asti, tarvittavista valmistelevista varautumistoimenpiteistä ja vastuista

**Kokous 13.3.2020**, jossa päätettiin edellyttää ulkomailta (pl. Viro ja Pohjoismaat) palaavilta 7 päivän etätyötä, suosia kaupunkikonsernin työpaikoilla etätyötä, perua kaikki kaupungin järjestämät yli 100 hengen tilaisuudet, keskeyttää työväenopistojen lähiopetus, sulkea urheiluja uimahallit, laatia ohje vierailusta riskiryhmiin kuuluvien luona

**Kokous 17.3.2020**, jossa päätettiin varhaiskasvatuksen järjestämisestä (vanhempien työssä käynnin yhteydessä OKM:öön linjauksen sisällöstä, peruttiin kaikki yli 10 hengen tilavaraukset, suljettiin kaupungin urheilutilat, kiellettiin vierailu riskiryhmiin kuuluvien luona

**Kokous 19.3.2020**, jossa päätettiin julkaista riskiryhmiin kuuluvan henkilöstön työskentelyyn liittyvä ohjeistus, korona-koordinaatioryhmän kokoonpano, järjestää esiopetusta toistaiseksi kaikille päiväkotijäsenille ja koulurakennuksissa

**Kokous 27.3.2020**, jossa päätettiin menettelytavoista henkilöstön siirrosta toisiin tehtäviin

**Kokous 30.3.2020**, jossa päätettiin ohjeistaa asukkaita massatekstiviestillä

**Kokous 31.3.2020**, jossa päätettiin tehdä sopimus Aalto-yliopiston kanssa epidemiamallin laadun ja päivittämisen varmistamiseksi

**Kokous 1.4.2020**, jossa päätettiin ottaa käyttöön valmiuslain mahdollistamat joustot erityisesti työaikojen ja vuosilomien osalta

**Kokous 6.4.2020**, jossa päätettiin täydentää tilannekuvan esittelyä siten, että tietyt muuttajat esitetään aikasarjana eriteltyinä Helsingin, Uudenmaan ja koko maan osalta

**Kokous 17.4.2020**, jossa päätettiin lähettää pormestarin kirje pääministerille (tiedoksi valtiosihteeri) linjaustarpeesta suurtapahtumien suhteen

**Kokous 15.5.2020**, jossa päätettiin vahvistaa palvelutilojen avaaminen ja palvelutarjonnan käynnistäminen kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla

**Kokous 20.5.2020**, jossa päätettiin tuoda joustoa terassien toimintamahdollisuuksiin, lisätä viestintää mahdollisuuksista

**Kokous 25.5.2020**, jossa päätettiin että asiakaspalvelutehtävissä ja asiakaskontakteissa käytetään suojavarusteita voimassa olevien valtakunnallisen ohjeistusten mukaisesti



© 2020 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.

