



Helsingin kaupunki

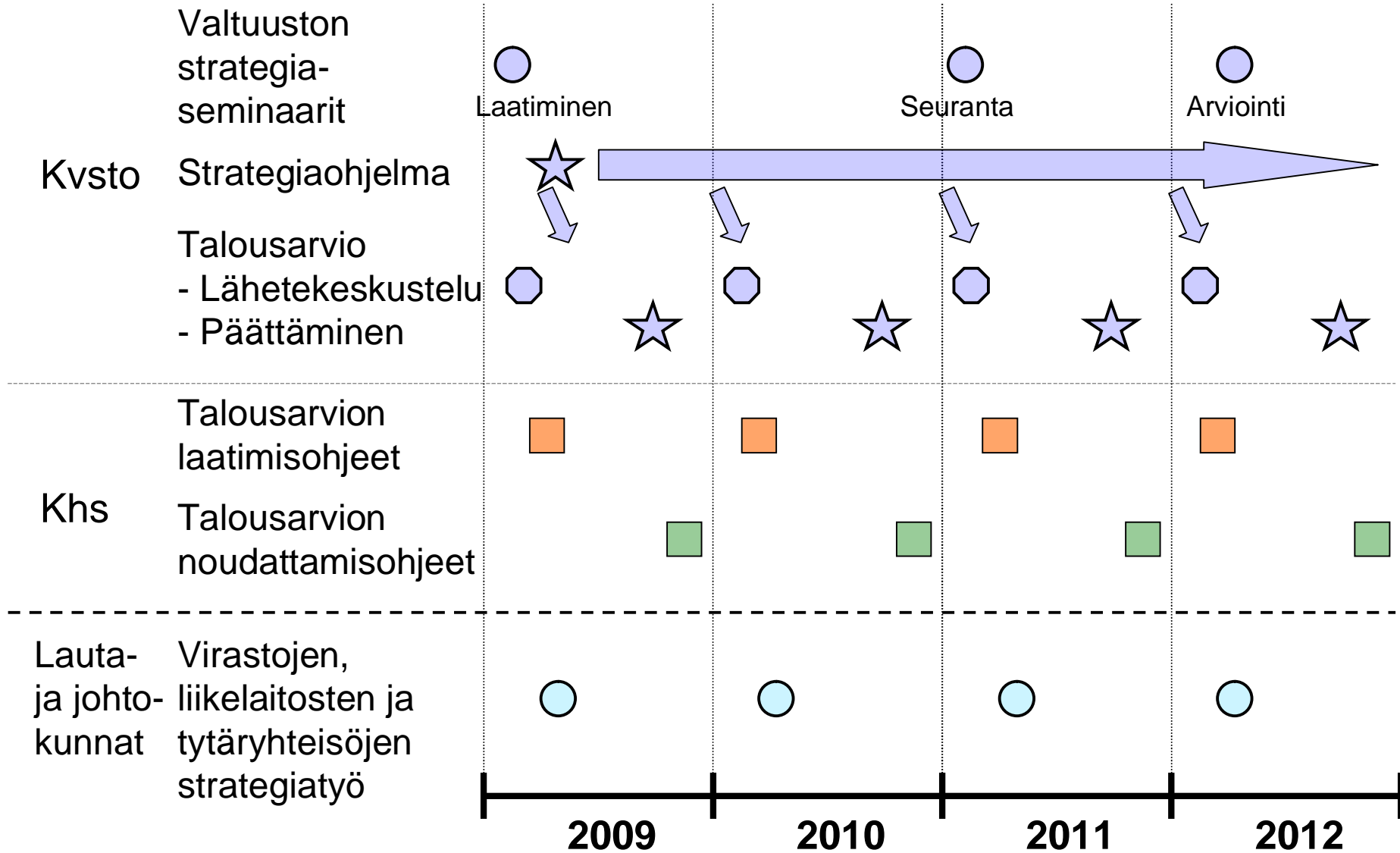


# Strategiaohjelma 2009 – 2012

Kaupunginvaltuusto 29.4.2009



# Valtuustokauden strategiatyö



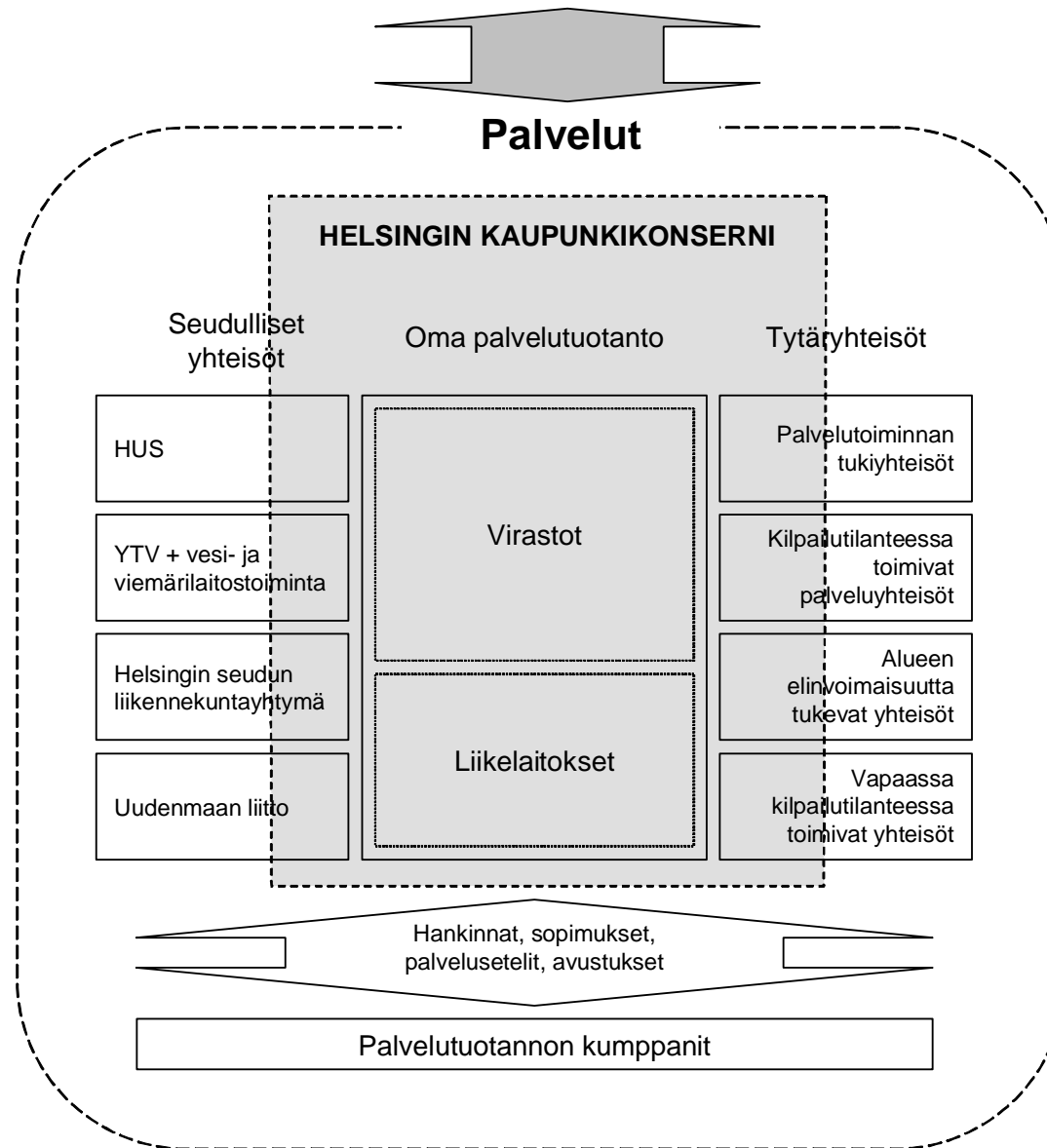


# Helsingin strategiamalli





# Helsingin kaupunkikonsernin palvelutoimintamalli





# Arvot

Kaupungin arvot ovat:

- Asukaslähtöisyys
- Ekologisuus
- Oikeudenmukaisuus
- Taloudellisuus
- Turvallisuus
- Yrittäjämielisyys



# Eettiset periaatteet

Eettisissä periaatteissa mm.:

- Rehellisyys, vilpittömyys
- Vakaa ja turvallinen ympäristö
- Ei lahjuksia, ei henkilökohtaista etua
- Ei väärinkäytöksiä
- Yksityisyyden suoja
- Ei lapsityövoiman käytölle ja harmaalle taloudelle
- Turvallinen ja terveellinen työskentely-ympäristö
- Työpaikalla yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus, ei sallita syrjintää, kiusaamista, ahdistelua tai sopimatonta käytöstä
- Viestintä avointa, ajankohtaista, ennakoivaa ja totuudenmukaista



## Visio

Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteeseen, taiteeseen, luovuuteen ja oppimiskykyyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi.

Metropolialuetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia, työskennellä sekä yrittää.

### Hyvinvointi ja palvelut

Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaalle osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen

Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan

Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä

### Kilpailukyky

Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki

Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki

### Kaupunkirakenne ja asuminen

Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan

Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastonmuutokseen vastaamiseksi

Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi

Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä  
Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan  
Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvellin



- Demokratia ja vaikuttaminen

### HYVINVOINTI JA PALVELUT

#### **1 Asiakaslähtöiset palvelut tarjotaan asukkaan osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen**

- Luodaan uusi palvelukulttuuri
- Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja
- Palveluverkko vastaa asukkaiden tarpeisiin kaupunkitilassa ja verkossa
- Monimuotoisuus ja maahanmuuttajat
- Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta lisätään
- Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan

#### **2 Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan**

- Terveyden edistämistä tehostetaan
- Lasten ja nuorten hyvinvointia parannetaan
- Ikääntyvien asukkaiden toimintakyvyn säilymistä edistetään
- Syrjäytymistä ehkäistään

#### **3 Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä**

- Sivistystä ja kulttuuria vahvistetaan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perustana
- Koulutuspalveluilla vastataan asukkaiden sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin



## KILPAILUKYKY

### **4 Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki**

- Houkutteleva, toimiva ja hauska kaupunki
- Helsinki panostaa Itämeren suojeluun
- Helsinki on käyttäjälähtöisten innovaatioiden edelläkävijä
- Kansainvälistynyt Helsinki

### **5 Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki**

- Luodaan edellytykset työpaikkamäärän kasvulle
- Työvoiman saatavuutta parannetaan
- Luodaan edellytyksiä palvelualojen, osaamiskeskittymien ja yritysten kasvulle



## KAUPUNKIRAKENNE JA ASUMINEN

### **6 Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan**

- Asuntotuotannon määrän ja laadun toteutuksesta huolehditaan
- Toteutetaan mielenkiintoisia, kauniita ja toimivia urbaaneja asuinalueita ja ympäristöjä
- Helsingin keskustan elinvoimaa vahvistetaan

### **7 Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastonmuutokseen vastaamiseksi**

- Kaupunkirakennetta eheytetään raideliikenneverkkoon tukeutuen
- Kaupunkirakennetta kehitetään energiaa säästäväksi
- Täydennysrakentamista edistetään

### **8 Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi**

- Liikennejärjestelmää kehitetään pääosin raideliikenteeseen perustuen, joukkoliikenteen palvelutasoa nostamalla sekä kävely- ja pyöräilymahdollisuuksia lisäämällä
- Helsingiläisten ja seudullisten intressien yhteensovittamisesta huolehditaan



## JOHTAMINEN

### 9 Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä

- Laadukkaalla johtamisella ja henkilöstön osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia kehittämällä edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä
- Henkilöstön saatavuutta, osaamista, palkitsemista ja työhyvinvointia vahvistetaan

### 10 Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan

- Toimintamenot sopeutetaan käytettävissä oleviin tuloihin
- Palvelujen vaikuttavuutta parannetaan
- Organisaatiota kehitetään palvelujen parantamiseksi
- Toimitiloja käytetään tehokkaasti

### 11 Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvelujen

- Kaupunkikonsernin kokonaisetun varmistetaan
- Konserniohjausta tehostetaan ja selkeytetään
- Omistajapolitiikkaa selkeytetään



# Kaupungin suorituskykymittaristo



# Suorituskykymittaristo strategiaohjelman seurannassa

(Khs 6.4.2009, Talousarvion 2010 laatimisohejeet, s 33-36)

- Strategiaohjelman kaupunkitasoisen toteutuksen ja seurannan mittarit ovat kaupungin suorituskykymittarit. Mittariston neljä tasoa ovat:
  - Strategiset tavoitteet (11 kpl)
  - Kriittisten menestystekijöiden (37 kpl) arviointikriteerit ja mittarit
  - Virastojen ja liikelaitosten sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä tytäryhteisöjen tavoitteet
  - Muut toiminnalliset tavoitteet
- Kaupunkitason strateginen tavoite tai kriittisen menestystekijän mittari voi samanaikaisesti olla jonkin viraston tai liikelaitoksen sitova tavoite. Sitovuudesta päätetään talousarviokäsittelyssä
- Talousarvion laatimisen yhteydessä virastot, liikelaitokset ja tytäryhteisöt määrittelevät omassa strategiatyössään kaupungin strategiaohjelmasta johdetut oman toimialansa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet.
- Seuraavat diat sisältävät taulukkomuodossa kaupunginvaltuuston 29.4.2009 hyväksymän strategiaohjelman kriittiset menestystekijät ja arviointikriteerit



# Tavoitteiden seurantamittarit eri tasoilla

Tavoitetaso	Päätätjä	Väline	Mittarit ja seuranta
Strategiataso	Valtuusto	Strategiaohjelma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät</li><li>• Vaikuttavuusmittarit: valtuustokausi</li><li>• Sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet: arviointikertomus vuosittain, seurantaraportti 4krt/vuosi</li></ul>
Toimialataso	Valtuusto	Talousarvio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sitovat ja muut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet: seurantaraportti 4krt/vuosi</li></ul>
Virasto, liikelaitos ja tytäryhteisö	Lauta- ja johtokunta	Tulosbudjetti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toiminnalliset tavoitteet: tuloskortti, tulospalkkiojärjestelmä, asiakastytytyväisyys, ympäristöraportointi, työhyvinvointi</li><li>• Taloudelliset tavoitteet: kuukausittainen tai reaaliaikainen seuranta</li></ul>
Osasto	Lautakunta, esimies	Tulosbudjetti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Osaston toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet: tuloskortti, tulospalkkiojärjestelmä</li></ul>
Työntekijä	Esimies	Toimenkuva, kehityskeskustelu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilökohtaiset tavoitteet: työsuorituksen arviointi</li></ul>



## STRATEGINEN ALUE

### Strateginen tavoite

Kriittinen menestystekijä

Arviointikriteeri / mittari

Demokratia ja vaikuttaminen	
-----------------------------	--

## HYVINVOINTI JA PALVELUT

### 1. Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaalle osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen

Luodaan uusi palvelukulttuuri	Asiakastyytyväisyys kaupunkitasolla paranee Hyvinvointierot kaventuvat
Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja	Palveluvaihtoehdot lisääntyvät
Palveluverkko vastaa asukkaiden tarpeisiin kaupunkitilassa ja verkossa	Tilojen käyttö tehostuu Sähköiset palvelut lisääntyvät
Monimuotoisuus ja maahanmuuttajat	Maahanmuuttajien ja koko väestön väliset hyvinvointierot kaventuvat toisen asteen koulutuksessa, koulupudokkuudessa ja toimeentulotuen saajien osuudessa Muunkielinen väestö sijoittuu nykyistä tasaisemmin eri kaupunginosiin ja hallintamuodoiltaan erilaisiin asuntoihin
Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta lisätään	
Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan	Tietojärjestelmätuen kattavuus palvelu- ja vuorovaikutusketjuissa



## 2. Aukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan

Terveyden edistämistä tehostetaan	Helsinkiäisten terveyserot kaventuvat viidenneksellä vuoteen 2015 mennessä
Lasten ja nuorten hyvinvointia parannetaan	Kodin ulkopuolelle sijoitettujen 0-17-vuotiaiden osuus ikäryhmästä kääntyy laskuun
Ikääntyvien asukkaiden toimintakyvyn säilymistä edistetään	Pitkäaikaisessa laitoshoidossa (vanhainkoti ja terveyskeskus) olevien 75 vuotta täyttäneiden osuus vastaavanikäisestä väestöstä laskee
	Kotihoidossa olevien 75 vuotta täyttäneiden osuus vastaavanikäisestä väestöstä nousee
Syrjäytymistä ehkäistään	Pitkäaikaisasunnottomuus puolittuu vuoteen 2011 mennessä
	Toimeentulotukea saavien 18 – 24 -vuotiaiden määrä vähenee

## 3. Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä

Sivistystä ja kulttuuria vahvistetaan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perustana	Koulutustaso nousee
	Onnellisuus lisääntyy
Koulutuspalveluilla vastataan asukkaiden sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin	Tutkinnon suorittaneiden osuus
	Työllisyysaste



## KILPAILUKYKY

### 4. Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki

Houkutteleva, toimiva ja hauska kaupunki	Työ- ja lomamatkailijoiden määrä
	Matkailu- ja kongressialojen työpaikkamäärä
Helsinki panostaa Itämeren suojeluun	
Helsinki on käyttäjälähtöisten innovaatioiden edelläkävijä	Uusien vaikuttavampien ja tuottavampien palvelumuotojen käyttöönotto
Kansainvälistynyt Helsinki	Ulkomaiset investoinnit lisääntyvät
	Ulkomaisten työntekijöiden ja opiskelijoiden määrä kasvaa

### 5. Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki

Luodaan edellytykset työpaikkojen määrän kasvulle	Työpaikkojen määrä
	Asemakaavat toimitilarakentamiselle
	Luovutetut toimitila- ja toimistotontit
Työvoiman saatavuutta parannetaan	Koulutuksesta työelämään siirtyneiden määrä ja osuus
Luodaan edellytyksiä palvelualueiden, osaamiskeskittymien ja yritysten kasvulle	Elinkeिनorakenteen monipuolisuus
	Yhteisöverokertymä



## KAUPUNKIRAKENNE JA ASUMINEN

### 6. Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan

Asuntotuotannon määrän ja laadun toteutuksesta	MA-ohjelman mittarit
Toteutetaan mielenkiintoisia, kauniita ja toimivia urbaaneja asuinalueita ja ympäristöjä	Alueen haluttavuus, turvallisuuden tunne, muuttoliike, häiriö- ja rikollisuusalttius ja liikenneturvallisuus
Helsingin keskustan elinvoimaa vahvistetaan	Keskustan käyttö (esim. kävijöiden ja tapahtumien määrä)
	Työpaikkamäärä
	Liikekeskustan kaupallisten toimijoiden liikevaihto

### 7. Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastonmuutokseen vastaamiseksi

Kaupunkirakennetta eheytetään raideliikenneverkkoon tukeutuen	Täydennys- ja uudisrakennushankkeiden sijoittuminen olemassa olevan ja tulevan raideverkon palvelualueelle
Kaupunkirakennetta kehitetään energiaa säästäväksi	Helsingin kasvihuonekaasupäästöjä vähennetään 20 % vuoden 1990 tasosta vuoteen 2020 mennessä
Täydennysrakentamista edistetään	Vanhojen alueiden väestökehitys

### 8. Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi

Liikennejärjestelmää kehitetään pääosin raideliikenteeseen perustuen, joukkoliikenteen palvelutasoa nostamalla sekä kävely- ja pyöräilymahdollisuuksia lisäämällä	Helsingiläisten jalankulku-, pyöräily- ja joukkoliikennematkojen yhteenlaskettu osuus kaikista matkoista kasvaa kolme prosenttiyksikköä vuoden 2012 loppuun mennessä
Helsingiläisten ja seudullisten intressien yhteensovittamisesta huolehditaan	Helsingin sisäisten ja Helsingin alueella kulkevien seudullisten joukkoliikennematkojen kuljetusosuus kasvaa merkittävästi vuoden 2012 syksyyn mennessä



## JOHTAMINEN

### 9. Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä

Laadukkaalla johtamisella ja henkilöstön osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia kehittämällä edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä	Palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta parantavien innovaatioiden käyttöönotto
Henkilöstön saatavuutta, osaamista, palkitsemista ja työhyvinvointia vahvistetaan	Henkilöstön osaamistaso
	Henkilöstön työtyytyväisyys
	Eläkkeelle siirtymisiän kohoaminen

### 10. Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan

Toimintamenot sopeutetaan käytettävissä oleviin tuloihin	Virastojen toimintamenot, verotulot, vuosikate
Palvelujen vaikuttavuutta parannetaan	Laadun huomioon ottava tuottavuus paranee
Organisaation kehitetään palvelujen parantamiseksi	Organisaatiomuutosten vaikutuksia arvioidaan järjestelmällisesti
Toimitilojen käytetään tehokkaasti	Tilojen määrä, käyttöaste, kustannukset ja energiankäyttö

### 11. Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvelen

Kaupunkikonsernin kokonaisetä varmistetaan	Tytäryhteisöjen pääoman tuotto paranee
Konserniohjausta tehostetaan ja selkeytetään	Tytäryhteisöjen määrä vähenee
	Tytäryhteisöt ovat toimialansa kansallista kärkitasoa
Omistajapolitiikka selkeytetään	Toimiva tytäryhteisökokonaisuus



## **Tavoitteiden ja mittareiden yhdistäminen eri tasoilla: Kaupunkitason tavoitteista henkilökohtaisiin tavoitteisiin**



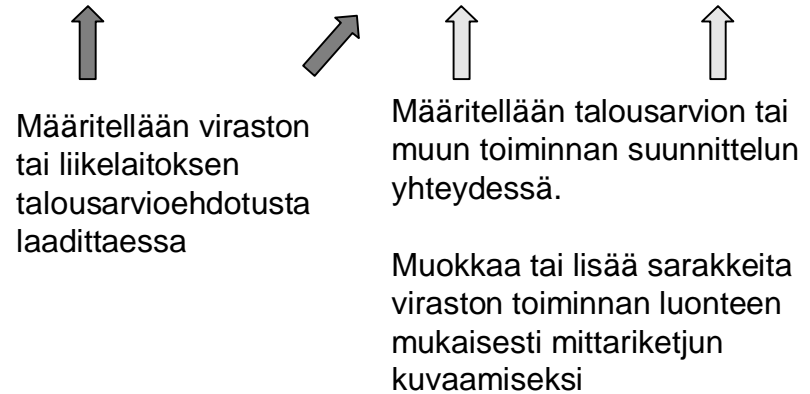
# Suorituskykymittariston työversio

## Strateginen tavoite

Kriittinen menestystekijä	Arviointikriteeri / mittari	Sitova tavoite ja mittari	Muu tavoite ja mittari
		Viraston tai liikelaitoksen talousarvion sitova toiminnallinen tai taloudellinen tavoite	Viraston tai liikelaitoksen muu toiminnallinen tai taloudellinen tavoite ja mittari
			Vastuualueen, osaston, toimiston, tiimin tai työntekijän tavoite ja mittari

## 1. Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaalle osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen

Luodaan uusi palvelukulttuuri	Asiakastyytyväisyys kaupunkitasolla paranee			
	Hyvinvointierot kaventuvat			



Mittariston työskentelypohja excel-tiedostona löytyy kaupungin Heli-intran etusivun linkistä "Talous", sitten "Strategiat"



## Suorituskykymittariston käyttö

- Mittaristotaulukon avulla kuvataan virasto- ja liikelaitoskohtaisten talousarvion ja muiden tavoitteiden ja mittareiden yhteys kaupungin strategiaohjelmaan
- Tavoitteiden ja mittareiden kytkemisellä strategiaohjelmaan parannetaan toimialarajat ylittävien tavoitteiden tunnistamista ja näihin liittyvien prosessien kehittämistä
- Mittaristoa voi hyödyntää eri organisaatiotasolla kuvattaessa toiminnan yhteyttä kaupunkitason tavoitteisiin
- Mittariston työskentelypohja excel-tiedostona löytyy kaupungin Heli-intran etusivun linkistä "Talous", sitten "Strategiat"