



3.2.2014

## JOHTAMISEN JAOSTON TYÖSUUNNITELMA

### Jaoston tehtävä

Strategiaohjelman osion Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen kohdan Taitava johtaminen ja osaava henkilöstö toimenpiteenä todetaan, että kaupungin johtamisjärjestelmä uudistetaan. Uudistuksen tavoitteena on kunnallisvaalituloksen heijastuminen kaupungin johtoon, demokraattisen päätöksenteon ja sen vaikuttavuuden parantaminen ja kaupunginvaltuuston ja -hallituksen roolin vahvistaminen kaupungin johtamisessa. Uudistusta valmistelemaan nimetään kaupunginhallituksen jaosto, jossa edustettuina ovat kaikki kaupunginhallitusryhmät. Jaosto tekee esitykset johtamisjärjestelmän uudistamisesta niin, että ne voivat astua voimaan vuoden 2017 alussa.

Kaupunginvaltuuston 9.10.2013 § 357 muuttamassa kaupunginhallituksen johtosäännössä todetaan jaoston tehtäväksi: Johtamisen jaoston tehtävänä on tehdä esityksiä kaupunginhallitukselle kaupungin johtamisjärjestelmän uudistamisesta siten, että uudistukset voivat tulla voimaan vuoden 2017 alussa.

### Lähetekeskustelu

Jaosto kävi kokouksessaan 29.11.2013 jaoston työskentelyä koskevan lähetekeskustelun ja merkitsi sen tiedoksi. Muistion liitteeseen 2 on koottu keskustelussa esitetyt näkökulmat jaoston työsuunnitelman valmistelun pohjaksi koskien työhön liittyviä odotuksia, tehtäväaluetta, tietotarpeita ja aikataulutusta sekä näkemyksistä jaoston työn tavoitteista.

### Seminaari

Jaoston seminaarissa 16.–17.1.2014 työstettiin lähetekeskustelun ja taustaineistona olleen linkkikokoelman pohjalta jaoston työsuunnitelmaa. Pää tavoitteena oli jaoston tehtäväalueen tarkentaminen, keskeisten johtamisjärjestelmän kehittämistä koskevien kysymysten määrittely, tiedontarpeiden määrittely ja relevanttien vertailukaupunkien määrittely. Seminaarityöskentelyn lähtökohta oli kysymysten etsiminen, ei ratkaisujen etsiminen.

### Aikataulu

Aikataulussa esitetään jaoston keskeiset tehtävät ja aikataulurunko. Aikataulua ja tehtäviä tarkennetaan työn edetessä.

- Liitteet**
1. Johtamisjärjestelmän ja vertailukaupunkien arvioinnin kysymyksiä
  2. Lähetekeskustelun yhteenveto



3.2.2014

---

## AIKATAULU, LUONNOS

### 2014

3.2.2014 maanantai, klo 8.30–10.00, kokous  
Työsuunnitelman hyväksyminen

24.3.2014 maanantai, klo 8.00 – 10.00, kokous  
Helsingin nykyinen organisaatio ja johtamisen haasteet

- Kansliapäällikkö Tapio Korhonen
- Keskustelu nykytilan haasteista

Suomen suurten kaupunkien johtamisjärjestelmien muutokset

- Katsaus johtamisjärjestelmiin, viimeaikaiset muutokset ja selvityskohteiden valinta

28.4.2014 maanantai, klo 8.00 – 10.00, kokous

Valtuuston itsearviointien johtamisjärjestelmiä koskevat tulokset ja kaupunkilaisten näkemykset Helsingin johtamisesta

- Tietokeskuksen edustaja
- Tulosten arviointia johtamisjärjestelmän muutoksen kannalta

Tampereen pormestarimallin alustava esittely

- Vierailun pohjaksi, valmistelija Tampereelta

Toukokuu, iltapäiväseminaari Helsingissä tai päivämatka Tampereelle  
Tampereen pormestarimalliin tutustuminen

- Useita näkökulmia: pormestari, nykyiset luottamushenkilöt, edellinen pormestari

Helsingin johtaminen historian näkökulmasta, miten tähän on tultu?

- Euroopan historian professori Laura Kolbe

26.5. maanantai, klo 8.00 – 10.30, kokous

Kuntalain uudistus

- Hallituksen esityksen johtamisjärjestelmää koskevat osat

Suomen muiden suurten kaupunkien johtamisjärjestelmän uudistukset

- Muistio, selvitys



3.2.2014

---

Elokuun loppu

Selvitykset pohjoismaisista vertailukohteista

- Tukholma, Kööpenhamina, Oslo
- Tietokeskuksen selvitys

Syyskuu

Kunnallisten johtamisjärjestelmän tutkijoiden näkökulma

- Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto

Työn etenemisen väliarviointikeskustelu

- Miten tiedonhankinta on edennyt
- Näkemykset Helsingin johtamisjärjestelmän haasteista kerätyn tiedon pohjalta

Lokakuu

Tukholman johtamisjärjestelmä

- Jaoston keskuudesta kootun pienryhmän vierailu kohteesta tai pyydetään vierailija Tukholmasta

Eurooppalaiset esimerkit

- Jaoston keskuudesta kootun pienryhmän vierailu (esim. Amsterdam, Wien, Stuttgart)

Seminaari virastojen johdon ja henkilöstöjärjestöjen kanssa

Marraskuu

Selvitykset ulkomaisista vertailukohteista

- Tietokeskuksen selvitys

Kuntalain uudistuksen reunaehdot Helsingin johtamisjärjestelmälle

- Analyysi kuntalain muutoksista



3.2.2014

---

## 2015

### Kevätkausi

Yhteenveto tiedonhankinnan johtopäätöksistä

- Kotimaiset vertailut
- Pohjoismaiset vertailut
- Eurooppalaiset vertailut

Johtamisjärjestelmän uudistamiskohteiden määrittely

- Näkemykset uudistamista edellyttävistä johtamisjärjestelmän osista
  - o Toimintakulttuurin muutostarpeet
  - o Johtosääntöjen muutostarpeet

Johtosääntöjen muutoskohtien tunnistaminen linjausten pohjalta (kuntalain uudistukset huomioon ottaen) mm.:

- Kaupunginvaltuuston työjärjestys
- Kaupunginhallituksen johtosääntö
- Hallintosääntö
- Muut johtosäännöt

### Syyskausi

Muutosehdotusten valmistelu ja käsittely



3.2.2014

## LIITE 1. Johtamisjärjestelmän ja vertailukaupunkien arvioinnin kysymyksiä

### Kaupunginvaltuuston ja -hallituksen strateginen ohjaus lautakuntiin (poliittisen ohjauksen väli- neet)

- Ovatko toimivaltasuhteet toimivia?
  - o Kvsto-Khs-Ltk-virastot
  - o Lautakuntien välillä
- Miten kaupunginvaltuusto ohjaa?
- Miten kaupunginhallitus ohjaa?
- Miten lautakunnat osallistuvat?
- Miten strategia sitoutetaan?
- Miten strategian toteutumista seurataan, ohjataan ja arvioidaan?
- Miten toimintoja ja prosesseja eheytetään?

### Toimivallan jako ja työnjako (poliittinen johto vs. virkamiesjohto)

- Missä on poliittisen ja ei-poliittisen johtamisen raja?
- Miten varmistetaan ja valvotaan strategian toimeenpano?
- Onko strategian toimeenpano yksissä vai useissa käsissä?
- Mitä toimivaltaa ja tehtäviä lautakunnilla on?
- Miten johtajisto valitaan?

### Kaupunginhallituksen jäsenten rooli, toimivalta ja toimintamahdollisuudet

- Kuka kaupunkia johtaa ja miten?
  - o Miten luottamushenkilöt arvioivat?
  - o Miten kansalaiset arvioivat?
- Mikä on legitimizeetti tai tarve johtamisjärjestelmän uudistamiseen?
- Mikä on johtamisjärjestelmän suurin ongelma?
- Mikä oli vertailukaupungin ratkaistava ongelma johtamisuudistuksessa?
- Miten on tultu nykyiseen johtamisjärjestelmään?
- Onko luottamushenkilöillä ja valtuustoryhmillä edellytykset tehdä työnsä?
- Onko täysipäiväisyys ratkaisu ja millaista on tällainen poliittinen johtajuus?
- Miten vaikuttaa enemmistö-oppositio asetelma?

### Demokraattinen päätöksenteko

- Asukasosallistumisen mallit
- Aluedemokratian mallit
- Seutuhallinnon mallit
- Konsernien muodostuminen ja hallintomallit
- Vaalijärjestelmä
- Poliittiset blokit ja niiden muodostuminen

### Johtamisjärjestelmän muutos

- Mikä muuttui vertailukaupungissa: plussat ja miinukset?
- Mikä muuttuisi Helsingissä: plussat ja miinukset?



3.2.2014

LIITE 2.

JOHTAMISEN JAOSTON LÄHETEKESKUSTELUN 29.11.2013 YHTEENVETO

Odotukset

Odotuksena jaoston työlle on avoin lähestyminen Helsingin johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Lähtökohtana on, että tavoitetta ei lähdetä määrittelemään liian varhaisessa vaiheessa vaan arvioidaan eri vaihtoehtoja. Helsingissä ei ole tehty tai valmisteltu johtamisjärjestelmän uudistusta viime vuosikymmeninä.

Tehtäväalue

Jaoston tehtävänä on löytää Helsingille paras johtamismalli ja sitä palveleva toimivaltakehikko.

Tehtäväalue kohdistuu ensisijaisesti strategiaohjelman mainintaan niin, että tavoitteena on kunnallisvaalituloksen heijastuminen kaupungin johtoon, demokraattisen päätöksenteon ja sen vaikuttavuuden parantaminen ja kaupunginvaltuuston ja -hallituksen roolin vahvistaminen kaupungin johtamisessa.

Tästä seuraa tehtäväalueen ydinmäärittely, jossa tarkastellaan kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja sen jaostojen, kaupunginjohtajan ja johtajiston sekä lautakuntien roolia ja toimivaltaa kaupungin johtamisessa. Lisäksi tulee tarkasteltavaksi kaupunkikonsernin rakenne sekä toimielinten rooli ja toimivalta, erityisesti konsernijaosto. Luottamushenkilöiden toimintamahdollisuuksien tarkastelu on osa tehtäväaluetta.

Vaalituloksen heijastumisen suhteen tulee tarkasteltavaksi eri toimielinten, kaupunginjohtajan ja johtajiston sekä mahdolliset muun johdon valinnat.

Kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen roolin tarkastelu merkitsee lautakuntien roolien ja toimivallan arvioimista sekä johtamisen keskittämisen ja hajauttamisen suhteen arviointina kaupungissa ja kaupunkikonsernissa. Johtamisen arvioinnissa tarkasteltavia teemoja ovat mm. strategisen ohjauksen, budjettiohjauksen ja valmistelun menettelytavat.

Jaoston työn reunaehtona on kuntalaki ja sen uudistuksen tuomat muutokset. Jaosto seuraa kuntauudistusta ja kuntajaon uudistuksia sekä metropolihallinnon valmistelua. Jaosto keskittyy työssään Helsingin johtamisjärjestelmän uudistamiseen ja ottaa huomioon em. uudistusten vaikutukset kaupungin johtamisjärjestelmälle.



3.2.2014

---

### Tietotarpeet

Jaoston tietotarpeita ovat

- Helsingin nykyisen johtamisjärjestelmän hahmottaminen ja arviointi
- Muiden Suomen kuntien johtamisjärjestelmien ratkaisuihin tutustuminen. Ensijaisina ovat suuret kaupungit mm. Tampere ja Turku.
- Erilaisten pormestarimallien arviointi
- Pohjoismaiden, Euroopan ja mahdollisesti muiden maiden kuntien johtamismallit
- Kuntalain uudistus
- Johtamisjärjestelmien tutkimukset ja selvitykset

Jaoston työssä on tarpeen käyttää kaupungin ulkopuolista osaamista ja asiantuntijoita.

### Aikataulutus

Jaoston työsuunnitelma hahmottuu kolmivaiheisena: tiedonhankinta, analyysi ja valmistelu. Vuoden 2014 aikana hankintaan perehdytään johtamisjärjestelmiin, kerätään tietoa ja kuullaan kokemuksia eri malleista. Tämän jälkeen seuraa analyysivaihe, jossa arvioidaan saatua tietoa ja kootaan johtopäätöksiä. Valmisteluvaiheessa muotoillaan millainen on Helsingin ratkaisu ja laaditaan tarvittavat esitykset.