



24.06.2019

Asia/3

§ 473

Johtamisjärjestelmän valtuustokauden puolivälin tarkastelun toimenpiteet

HEL 2019-006617 T 00 01 02

Päätös

Kaupunginhallitus päätti merkitä tiedoksi johtamisjärjestelmän valtuustokauden puolivälin tarkastelun ja käynnistää seuraavat toimenpiteet.

Kaupunginhallitus kehotti

- kaupunginkansliaa valmistelemaan apulaispormestareiden toimivallan muutosehdotukset hallintosääntöön siten, että ne voidaan käsitellä kaupunginvaltuustossa lokakuussa 2019
- kaupunginkansliaa valmistelemaan kaupunginhallituksen elinkeinojaoston toimenkuvan muuttamisesta selvityksen syyskuun 2019 loppuun mennessä
- kaupunginkansliaa yhteistyössä kaupunkiympäristön toimialan kanssa valmistelemaan Tukutorin tarkoituksenmukaisesta sijoittamisesta kaupungin organisaatioon selvityksen elokuun 2019 loppuun mennessä
- kaupunginkansliaa yhteistyössä kasvatuksen ja koulutuksen sekä kaupunkiympäristön toimialojen kanssa valmistelemaan lautakuntien ja jaostojen työnjakoon liittyvistä muutostarpeista selvityksen syyskuun 2019 loppuun mennessä.

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot

Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Päätösehdotus

Päätös on ehdotuksen mukainen.

Esittelijän perustelut

Kaupunginvaltuusto päätti 27.9.2017 hyväksyessään kaupunkistrategian 2017–2021 lisäksi, että valtuustokauden puolessavälissä valtuustolle tuodaan arvio vuonna 2017 käynnistyneen uuden johtamisjärjes-



24.06.2019

Asia/3

telmän ja toimialamallin toimivuudesta ja onnistumisesta uudistuksen tavoitteet huomioiden.

Arvion tekemiseksi kaupunki käynnisti laajan johtamisuudistuksen arviointikonaisuuden, joka koostuu useista arvioinneista. Arviointiaineisto on julkaistu valtuuston puoliväliseminaarin aineistoissa ja sitä käsiteltiin valtuustoseminaarissa 13.–14.6.2019. Uudistuksen laajuuden vuoksi arviointien akateemiset tutkimusosuudet jatkuvat valtuustokauden jälkipuoliskolle kaupunginhallituksen tekemien päätösten mukaisesti.

Helsingin johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arviointi 2018–2019

KPMG Oy:n toteuttaman johtamisuudistuksen arvioinnin väliraportti valmistui 4.9.2018 ja loppuraportti 15.5.2019. Arviointi koostui kyselyistä ja haastatteluista. Kyselyt kohdistuivat noin 530 esimiehelle (vastausprosentit 49 ja 46) ja noin 280 luottamushenkilölle (vastausprosentit 26 ja 22). Haastatteluja tehtiin ylimmälle johdolle (noin 40 henkilöä) ja noin 30 luottamushenkilölle.

Keskeiset tulokset ja johtopäätökset, esimiehet

Yleisnäkemyks johtamis- ja organisaatiouudistuksesta on selkeästi positiivinen. Esimiesten näkökulmasta uudistukset ovat luoneet hyvän pohjan tehdä kaupungin toiminnasta asukaslähtoisempää, osallistaa kaupunkilaisia palveluiden kehittämiseen aiempaa enemmän sekä samanaikaisesti toimia tehokkaammin ja yhtenäisemmin. Lisäksi strateginen johtaminen on parantunut.

Esimiesten näkemyksen mukaan johtamisuudistus tuottaa tavoiteltuja vaikutuksia. Suurimmassa osassa vastauksia on havaittavissa myös selkeä painopisteen siirtyminen ”samaa mieltä” suuntaan vertailtaessa vuoden 2018 ja 2019 vastauksia.

Vaikka arvioinnin tulosten perusteella tapahtunut kehitys on ollut selkeästi positiivista, antaa arviointi kuitenkin samalla selvän signaalin siitä, että työ on vielä kesken. Muutoksen johtamista tulee jatkaa. Keskeiset haasteet liittyvät erityisesti seuraaviin teemoihin:

1. Hallintopalveluiden tarjoama tuki
2. Toimialojen ja kaupunginkanslian työnjako
3. Päätöksenteon valmistelun johtamisroolien epäselvyys.

Keskeiset tulokset ja johtopäätökset, luottamushenkilöt

Johtamisuudistuksen kolmesta päätavoitteesta kaksi toteutuu kyselytulosten mukaan selkeästi: kuntavaalitulos välittyä aikaisempaa oikeu-



denmukaisemmin kaupungin ylimmän poliittisen johdon valinnoissa ja kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen rooli kaupungin johtamisessa on vahvistunut. Kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden koetaan myös parantuneen.

Sen sijaan kolmannen päätavoitteen, demokraattisen päätöksenteon ja sen vaikuttavuuden parantamisen osalta luottamushenkilöt ovat kriittisempiä. Kolmannen tavoitteen osalta luottamushenkilöiden näkemykset myös polarisoituvat selkeästi.

Luottamushenkilöt näkivät johtamisuudistuksessa haasteena mm. sen arvioimisen, onko asukaslähtöisyys vahvistunut päätöksenteossa. Tulevaisuuden kehittämistarpeiksi tunnistettiin myös lautakuntien ja jaostojen roolit ja työnjako; niiden tarkastelu voitaisiin tehdä jo nykykokeimuksen perusteella. Esiin nousi erityisesti lautakunnissa käsiteltävien asioiden suuri määrä. Lisäksi yhtenä tulevaisuuteen liittyvänä huomiona oli apulaispormestareiden poliittiseen ohjaukseen liittyvät kysymykset.

Hankenin (Svenska handelshögskolan) toteuttama etnografinen arviointitutkimus

Hankenin arviointitutkimus keskittyy poliittisen johtamisjärjestelmän ja ammatillisen johtamisjärjestelmän arviointiin etnografisin menetelmin kahdella, kaupunkiympäristön sekä kulttuurin ja vapaa-ajan, toimialoilta. Tutkimus alkoi marraskuussa 2018 ja jatkuu vuoden 2020 loppuun saakka. Väliraportti valmistui 15.5.2019.

Hankenin arviointitutkimuksen väliraportin havainnot on mm., että strategisella ohjauksella on uudessa johtamisjärjestelmässä aikaisempaa merkittävämpi rooli ja strategisen johtamisen painoarvo on lisääntynyt. Lisäksi kaupunkiorganisaatiossa on meneillään valtava määrä erityyppisiä kehittämishankkeita: kaupungin on vallannut ”kehittämisinto”. Yleisempi muutoshavainto on, että esimiestyö on muutoksessa.

Lisäksi havainnoista voidaan nostaa esiin mm. seuraavia näkemyksiä.

Vaikka strategisen ohjauksen merkitys on kasvanut, ovat myös vanhat ohjausmekanismit kuitenkin säilyneet. Toimialat kohtaavat yhä useampia ”käskijöitä” ja eri ohjausmekanismit tuottavat myös ristiriitaisia signaaleja.

Johtamishaasteena on lisäksi se, miten yleiset strategiset pyrkimykset ”kihlataan” operatiivisten päivittäistoimintatapojen kehittämispyrkimysten kanssa ja onko johtamisessa keskitytty liian vähän organisaation perustehtäviin. Kysymys on strategisten avustusten ja operatiivisten perusprosessien toimivuuden tasapainosta. Lisäksi uusien organisaatioiden koordinaatiokäytännöt ovat vielä osin puutteellisia.



Haasteena on myös esimiestyön muutoksen vaatimusten ja tavoitteiden hallitseminen, esimerkiksi miten varmistetaan valmentavan johtamisotteen omaksuminen.

Kaupungin muutoksessa näkyy kaksi johtamisen kulttuuria ns. innovaatiologiikka ja tuotantologiikka, joista jälkimmäinen on perinteisesti ollut kaupunkiorganisaatiossa vallalla. Kaupungin uusi strateginen painotus taas perustuu innovaatiologiikalle. Muutoksen johtamisen haasteena on kulttuurien tasapainottaminen ja niiden vahvuuksien hyödyntäminen.

Henkilöstökokemuksen arviointi

Henkilöstökokemuksesta arvioitiin sekä Kunta 10 -tutkimuksessa että työterveyskyselyssä. Nämä on toteutettu vuorovuosin, vuonna 2018 toteutettiin Kunta 10. Lisäksi kaupungin johtoryhmän päätöksen mukaisesti toteutettiin huhtikuussa 2019 muutospulssikysely henkilöstölle pois lukien sosiaali- ja terveystoimiala. Siihen vastasi 4 282 henkilöä. Tuloksia arvioitaessa on huomioitava, että johtamisjärjestelmämuutuksen kanssa on meneillään samanaikaisia useita muita yhteiskunnassa tapahtuvia työhön vaikuttavia muutoksia, joiden vaikutuksia henkilöstön kokemukseen on mahdotonta eritellä toisistaan.

Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Henkilöstön suhtautuminen johtamisjärjestelmämuutukseen on alun toiveikkuuden jälkeen muuttunut kriittisemmäksi (Muutospulssi). Yleinen kriittisyys työn muutoksiin ja henkilöstökokemuksen lasku näkyy myös Kunta10-tutkimuksen tuloksissa. Toimialojen tuloksissa on eroja. Johtamisjärjestelmämuutustus näyttäytyy henkilöstölle vielä osin keskenäiseltä (Muutospulssi).

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on laskenut (Kunta10). Muutospulssin vastaajat suhtautuvat kriittisesti johtamisjärjestelmämuutukseen ja sen läpivientiin. Työntekijöiden näkemykset ovat esimiehiä kriittisemmät. Lähiesimiehen toimintaa arvioidaan myönteisemmin kuin koko johtamisjärjestelmämuutustusta (Muutospulssi).

Johtamisjärjestelmämuutustus ei ole vaikuttanut henkilöstön kokemukseen työn mielekkyydestä: työ koetaan edelleen mielekkääksi. Myös päätöksenteon oikeudenmukaisuuden, johtamisen mittarit ja sosiaalisen pääoman muuttajat ovat pysyneet vuodesta 2016 vuoteen 2018 vähintään samana (Kunta 10).

Organisaation muutoskyvykkyyttä parannetaan hyvällä johtamisella ja vuorovaikutuksella sekä toimivilla rakenteilla ja prosesseilla. Toimenpiteitä tulee suunnata:



- johtamisen ja johtoryhmien kehittämiseen sekä johdon strategisen näkemyksellisuuden vahvistamiseen
- vahvan ja yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseen
- luottamuksen, osaamisen ja aidon osallistumisen lisäämiseen
- uudistuksen tavoitteiden eteen tehtävään työhön, kuten prosesseihin ja työnjakoon
- muutoksen jatkuvaan johtamiseen ja tavoitteiden selkeyteen.

Osallisuus- ja vuorovaikutusmallin arviointi

Osallisuus ja vuorovaikutusmallia on arvioitu kaupunginhallituksen osallisuusmallin toimeenpanoa ja rahoitusta koskevan päätöksen (13.11.2017) mukaisesti. Osallisuusmallin toimeenpanopäätökseen on kirjattu kymmenen osallisuuden osa-alueita, jotka ovat: alueellinen osallisuus, yritysluotsit, osallistuva budjetointi, toimialojen osallisuustyö, vapaaehtoistoiminta, kaupungin tilojen käytön avaaminen, avoin data, vaikuttajatoimielimet, aloitteet ja palautteet sekä digitaalinen osallistuminen. Arviointi kohdistui näihin osa-alueisiin.

Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Osallisuus- ja vuorovaikutusmallissa on jo hyvin toimivia osa-alueita. Alueosallisuuden malli sekä vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ovat käynnistyneet hyvin ja avoin data on ollut jo pitkään Helsingin vahvuus. Kaikkien toimialojen osallisuusmallit ovat valmistuneet. Stadiluotsit ja yritysluotsit ovat aloittaneet työnsä. Osallistuvan budjetointi on aloitettu kaikilla toimialoilla.

Kaupungin tilojen käytön avaaminen ei ole edennyt halutulla tavalla, mm. koska asian omistajuus ei ole selvä. Vaikuttajatoimielimet toivovat asiantuntemuksensa parempaa hyödyntämistä. Vaikka Helsinki on digitaalisten osallisuuspalveluiden edelläkävijä, niin palveluiden tunnettuutta, löydettävyyttä ja käytettävyyttä tulee parantaa. Palautteiden osalta tulee viestiä selkeämmin siitä, mitä toimenpiteitä palautteista on seurannut.

Johtoryhmien työpajat

Kaupunginvaltuustolle tehtyjen arviointien lisäksi kaupungin johtoryhmä on tehnyt johdon arviointia johtamisjärjestelmän toimivuudesta. Johtoryhmän toimeksiannosta arvioitiin kevättalvella 2019 johtamisjärjestelmää johdon näkökulmasta.

Deloitte Oy toteutti toimialojen ja kaupunginkanslian johtoryhmille sekä liikelaitosten toimitusjohtajille työpajat maaliskuussa 2019. Niiden tavoitteena oli koota johtoryhmien ja liikelaitosten toimitusjohtajien näke-



mykset uudistetun johtamisjärjestelmän ja toimialamallin toimivuudesta: mikä toimialamallissa ja johtamisjärjestelmässä on toiminut ja mikä ei.

Yhteenveto työpajojen tuloksista valmistui 29.3.2019 ja tuloksia käsiteltiin kaupungin johtoryhmän seminaarissa 4.–5.4.2019.

Tarkastelun keskeisinä tuloksina ja johtopäätöksinä oli, että Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmä uudistuksen myötä toteutettu rakenne- ja organisaatiouudistus on koettu toimivaksi ja järkeväksi.

Toimialat ja liikelaitokset nostivat esiin hyötyinä ja onnistumisina mm., että tukipalveluiden keskittäminen on koettu monelta osin järkeväksi ja hyödylliseksi. Toimialojen yhdistäminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi on helpottanut toimialojen välistä yhteistyötä ja selkeyttänyt kaupungin organisaatiomallia kokonaisuutena. Myös liikelaitosten toiminta suhteessa toimialoihin on selkeämpää kuin aiemmassa mallissa. Pormestarille määritelty vahva mandaatti kaupungin johtamiseen on toteutunut hyvin. Toimialojen johtoryhmissä on havaittavissa hyvä ja kehittämishaluinen ilmapiiri.

Keskeisiä havaintoja haasteisiin liittyen olivat mm. se, että tukipalveluiden resursseja, osaamista ja keskittämisen astetta olisi tärkeää peilata toiminnan tarpeisiin. Myös toimialojen väliset yhteistyöprosessit ja sisäiset asiakkuusprosessit ovat osin puutteellisia, kuten esimerkiksi tilojen vuokrauksen ja ylläpidon prosessit. Toimialan ja kanslian välisen työnjaon ei koeta palvelevan toimialan tarpeita palvelutuotannon johtamisessa tarpeeksi ketterästi, esimerkiksi HR-prosessien osalta. Apulaispormestarien johtamisroolin tarkempaa määrittelyä ja käytäntöjen luomista toimialan poliittiseen johtamiseen kaivataan. Kaupunkitasoisten johtamisperiaatteiden ja -mallien koetaan puuttuvan. Jaostojen rooli on muuttunut ja niiden tavoitteita tulisi kirkastaa.

Arviointikokonaisuuden keskeiset johtopäätökset

Johtamisjärjestelmän ja toimialamallin arvioinneista muodostuu selkeä kuva, ettei laaja-alaista uudelleenarvioinnin tarvetta tehdyn muutoksen kokonaisuudelle ole.

Poliittisen johtamisjärjestelmän (pormestarimalli ja lautakuntakokonaisuus) koetaan pääsääntöisesti edenneen uudistusten tavoitteen suuntaisesti.

Viranhaltija- ja palveluorganisaation muutos on myös edennyt tavoitteiden suuntaisesti, mutta osa johtamisen ja henkilöstökokemuksen arvioinneista osoittaa, että muutos on osin vielä kesken ja parantamistoimenpiteitä on tehtävä.



Laajan johtamisjärjestelmäuudistuksen toteuttaminen vie vuosia. Se edellyttää rakenteiden uudistamisen lisäksi johtamisen ja toimintakulttuurin systemaattista jalkauttamista, toimeenpanoa ja jatkuvaa kehittämistä. Johtamisjärjestelmän toimivuus tulee varmistaa kokonaisuutena kaupungin toiminnassa.

Johtamisjärjestelmään tehtävät muutokset

Arvioinnin pohjalta on päätetty tehdä seuraavat muutokset ja käynnistää seuraavat selvitysprosessit:

- Apulaispormestareiden toimivallan täsmentäminen
- Elinkeinojaoston toimenkuvan muuttamisesta käynnistetään selvitys
- Tukutorin tarkoituksenmukaisesta sijoittumisesta kaupunginorganisaatioon tehdään selvitys.
- Lautakuntien ja jaostojen työnjakoon liittyvät muutostarpeet kasvatuksen ja koulutuksen sekä kaupunkiympäristön toimialalla selvitetään.

Lisäksi kaupunginkansliassa on käynnistetty uuden, kaupungin strategisten kyvykkyyksien vahvistamiseen keskittyvän osaston perustamisen valmistelu. Uuden osaston on tarkoitus aloittaa toimintansa 1.1.2020.

Muutosten valmistelussa on tarkoitus edetä seuraavasti.

Apulaispormestareiden toimivaltaa on tarkoitus täsmentää siten, että hallintosääntöön lisätään kuvaus apulaispormestarin roolista valvoa kaupunkistrategian ja talousarvion toteutumista toimialalla sekä huolehtia omalta osaltaan toimialan asioiden viestinnästä.

Apulaispormestareiden toimivalta on määritelty hallintosäännön 9 luvun 2 §:ssä, joten muutos edellyttää kaupunginvaltuuston päätöstä hallintosäännöstä. Muutoksen valmistelu on toteutettavissa kaupunginkansliassa suhteellisen nopealla aikataululla suoraan hallintosääntövalmisteluna.

Elinkeinojaoston fokus ei ole valtuustokauden ensimmäisellä puoliskolla vielä täysin hahmottunut. Jaoston agenda on koettu ohueksi, eikä jaostolle ole onnistuttu hahmottamaan täysin tarkoituksenmukaista profiilia, tehtäviä tai kokouksille riittäviä päätösisältöjä. Elinkeinojaoston toimenkuvan kehittämismahdollisuuksia selvitetään huomioiden muun muassa kaupungin liikelaitoksiin liittyvän seurannan tiivistäminen.

Elinkeinojaoston toimenkuvan selvittäminen edellyttää mm. nykyisten kaupunginhallituksen, sen elinkeinojaoston sekä kaupunkiympäristölautakunnan ja sen jaostojen toimivallan tarkastelua, toiminnan arviointia



valtuustokauden alkupuolella ja kehittämiskohteiden tunnistamista. Valmistelu on toteutettavissa kaupunginkansliassa ja edellyttää yhteistyötä vähintään kaupunkiympäristön toimialan kanssa. Tarpeen mukaan tehdään yhteisvalmistelua kulttuurin ja vapaa-ajan ja kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kanssa. Elinkeinojaoston toimivalta on määritelty hallintosäännön 8 luvun 2 §:ssä, joten mahdollinen muutos edellyttää kaupunginvaltuuston päätöstä hallintosäännöstä. Eteneminen edellyttää selvityksen laatimista ja käsittelyä ennen mahdollisten hallintosääntömuutosten valmistelua. Selvitys toteutetaan syyskuun loppuun mennessä.

Tukkutorin sijaintipaikkaa kaupunginorganisaatiossa on tarpeen tarkastella ottaen huomioon Tukkutorin toiminnan luonne ja sen merkitys kaupungin elinvoimaisuuden rakentajana.

Tukkutorin tarkoituksenmukaista sijoittumista selvitetään kaupunginkanslian ja kaupunkiympäristön toimialan yhteistyönä. Mahdollinen uusi sijoittuminen on mahdollista tehdä ilman hallintosäännön muuttamista, koska hallintosäännön toimialojen ja kansliaa koskevat määritellyt ovat suhteellisen yleisluonteisia ja tukkutoritoimintaa ei ole mainittu hallintosäännössä. Kansliapäällikön toimivaltaa on hallintosäännön 12 luvun 1 §:n 9 momentin mukaan päättää viran ja viranhaltijan siirtämisestä toimialalta toiseen tai toimialan ja keskushallinnon välillä sekä päättää työntekijän siirtämisestä toimialalta toiseen tai toimialan ja keskushallinnon välillä. Pienempiä toimintoja on näin mahdollistaa siirtää joustavasti ilman hallintosäännön muutosta. Aiempänä esimerkkinä on palvelukeskusliikelaitoksen logistiikkakeskuksen toiminnan siirtäminen osaksi rakentamispalveluliikelaitosta (Kp 31.10.2018, § 224).

Kasvatuksen ja koulutuksen sekä kaupunkiympäristön lautakuntien ja jaostojen työnjakoon liittyvien muutostarpeiden selvittäminen edellyttää näiden lautakuntien ja jaostojen toiminnan ja toimivallan arviointia. Lautakuntien ja jaostojen toimivalta on määritelty hallintosäännössä, joten mahdollinen muutos edellyttää kaupunginvaltuuston päätöstä hallintosäännöstä.

Lisäksi kaupunginkansliassa on käynnistetty uuden osaston perustamisen valmistelu. Uuden osaston on tarkoitus aloittaa toimintansa 1.1.2020. Kaupunginkanslian osastot ja niiden tehtävät on määritelty hallintosäännön 4 luvun 2 §:ssä, joten muutos edellyttää kaupunginvaltuuston päätöstä hallintosäännöstä. Kaupunginkanslian valmistelussa tavoitteena on hallintosääntöluonnoksen valmistuminen elokuun 2019 lopussa, yhteistoimintakäsittelyt ja päätösvalmistelu on ajoitettu syyskuun alkupuolelle, kaupunginhallituskäsittely syyskuun jälkipuoliskolle ja kaupunginvaltuuston käsittely lokakuun alkuun.



24.06.2019

Asia/3

Yhteenvedona voidaan todeta, että

- apulaispormestareiden toimivallan uudistukset ja kanslian uuden osaston perustaminen on aikataulullisesti yhdistettävissä yhteen hallintosäännön käsittelyyn lokakuussa 2019. Apulaispormestareiden osalta muutokset tulisivat voimaan heti ja kanslian osalta vuoden 2020 alusta.
- kaupunginhallituksen elinkeinojaoston toimenkuva sekä kasvatuksen ja koulutuksen ja kaupunkiympäristön lautakuntien ja jaostojen työnjako edellyttää selvityksiä ja poliittista käsittelyä ennen hallintosääntömuutoksiin etenemistä. Selvityksiin on tarpeen varata kaksi kuukautta, elokuusta syyskuuhun. Tällöin kaikki mahdollisesti seuraavat hallintosääntömuutokset on mahdollista tuoda yhteen valtuuston kokoukseen lokakuussa.
- Tukutorin selvityksessä on mahdollista edetä nopeammin. Myös nopeampi eteneminen päätöksentekoon on mahdollista.

Johtamisen ja toiminnan kehittäminen

Toimialamallin toimivuuden parantamiseksi johtamisjärjestelmää tarkistetaan tarvittavin osin koskien toimintatapoja ja johtamista. Kyse on päivä päivältä parempi –logiikan soveltamisesta myös kaupungin sisäisiin prosesseihin ja johtamiseen. Tarvittavat toimenpiteet eivät edellytä sääntömuutoksia.

Toiminnan on keskityttävä muun muassa hallinnon toimivuuden parantamisen jatkamiseen, johtamisfoorumeiden tarkentamiseen sekä kanslian ja toimialojen yhteistyön ja yhdessä tekemisen kehittämiseen, kuten valittujen hallinto- ja tukipalveluprosessien analysointiin ja parantamiseen.

Yksityiskohtaisempia kehittämiskohteita ovat

- Kaupunginkanslian ja toimialojen välisen yhteistyön kehittäminen, erityisesti hallinto- ja tukipalveluiden ja erikseen tarkennettavien HR-prosessien osalta.
- Toimialojen välisten tärkeimpien yhteistyö- ja asiakasprosessien kehittäminen, josta tärkeimpänä tilahallinta.
- Palveluprosessien leanausta jatketaan ja laajennetaan osana toimintakulttuurin kehittämistä.
- Johtamisfoorumeiden tarkentaminen: käydään läpi erilaiset ohjaus- ja yhteistyöryhmät ja –foorumit ja arvioidaan niiden toiminta ja kehittämistarpeet.

Johdettavien yksiköiden koon kasvun ja toimintaympäristön muutos-
paineiden ja muutoksen vauhdin lisääntymisen myötä esimiestyöhön ja johtamiseen on panostettava aiempaa enemmän. Esimiestyön ja joh-



24.06.2019

Asia/3

tamisen kehittämiseksi kaupungin johtoryhmä määrittelee ja sopii kaupunkitasoiset johtamisperiaatteet ja -käytännöt. Esimiestyötä tuetaan muun muassa esimiesten ja johdon valmennuksilla.

Toimintakulttuurin kehittäminen haluttuun suuntaan vie vuosia. Toimintakulttuurin kehittymistä oikeaan suuntaan tuetaan entistä voimakkaammin vahvistamalla yhdessä tekemisen kulttuuria kaikissa kaupungin toiminnoissa. Ketterämpiä ja asiakaspalveluhenkisempiä prosesseja innovoidaan muun muassa leaning-konsulttien avulla.

Muutoksen johtamista tulee edelleen jatkaa. Henkilöstö kokee muutoksen olevan edelleen kesken. Johtamisjärjestelmään vuoden 2017 kestäkuusta toteutettujen muutosten lisäksi johtamiseen ja työntekoon vaikuttavat mm. kaupunkistrategian tavoitteet ja yleiset toimintaympäristön muutokset. Muutoksen johtamisessa keskitytään toimintakulttuurin muutoksen ja sen tavoitteiden edistämiseen ja viestimiseen.

Esittelijä

kansliapäällikkö
Sami Sarvilinna

Lisätiedot

Marko Karvinen, strategiapäällikkö, puhelin: 310 36257
marko.karvinen(a)hel.fi

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

Tiedoksi

Kaupunkinkanslia
Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala
Kaupunkiympäristön toimiala

Postiosoite

PL 1
00099 HELSINGIN KAUPUNKI
kaupunginkanslia@hel.fi

Käyntiosoite

Pohjoisesplanadi 11-13
Helsinki 17
<http://www.hel.fi/kaupunginkanslia>

Puhelin

+358 9 310 1641

Faksi

+358 9 655 783

Y-tunnus

0201256-6

Tilinro

FI0680001200062637

Alv.nro

FI02012566