

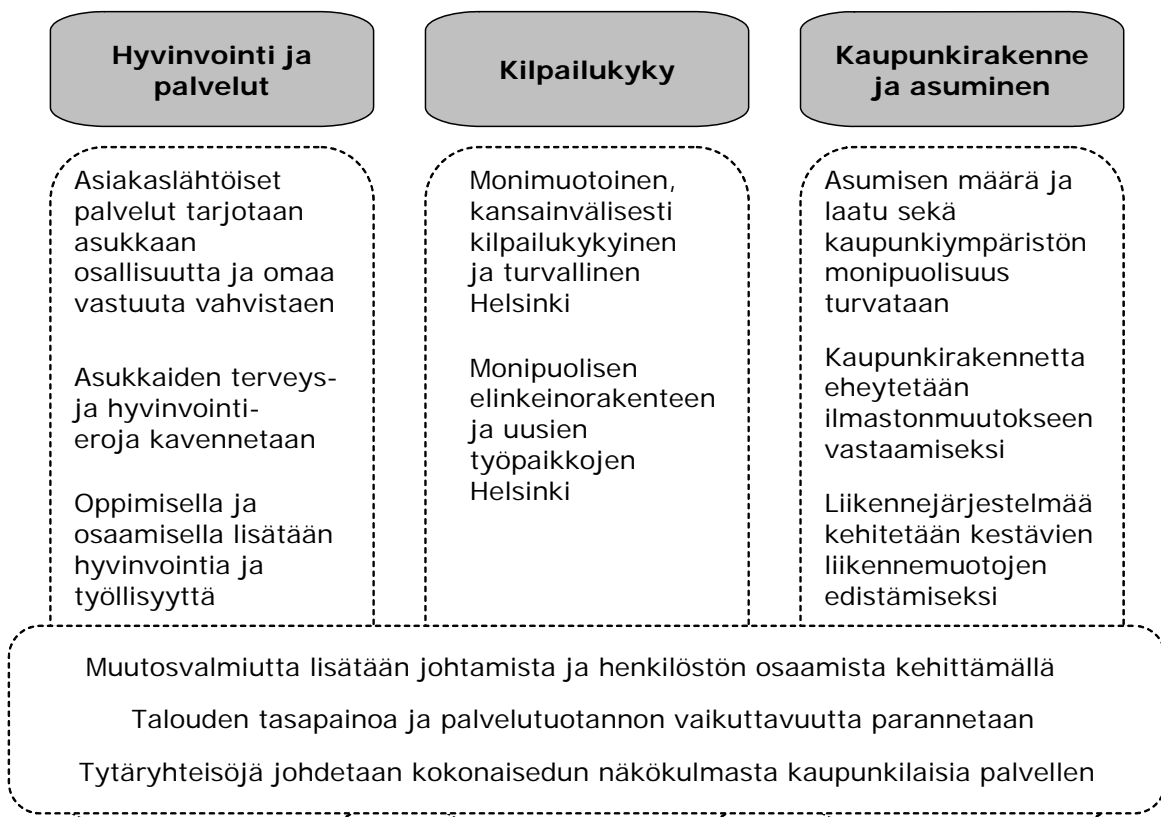


STRATEGIAOHJELMA 2009–12

Visio

Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn 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.



ESIPUHE

Strategiaohjelma 2009–2012 ja talousarvion 2010 valmistelu

Kaupunginvaltuusto käsittelee strategiaseminaarissa kaupunginjohtajan ehdotusta kaupungin strategiaohjelmaksi vuosille 2009–12. Strategiaseminaarin jälkeen kaupunginvaltuusto käy vuoden 2010 talousarvioehdotuksen ja vuosien 2010–12 taloussuunnitelman valmistelua koskevan lähetekeskustelun, joka kytkee strategiaohjelman tavoitteet taloussuunnitteluun. Strategiaohjelma tuodaan valtuuston päätettäväksi 1.4.2009. Strategiaohjelma esitetään vuosittain kaupungin talousarvion yleisperusteluosassa.

Strategiaohjelmassa esitetään kaupungin keskeiset tavoitteet ja kehittämiskohteet sekä tärkeimmät toimenpiteet tulevalle valtuustokaudelle. Strategiaohjelman toteuttamisen ja seurannan väline on kaupungin talousarvio. Valtuustokauden aikana strategiaohjelmaa tarkistetaan, mikäli kaupungin toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä kaupungin toimintaan tai talouteen vaikuttavia muutoksia. Strategian tarkistamistarvetta arvioidaan vuosittain kaupunginvaltuuston talousarvioehdotuksen valmistelua koskevassa lähetekeskustelussa.

Strategiaohjelman luonnoksessa on esitetty perustelut strategisille tavoitteille. Yksityiskohtaisempia tietoja ja perusteluja löytyy tietokeskuksen tuottamasta Helsingin tila ja kehitys -raportista. Tietokeskuksen raportti on jäsennelty strategiaohjelman mukaisesti järjestykseen hyvinvointi ja palvelut, elinkeinot ja kilpailukyky sekä kaupunkirakenne, asuminen ja ympäristö.

Strategiaohjelman sekä vuoden 2010 talousarvioehdotuksen ja taloussuunnitelmaehdotuksen vuosiksi 2010–12 suunniteltu käsittelyjärjestys on:

- 5.-6.2.2009 Kaupunginvaltuuston strategiaseminaari: strategiaohjelman esittely
- 25.2.2009 Kaupunginvaltuusto: vuoden 2010 talousarvioehdotuksen valmistelua koskeva lähetekeskustelu
- 1.4.2009 Kaupunginvaltuusto: strategiaohjelman käsittely
- 4.11.2009 Kaupunginvaltuusto: vuoden 2010 talousarvioehdotuksen ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2010–12 käsittely
- 11.11.2009 Kaupunginvaltuusto: vuoden 2010 talousarvioehdotuksen ja taloussuunnitelmaehdotuksen 2010–12 jatkokäsittely

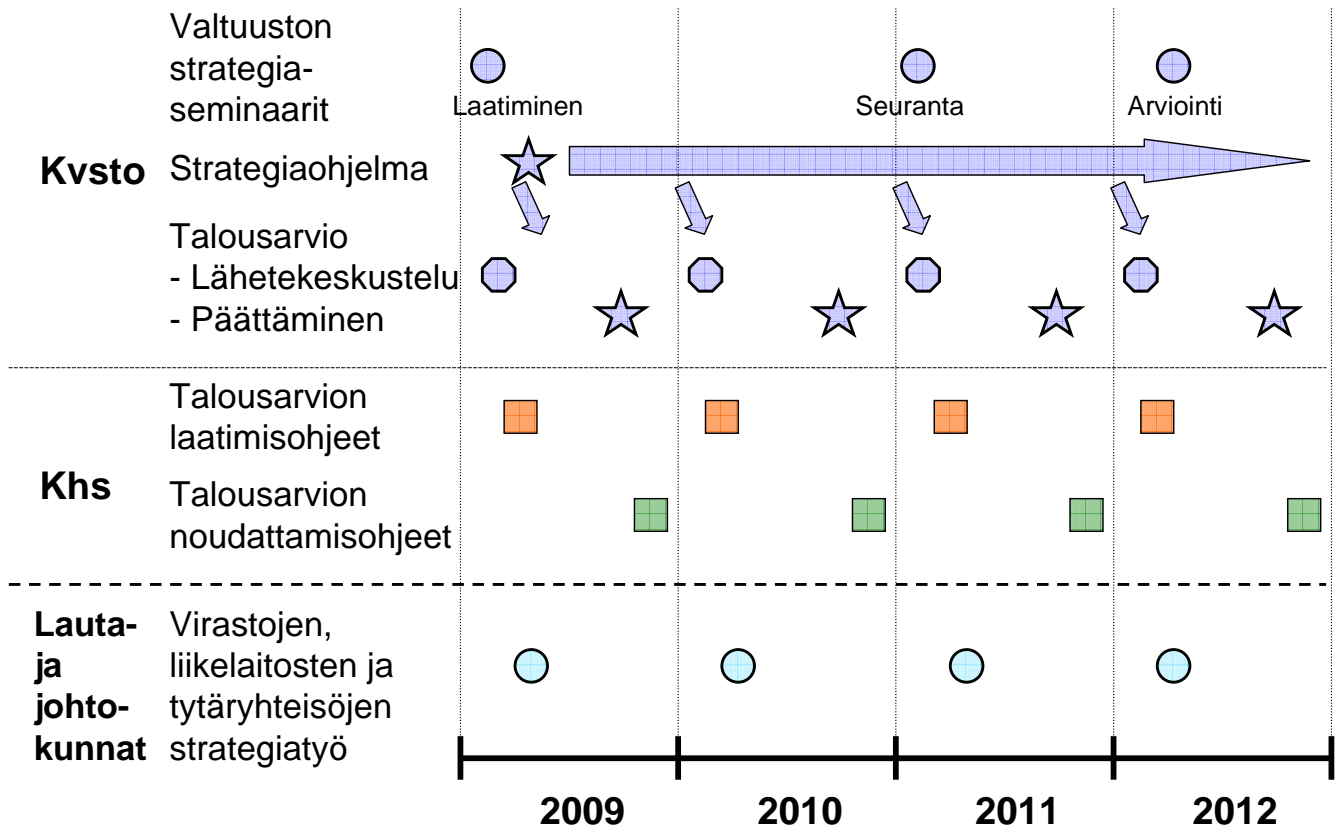
Kaupunginvaltuustolle 1.4.2009 esitettäväksi strategiapäätökseksi on suunniteltu tästä luonnoksesta visio, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja toimenpiteet. Päätettäväksi suunnitellut osuudet on merkitty tähän luonnokseen reunaviivoilla kuten tässä kappaleessa.

Muut tekstiosuudet esitetään strategian perusteluina.

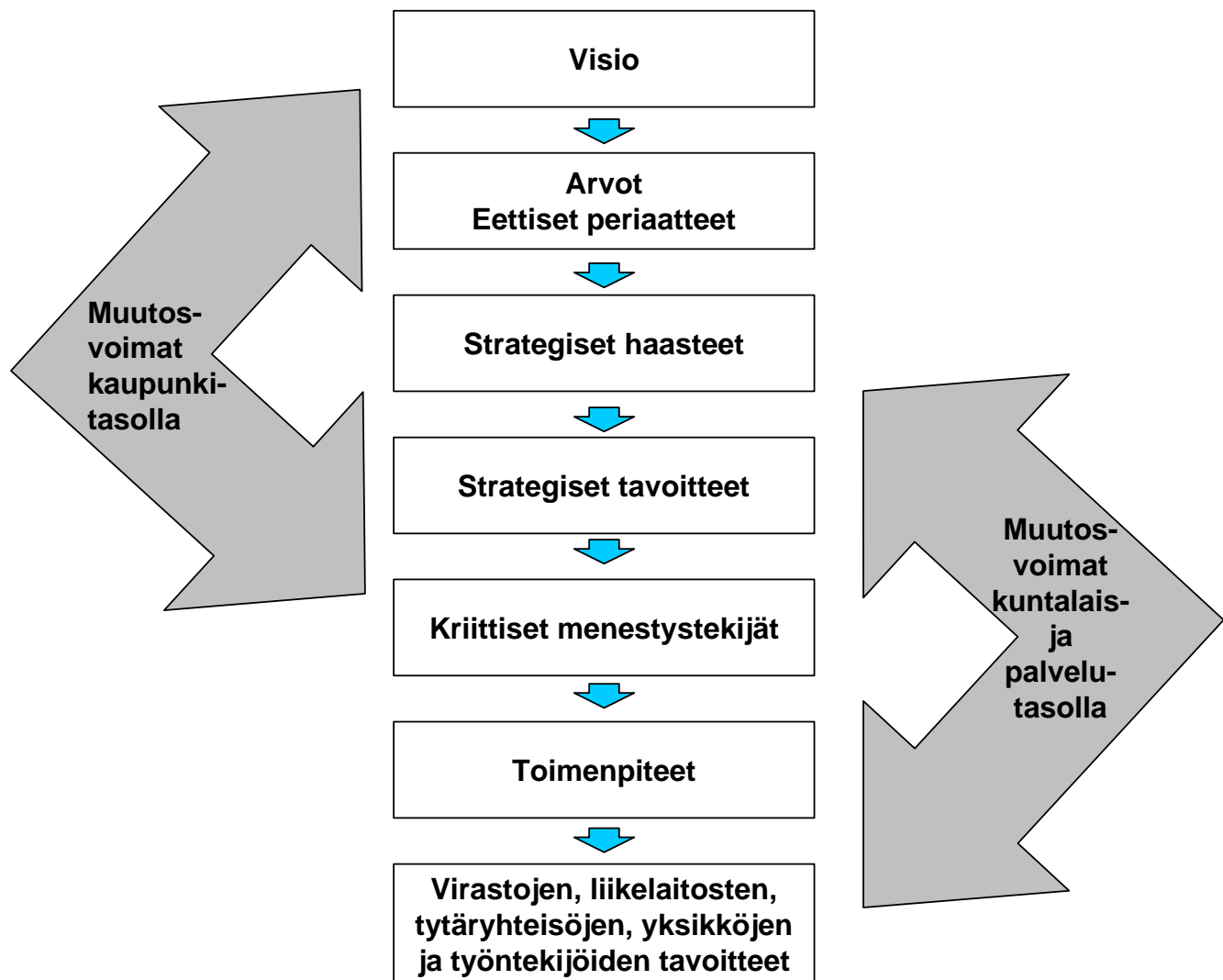
STRATEGIAOHJELMAN 2009–12 LUONNOS**Sisältö**

Kuva 1. Valtuustokauden strategiatyö	3
Kuva 2. Helsingin strategiamalli	4
Kuva 3. Visio, strategiset alueet ja strategiset tavoitteet	5
Kuva 4. Strategiset alueet, strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät	6
Kuva 5. Helsingin kaupunkikonsernin palvelutoimintamalli	7
1. VISIO	8
2. ARVOT	8
3. EETTISET PERIAATTEET	9
4. KAUPUNGIN STRATEGIA	11
4.1. Toimintaympäristön muutokset	13
4.2. Strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja toimenpiteet	19
HYVINVOINTI JA PALVELUT	19
1. Asiakaslähtöiset palvelut tarjotaan asukkaan osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen	19
2. Aukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan	25
3. Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä	32
KILPAILUKYKY	36
4. Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki	36
5. Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki	40
KAUPUNKIRAKENNE JA ASUMINEN	43
6. Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan	43
7. Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastonmuutokseen vastaamiseksi	48
8. Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi	52
JOHTAMINEN	56
9. Muutosvalmiutta lisätään johtamisen ja henkilöstöosaamisen kehittämisellä	56
10. Talouden tasapainoa ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan	62
11. Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvellen	67
5. HELSINGIN KAUPUNKIKONSERNIN PALVELUTOIMINTAMALLI	70
Liitteet:	
Liite 1. Valtuustokauden 2009–12 toimintaohjelmat	
Liite 2. Kaupungin suorituskykymittaristo	

Kuva 1. Valtuustokauden strategiatyö



Kuva 2. Helsingin strategiamalli

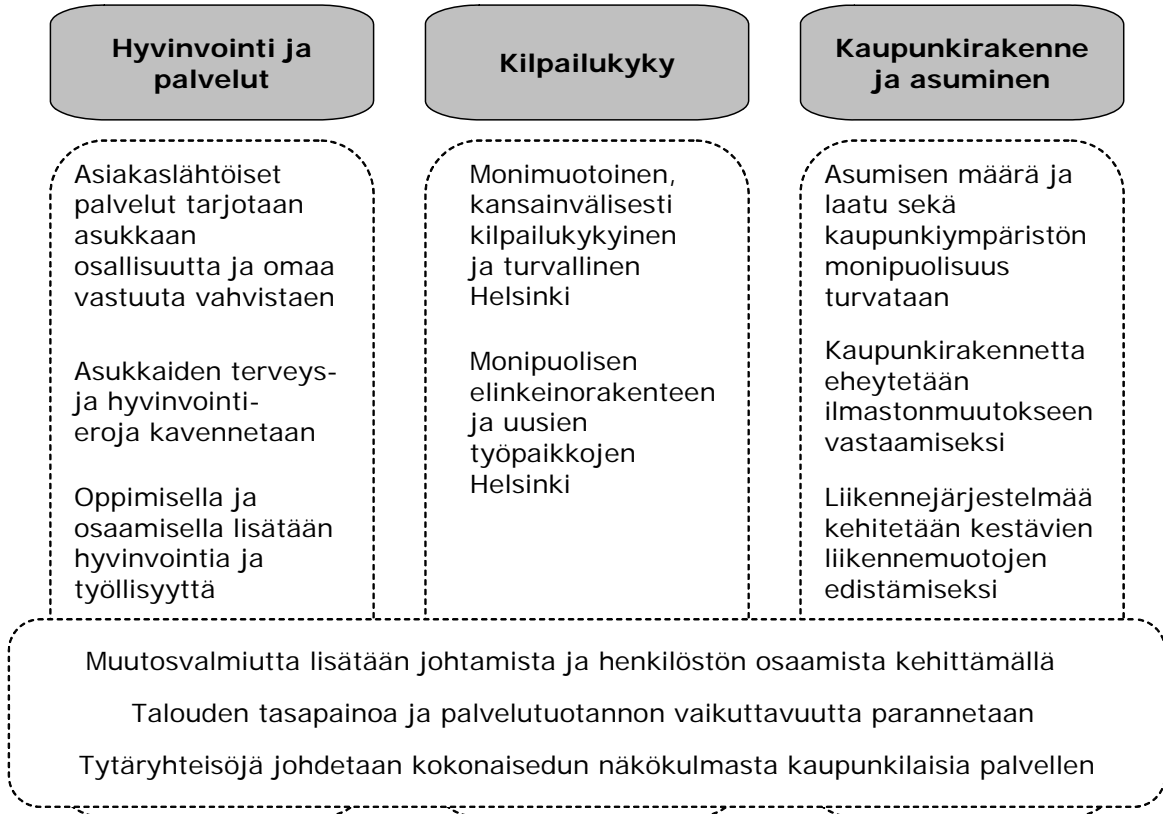


Kuva 3. Visio, strategiset alueet ja strategiset tavoitteet

Visio

Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn 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, työkennellä sekä yrittää.



Kuva 4. Strategiset alueet, strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät

Hyvinvointi ja palvelut

- 1** Asiakaslähtöiset palvelut tarjotaan asukkaana osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen
- Luodaan uusi palvelukulttuuri
 - Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja
 - Palveluverkko vastaa asukkaiden tarpeisiin kaupunkitilassa ja verkossa
 - Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus turvataan
 - Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan
- 2** Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan
- Terveysten 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 kilpailukykyyn perustana
 - Koulutuspalveluilla vastataan asukkaiden sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin

Kilpailukyky

- 4** Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki
- Houkutteleva, toimiva ja hauska kaupunki
 - 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

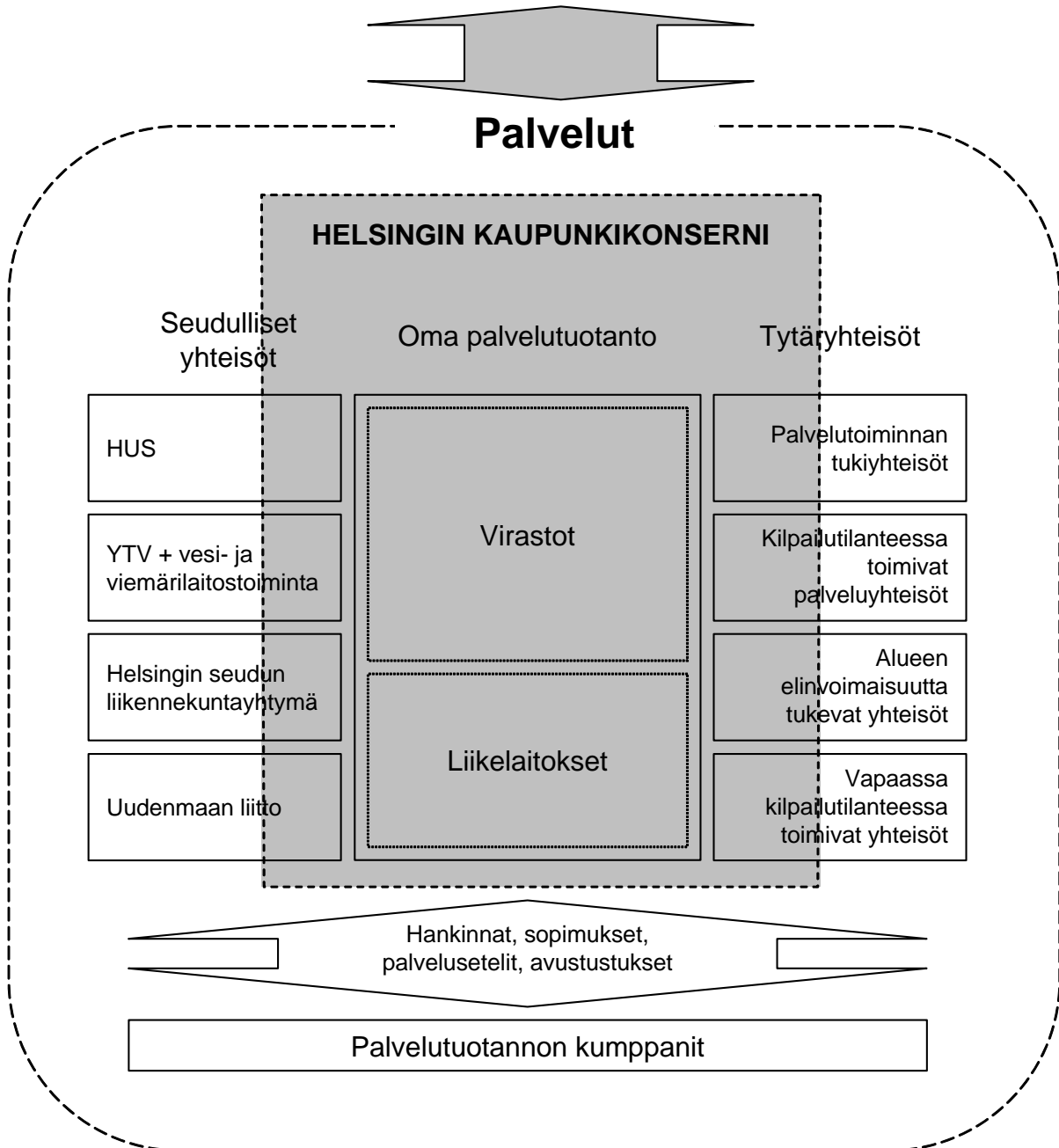
- 6** Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan
- Asuntotuotannon määrän ja laadun toteutuksesta huolehditaan
 - Toteutetaan mielenkiintoisia, kauniita ja toimivia urbaaneja asuinalueita ja ympäristöjä
 - Helsingin keskustan elinvoimaa vahvistetaan
- 7** Kaupunkirakennetta 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 edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä
 - Henkilöstön saatavuutta, osaamista ja palkitsemista vahvistetaan
- 10** Talouden tasapainoa 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 palvelleen
- Kaupunkikonsernin kokonaisuus varmistetaan
 - Konserniohjausta tehostetaan ja selkeytetään
 - Omistajapolitiikkaa selkeytetään

Kuva 5. Helsingin kaupunkikonsernin palvelutoimintamalli

Asiakkaat: kaupunkilaiset, yritykset, yhteisöt, vierailijat



1. VISIO

Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn 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.

2. ARVOT

Arvot ovat toiminnan perimmäisiä periaatteita ja reunaehtoja. Kaupungin arvot ohjaavat kaupungin johtamista sekä henkilökunnan ja koko organisaation toimintaa.

Kaupungin arvopohjaan julkisen vallan toimijana vaikuttaa lainsäädäntö. Perustuslain keskeisiä elementtejä ovat ihmisarvon loukkaamattomuus, yksilön vapaus ja oikeudet sekä oikeudenmukaisuus yhteiskunnassa. Yksilöllä on oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen. Perustuslain mukaiset perusoikeudet muodostavat suomalaisen yhteiskunnan ja Helsingin kehittämisen perustan. Kuntalain mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävää kehitystä alueellaan.

Kaupungin arvojen yhtenäisyyttä ja perinnettä kuvaa tunnettujen käsitteiden käyttö, kuten kaupunki, Helsinki tai Stadi. Helsingissä sana kaupunki on usein synonyymi Helsingin kaupungille. Helsingissä lausuttu ”olen kaupungilla töissä” kertoo paitsi työpaikan myös sen, että työtä tehdään oman ja yhteisen kaupungin hyväksi, kansakaupunkilaisille. Se tarkoittaa lukuisten töiden joukkoa: bussi vie töihin, päiväkodissa ohjataan leikit, koulussa opetetaan, tarjotaan ruoat lapsille ja vanhuksille, terveysasemalla hoidetaan, rakennetaan radat, korjataan koulut ja sairaalat, tarjotaan kulttuuria, maksetaan laskut ja korvaukset.

Kaupungin arvot ovat:

- Asiakslähtöisyys
- Kestävä kehitys
- Oikeudenmukaisuus
- Taloudellisuus
- Turvallisuus
- Yrittäjämielisyys

Asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, että tiedämme tekevämme työtämme asiakasta, kaupunkilaista varten.

Kestävä kehitys tähtää tulevaisuuteen: turvaamme tuleville sukupolville terveellisen, turvallisen ja viihtyisän Helsingin. Kaupunki suhtautuu vastuullisesti ympäristöön ja ympäristöasioiden hoitoon. Kaupunki edistää kestävää kehitystä tavoitteellisesti kaikessa toiminnassaan.

Oikeudenmukaisuus on yhteiskunnan perusarvo. Jotta toimintamme julkisena yhteisönä olisi uskottavaa, asiakkaita on kohdeltava lainmukaisesti ja tasa-arvoisesti.

Myös kunnallisen päätöksenteon tulee olla oikeudenmukaista, ja sen tulee toteuttaa demokraattisia periaatteita: reilu peli ja kaikille samat säännöt.

Toiminnan taloudellisuus tarkoittaa resurssien tarkoituksenmukaista ja tehokasta käyttämistä. Se tarkoittaa, että teemme oikeita asioita mahdollisimman hyvin, veronmaksajien rahoilla. Taloudellisuutta – ja samalla laatua – on tehdä asiat kerralla oikein ja loppuun asti.

Kuntalaiset haluavat luottaa tarjoamiimme palveluihin. Kuntalaiset odottavat, että me työllämme varmistamme tärkeiden palvelujen pysyvyyden ja korkean laatutason. Turvallisuus tarkoittaa myös turvallista ja viihtyisää asuin ja elinympäristöä, jonka eri-ikäiset ihmiset voivat kokea omakseen.

Yrittäjämielisyys on omakohtaista innostusta työhön, halua tuloksiin ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Samalla se tarkoittaa myös, että työnantaja antaa riittävät valtuudet tehtävän hoitamiseen ja osoittaa luottamusta työn tekijää kohtaan. Yrittäjämielinen työskentely antaa mahdollisuuden käyttää omia voimavarojamme työssä. Samalla kun kunkin nykyinen osaaminen pääsee oikeuksiinsa, löydämme myös kasvamisen mahdollisuudet paremmin.

3. EETTISET PERIAATTEET

Hyvä maine on kaupungille tärkeä toimintaa ohjaava periaate. Kaupunki painottaa kaikessa toiminnassaan rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaista kohtelua sekä avoimuutta. Kaupunki pyrkii luomaan vakaan ja turvallisen ympäristön, kunnioittamaan kuntalaisten ja henkilöstönsä laillisia oikeuksia sekä tukemaan heidän hyvinvointiaan. Kaupunki kohtelee sidosryhmiään yhdenmukaisten periaatteiden mukaan ja pitää lähtökohtana, että myös ne kunnioittavat kaupungin hyväksymiä eettisiä periaatteita.

Jokainen kaupungin henkilökuntaan kuuluva toimii rehellisesti ja vilpittömästi. Kaupunki ei ohjaa sopimuskumppania tai muuta osapuolta tekemään mitään sellaista, mitä kaupunki ei voisi säädösten tai toimintaperiaatteidensa mukaan itse tehdä.

Kaupungin henkilökuntaan kuuluva ei saa antaa, hyväksyä tai vastaanottaa minkään tyyppistä lahjasta, joka voi olla esimerkiksi toisen kustantama matka, lahja tai muu epätavallinen etuus tai vieraanvaraisuus. Kaikki tällaiset tarjoukset on hylättävä heti, ja niistä on ilmoitettava asianomaisen viraston, liikelaitoksen tai kaupungin johdolle.

Henkilökohtainen etu ei saa vaikuttaa millään tasolla päätöksentekoon. Kaupungin henkilökuntaan kuuluvan tulee välttää henkilökohtaisia sivutoimia tai toimintaa, jotka voivat olla ristiriidassa heidän velvollisuuksiensa kanssa kaupunkia kohtaan.

Kaupungin toiminnassa ei sallita minkäänlaisia väärinkäytöksiä eikä vilpillistä toimintaa. Väitteet tällaisesta toiminnasta tutkitaan ja ryhdytään tarvittaessa oikeudellisiin toimiin.

Kaupunki tuottaa tai järjestää kuntalaisille tehokkaasti ja taloudellisesti turvallisia ja luotettavia palveluita. Kaupungin henkilöstö ymmärtää ja ennakoii kuntalaisten tarpeet.

Kuntalaisten ja asiakkaiden tiedot käsitellään niitä koskevien säädösten mukaisesti yksityisyyden suojaa kunnioittaen.

Kaupunki noudattaa hankintatoiminnassaan kansainvälisen työelämän perusnormeja mm. lapsityövoiman käytön vähentämiseksi. Harmaan talouden torjumiseksi kaupunki varmistaa, että sen hankinnoissa käytettävät toimittajat ovat rekisteröityneet yritys- ja yhteisötietolain mukaisesti sekä huolehtineet verojen ja sosiaalimaksujen maksamisesta.

Kaupunki järjestää henkilöstölleen turvallisen ja terveellisen työskentely-ympäristön. Tavoitteena on luoda työskentely-ympäristö, jossa kaikkia henkilöstöön kuuluvia kohdellaan yksilöinä siten, että he voivat työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan toteuttaen. Kaupunki toimii savuton työpaikka -periaatteen mukaisesti.

Kaupunki on kaikessa toiminnassaan yhdenvertaisuutta korostava työnantaja, joka kunnioittaa henkilöstönsä oikeutta mielipiteisiin, vakaumuksiin ja yhdistystoimintaan osallistumiseen. Henkilöstölle turvataan tasa-arvoinen ja monimuotoinen työskentely-ympäristö, jossa ei esiinny minkäänlaista syrjintää. Kaupungin työpaikoilla ei sallita työpaikkakiusaamista, sukupuolista ahdistelua eikä muutenkaan sopimatonta käytöstä missään muodossa.

Kaupungin viestintä on avointa, ajankohtaista, ennakoivaa ja totuudenmukaista, ja sen tulee antaa kaupunkilaisille, joukkoviestimille, viranomaisille ja muille sidosryhmille riittävät tiedot päätöksenteosta ja palveluista. Suhtautuminen joukkoviestimiin on aktiivista, palveluhenkistä ja kaupungin kokonaisuutena tukevaa.

Viranomaisten tiedusteluihin ja pyyntöihin vastataan mahdollisimman nopeasti.

Jokainen esimies vastaa osaltaan siitä, että eettiset periaatteet saatetaan henkilöstön tietoon ja että kaikki henkilöstöön kuuluvat noudattavat niitä.

4. KAUPUNGIN STRATEGIA

Kaupungin strategiaohjelma laaditaan valtuustokaudeksi 2009–12. Strategiaohjelma on kaupungin johtamisen pitkän tähtäyksen työväline. Strategiaohjelma kertoo kaupungin kehittämisen suunnan. Strategiaohjelma laaditaan ja siitä päätetään valtuustokauden alussa.

Strategiaohjelmaa 2009–12 on valmisteltu perustuen tiedossa oleviin ja ennakoitaviin muutoksiin, joihin kaupungin palvelutuotannossa ja taloudenpidossa tulee valtuustokauden aikana pystyä vastaamaan. Strategiaohjelman sisältää lisäksi valtuustokauden aikana tehtäviä ratkaisuja ja käynnistettäviä muutoksia, jotka vaikuttavat pidemmälle kaupungin tulevaisuuteen.

Kaupunginvaltuusto kokoontuu strategiaseminaareihin valtuustokauden aikana kolme kertaa. Helmikuun 2009 seminaari käynnistää strategiatyön. Valtuustokauden puolivälin strategiaseminaarissa kaupunginvaltuusto tekee strategiaohjelman toteutuksen puolivälin arvioinnin. Valtuustokauden viimeisen vuoden 2012 strategiaseminaarissa kaupunginvaltuusto arvioi strategiaohjelman tuloksia ja vaikuttavuutta. (Kuva 1. Valtuustokauden strategiatyö).

Strategiaohjelman alussa on kaupunkitasoinen muutosvoimien tarkastelu. Kaupunkitasoisen muutosvoimatarkastelun perusteella on määritelty 11 keskeistä strategista tavoitetta, joihin pääseminen ja niissä edistyminen johtavat vision esittämään tavoitetilaan. (Kuva 2. Helsingin strategiamalli ja kuva 3. Visio, strategiset alueet ja strategiset tavoitteet).

Jokaisen strategisen tavoitteen osalta on tarkemmin tarkasteltu muutosvoimia. Muutosvoimien perusteella on tunnistettu strategiset haasteet, joihin vastaamiseksi on määritelty kriittiset menestystekijät (34 kpl). Kriittisten menestystekijöiden toteutumisen arviointiin on määritelty arviointikriteeri tai mittari. Arviointikriteerejä tai mittareita voi olla useampia. Menestystekijöiden toteutumiseksi on esitetty keskeiset toimenpiteet. (Kuva 4. Strategiset alueet, strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät).

Kriittisten menestystekijöiden arviointikriteerejä ja toimenpiteitä tarkennetaan virastojen ja liikelaitosten vuosittaisessa talousarvion valmistelun yhteydessä tehtävässä strategia- ja suunnittelutyössä.

Strategiaohjelman kaupunkitasoisen toteutuksen ja seurannan mittarit ovat kaupungin suorituskykymittarit. Mittariston neljä tasoa ovat

- Strategiset tavoitteet, 11 kpl
- Kriittisten menestystekijöiden (34 kpl) arviointikriteerit ja mittarit
- Virastojen ja liikelaitosten sitovat toiminnalliset (n. 100 kpl) ja taloudelliset tavoitteet sekä tytäryhteisöjen tavoitteet

Strateginen tavoite tai kriittisen menestystekijän mittari voi samanaikaisesti olla jonkin viraston tai liikelaitoksen sitova tavoite. Sitovuudesta päätetään talousarviokäsittelyssä.

Kaupungin strategia on suuren konsernin strategiana yleinen. Strategian tarkentaminen tapahtuu vuosittaisen talousarvioprosessin kautta. Virastot ja liikelaitokset

valmistelevat keväällä talousarvioehdotuksensa lautakuntien ja johtokuntien päätettäväksi. Talousarvion laatimisen yhteydessä virastot, liikelaitokset ja tytäryhteisöt määrittelevät omassa strategiatyössään kaupungin strategiaohjelmasta johdetut oman toimialansa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Valtuuston päättää talousarvion yhteydessä sitovista ja muista toiminnallista tavoitteista.

Strategian toteuttamisen ja seurannan väline on talousarvio. Talousarvioon perustuvissa virastojen ja liikelaitosten tulosbudjeteissa määritellään toimintayksikköjen tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit sekä kytketään strategiaohjelman tavoitteet johtamis- ja palkitsemisjärjestelmiin kuten tulokortteihin ja tulospalkkioihin.

Strategiaohjelmaa toteutetaan lisäksi toimialarajat ylittävillä toimintaohjelmilla. Valtuuskauden aikana laadittavien toimintaohjelmien määrä pidetään rajattuna. Toimintaohjelmia käytetään ohjausvälineenä, mikäli laki edellyttää sekä merkittävässä toimialarajat ylittävissä haasteissa, joissa tarvitaan useiden virastojen tai liikelaitosten toiminnan yhteensovittamista. Toimintaohjelmien valmistelun käynnistämisestä päättää kaupunginhallitus. Luettelo valtuustokauden aikana laadittavista toimintaohjelmista on strategiaohjelman liitteenä 1.

Useiden aiempien päätettyjen ohjelmien keskeiset tavoitteet on sisällytetty strategiaohjelmaan ja ohjelmien toteutus tapahtuu talousarviosuunnittelun yhteydessä.

Strategiaohjelman 2009–2012 valmistelussa ovat kaupungin toimintaympäristön muutosten analyysin, tulevan kehityksen ennakoinnin sekä haasteiden ja tavoitteiden muotoilun aineistona olleet mm.

- Valtuuston tekemät valtuustokautta pidemmälle ulottuvat linjaukset, erityisesti MA-ohjelma ja energiapoliittiset linjaukset
- Virastojen ja liikelaitosten talousarvion 2009 valmistelussa tekemät toimintaympäristön analyysit ja linjausehdotukset
- Talous- ja suunnittelukeskuksen syksyllä 2008 tekemä valmistelu virastojen ja liikelaitosten edustajien kanssa
- Virastojen ja liikelaitosten strategiavalmistelijoiden yhteistilaisuuksissa tehdyt analyysit muutosvoimista ja niiden vaikutuksesta
- Tietokeskuksen Helsingin tila ja kehitys – raportit ja muu tietokeskuksen tiedontuotanto
- Palvelujen kehittäminen Helsingissä – raportti, joka sisälsi analyysit väestön ja palvelujen kehityksestä 2009, 2013, 2015 ja 2025 (Parashankkeen puitelain 10§:n mukainen suunnitelma ja selvitys)
- Valtion hallitusohjelman, hallituksen strategia-asiakirjan sekä ministeriöiden eri kehittämisohjelmien analyysit ja tavoitteet
- Vertailu Espoon ja Vantaan sekä muiden Suomen suurten kaupunkien toimintaympäristöanalyysiin ja tavoitteisiin
- Laaja vertailu ulkomaisten kaupunkien strategioihin

Kaupungin toimintaympäristöön vaikuttavien muutosvoimien analysoinnin ja eri tutkimuslaitosten ennakoitien perustella oli jo vuosina 2007-8 tiedossa, että talouskasvu ei Suomessa tule valtuustokaudella 2009–12 jatkumaan niin korkealla tasolla kuin 1990-luvun lopun ja 2000-luvun kasvun vuosina. Suurimmat rakenteelliset esteet talouskasvulle ovat Suomen ja koko Euroopan ikääntymisestä aiheutuva työ-

voiman tarjonnan väheneminen ja ikääntymisen aiheuttaman palvelutarpeen kustannukset.

Maailmanlaajuisen talouskriisin eteneminen loppuvuodesta 2008 nopeasti ja ennakoimattomasti edellyttää kaupungin talouteen kohdistuvien muutosvoimien radikaalia uudelleenarviointia. Muutosvoimatarkastelun lähtökohtana on tämän vuoksi kaupungin taloudellisen liikkumavaran tarkastelu.

4.1. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Tässä esitetään kokonais kuvan muodostamiseksi yhteenveto kaupungin toimintaympäristöön valtuustokauden 2009–12 aikana kohdistuvista ennakoitavissa olevista muutosvoimista.

Jäljempänä on strategisten tavoitteiden yhteydessä kuvattu tarkemmin aihepiiriin liittyviä muutosvoimia.

Toimintaympäristön muutosta kuvataan yksityiskohtaisesti tietokeskuksen laatimassa Helsingin tila ja kehitys – raportissa, joka sisältyy kaupunginvaltuuston strategia-seminaarin 5.-6.2.2009 aineistoon. Tietokeskuksen raportti toimitetaan virastojen ja liikelaitosten käyttöön näiden laatiessa vuoden 2010 talousarvioehdotuksiaan.

Taloustilanteen arviointia (15.1.2009)

Kaupungin vuoden 2009 talousarvio perustuu vuoden 2008 alkupuolen ennusteisiin maailman- ja valtiontalouden kehityksestä. Eri toimijoiden arviot tulevasta talouskehityksestä heikentyivät syksyn 2008 aikana Helsingin talousarviokäsittelyn edetessä. Useat indikaattorit maailmantalouden kehityksestä kääntyivät talousennusteita tekevien tahojen mukaan laskuun lokakuun 2008 lopulla. Kansalliset arviot Suomen talouden tulevasta kehityksestä heikentyivät marraskuusta eteenpäin. Maailman talouskriisin vaikutukset Suomen reaalityalouden indikaattoreihin alkoivat selvästi näkyä vientiteollisuuden tilauskannan vähenemisen kautta lomautuksina ja irtisanomina loppuvuodesta 2008. Vaikutukset kohdistuivat loppuvuonna 2008 lähinnä muualla Suomessa toimivaan vientiteollisuuteen. Vuoden 2009 alun tiedot Suomessa toimivien yritysten käynnistämistä yt-neuvotteluista sekä lomautus- ja irtisanomistarpeista ovat osaltaan kohdistuneet myös Helsingin seudun toimialoihin.

Helsingin seudulla talouskasvun hidastuminen on näkynyt ensin rakennusteollisuudessa. Helsingin seudun monipuolisesta ja palveluihin perustuvaan elinkeinorakenteesta johtuen kansainvälisen talouskehityksen vaikutukset näkyvät Helsingissä viiveellä. Maailmantalouden kriisin aiheuttamat ongelmat kaikilla Suomen vientiteollisuuden kohdealueilla ja toimialoilla tulevat aiheuttamaan vaikutuksia Helsingin seudun osaamisintensiiviseen ja palveluvaltaiseen kansainväliseen kauppaan sidoksissa olevaan elinkeinotoimintaan. Kotimaisen kysynnän muutoksen voimakkuus ja vaikutus Helsingin seudun talouskehitykseen riippuu paljolti työllisyyskehityksestä.

Taantumaksi määritellään tilanne, jossa BKT:n kasvu on negatiivinen kahtena peräkkäisenä vuosineljänneksenä edelliseen neljännekseen verrattuna. Tilastokeskuksen joulukuussa 2008 antaman tiedon mukaan BKT:n kasvu Suomessa oli kol-

mannella neljänneksellä 0,1 %. Samassa yhteydessä tilastokeskus korjasi vuoden 2008 toisen neljänneksen kasvuluvun olevan 0,5 % syyskuussa 2008 ilmoitetun 0,8 % sijaan.

Näiden tietojen ja eri toimijoiden kasvuennusteiden perusteella on mahdollista, että taantuma alkoi Suomessa vuoden 2008 neljännellä neljänneksellä. Valtiovarainministeriön marraskuun 2008 vaihtoehdot nojasivat vielä vaihtoehtoon, jossa BKT vuonna 2009 kasvaisi 0,5 %.

Riskinä on, että vuoden 2008 talouskasvulukujen selvityksessä vuoden 2009 alkupuolella havaitaan, että kansantalous onkin ollut taantumassa jo vuoden 2008 kolmannen neljänneksen alusta eli vuoden 2008 jälkimmäisen puoliskon ja että vuoden 2009 talouskehitys on marraskuussa 2008 arvioitua heikompaa.

Valtiovarainministeriön suhdannekatsauksessa 18.12.2008 ei esitetty lukuina ennustetta Suomen talouden kehityksestä. VM arvioi, että vuonna 2009 BKT supistuu, työllisyys heikkenee ja työttömyys lisääntyy.

Tiedot kansainvälisen talouden vuoden 2008 lopun kehityksestä marraskuulta kertovat, että OECD-alueen suurten kansantalouksien kehitys samoin kuin Kiinan, Intian ja Venäjän ovat syvässä laskussa. Samoin OECD-alueen työttömyys oli kasvussa marraskuussa 2008. Suomessa työttömyys laski marraskuussa. (OECD 12.1.2009).

Kaupungin talouden liikkumavara

Arvioitaessa kaupungin talouden liikkumavaraa valtuustokaudelle 2009–12 voidaan lähtöoletuksina käyttää arvioita toimintamenojen kehityksestä talousarvion 2009 pohjalta ja arvioita verotulojen kehityksestä nykyisessä taloustilanteessa.

Toimintamenojen kehitykseen ja jakautumiseen eri toimialojen välillä sekä palvelujen rahoitukseen vaikuttavat tarkastelujakson aikana useat muutosvoimat, joiden vaikutusta ei voi tarkasti arvioida:

- Kaupungin väestörakenteen muutoksen vaikutukset kaupunkilaisten palvelutarpeisiin (mm. ikääntyminen, monikulttuuristuminen)
- Lainsäädännön ja kansallisten tavoitteiden aiheuttamat palvelutason muutokset (mm. ikääntyneiden palveluiden rakennemuutos)
- Talouden kehitysvaihtoehtojen vaikutukset menokehitykseen (taantumien aiheuttaman työllisyyden laskun ja työttömyyden kasvun vaikutukset mm. toimeentulotukeen, työllisyystoimenpiteisiin ja päivähoitoon)
- Valtionosuusjärjestelmän uudistukset ja muut valtion toimenpiteet

Kaupungin talouden liikkumavaran eri vaihtoehtojen arvioinnista voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset

- Kaupungin ennakoitu verotulojen kehitys on nyt tiedossa olevien talousennusteiden pohjalta tulevalla valtuustokaudella selvästi heikompaa kuin vuosille 2009–11 hyväksytyssä taloussuunnitelmassa

- Kaupungin toimintamenojen jatkaessa kasvuaan aiempien vuosien yleisellä kuntien toimintamenojen kasvun tasolla kasvaa rahoitusvaje valtuustokauden aikana merkittävästi

Virastojen ja liikelaitosten menokasvua on hillittävä vuosina 2009–2012. Vuoden 2009 talousarviossa ja vuosien 2009–2011 taloussuunnitelmassa hyväksyttyä menokehityssuunnitelmaa ja sen mukaisia korotuksia toimintamenoihin ei kokonaisuutena uudessa tulopohjan kehitystilanteessa voida toteuttaa.

Rahoitusvajeen kattamiseksi ja taloudellisen tasapainon saavuttamiseksi on valtuustokaudella aikana käytettävä useita keinoja:

- Toimintamenojen sopeuttaminen tulopohjaan
- Tulopohjan vahvistaminen
- Lainanotto

Muutosvoimat hyvinvoinnin ja palvelujen alueella

Kaupungin palvelujen järjestämiseen valtuustokaudella vaikuttavia väestörakenteen muutoksia Helsingissä ovat päivähoitoikäisten määrä kasvu, ikääntyneiden määrän kasvu sekä kouluikäisten ja nuorten määrän väheneminen. Monikulttuurisuutta lisää vieraskielisten määrän kasvu ja suomenkielisten määrän väheneminen.

Kaupunkilaisten hyvinvoinnin eroihin liittyviä muutoksia ovat lasten ja nuorten hyvinvoinnin muutokset ja väestöryhmien välisten terveyserojen kasvaminen. Tuloerot ovat lisääntyneet. Kaupunkilaisten polarisaatio eli vastakkainen kehitys joissakin ilmiössä lisääntyy. Entistä suurempi osa esimerkiksi ikääntyneistä on terveempiä kuin aiemmin samalla kun entistä suurempi osa myös ikääntyneistä käyttää alkoholia ja kärsii sen aiheuttamista haitoista.

Elämäntapaan liittyviä muutoksia ovat kotitalouksien ja perhemuotojen muuttuminen. Perinteisten perhemuotojen rinnalla lisääntyvät erilaiset uusioperheet, joissa esimerkiksi lasten asuinpaikka vaihtelee ajallisesti eri kotien välillä. Elämäntapaan liittyy myös kaupunkilaisten ja kuluttajien vaatimustason kasvaminen. Palveluja ja niiden laatua sekä omaa etua niiden saamisessa valvotaan voimakkaasti, esimerkiksi eturyhmien, nettiaadressien ja lakimiesten avulla.

Teknologisista muutoksista vaikuttaa sekä palvelujen tarpeeseen että niiden tuottamiseen tietotekniikan kehittyminen. Verkkopalvelut tuovat uusia mahdollisuuksia kunnan palvelujen järjestämiseen, paikantaminen ja paikkatieto mahdollistavat esimerkiksi kuljetusten ja toiminnanohjauksen tehostamista.

Seudullinen kehitys työ- ja asuntomarkkina-alueen laajenemisena näkyy kuntalaisten tarpeena saada palveluja kuntarajoista riippumatta. Seudullinen yhteisten palvelujen kehittäminen aiheuttaa usein palvelupaineen lisääntymistä Helsingissä, kuten esimerkiksi lukion, ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen osalta.

Seudullinen yhteistyö palvelujen järjestämisessä on lisääntynyt merkittävästi valtuustokauden 2005–2008 aikana. Uusina yhteisinä palveluorganisaatioina aloittivat ammattikorkeakoulu Metropolia ja ympäristölaboratorio Metropolilab. Valtuusto-

kaudella 2009–12 yhteistyö tiivistyy edelleen joukkoliikenteen ja vesihuollon yhteisissä organisaatioissa.

Taloudellisen kehityksen suurimpana muutosvoimana on maailmanlaajuisen taloustilanteen epävarmuuden aiheuttamat vaikutukset kaupungin tulopohjaan ja palvelujen tarpeen lisääntymiseen. Kansallisesti ja Helsingissä julkisten palvelujen tuottavuuden heikko kehitys on ongelma erityisesti sosiaali- ja terveystaloudessa. Valtionosuusjärjestelmän muutokset ja muut valtion toimenpiteet kuten sosiaaliturvan kokonaisuudistus, vaikuttavat kaupungin toiminnan rahoituspohjaan, palveluvelvoitteisiin ja menokehitykseen.

Muutosvoimat kilpailukyvyn alueella

Kilpailukyvyn suurimpana haasteena on globaalin talouskasvun hidastumisen aiheuttamat vaikeudet Helsingin ja seudun elinkeinoelämälle. Työvoiman tarjonnan väheneminen ikääntymisen vuoksi sekä kansallisesti että seudullisesti luo esteitä talouskasvulle. Elinkeinoelämässä talouskasvua on pyrittävä luomaan innovaatioiden avulla kehittämällä uusia tai parempia palveluja ja tuotteita, joille on pyrittävä löytämään asiakkaita myös seudun ja Suomen ulkopuolelta.

Loppuvuoden 2008 talousennusteiden mukaisesti työllisyyden ennustetaan heikentyvän ja työttömyyden lisääntyvän ainakin vuonna 2009. Maailman talouskehityksen ollessa ennennäkemättömän arvaamatonta arviot palaamisesta talouden kasvurallalle ja työllisyyden kasvun aikaan vaihtelevat runsaasti.

Kilpailukyvyn alueella keskeistä on toimiminen seudullisesti. Työmarkkinoiden ja elinkeinotoimialueena on koko laaja Helsingin seutu. Palvelualueiden ja osaamiskeskittymien kehittämisen edellytyksenä on koko seudun voimavarojen osaamisen hyödyntäminen, jotta metropolialueen kilpailukyky voidaan turvata.

Elinkeinoelämän ja liiketoiminnan kansainvälistyminen ja Helsingin seudun riippuvaisuus kansainvälisestä kehityksestä on jatkossakin keskeinen muutosvoima. Kansainvälisen taloustaantumisen vaikutukset Helsingin seudun elinkeinoelämään ovat vuoden 2009 alussa epäselvät.

Muutosvoimat kaupunkirakenteen ja asumisen alueella

Asuntojen tarjoamismahdollisuuksissa kaupunkilaisille Helsinki on historiallisessa tilanteessa, kun satamalta vapautuvien alueiden käyttöönotto alkaa. Taloustilanteen epävarmuuksien keskellä on muistettava kaupungin toiminnan pitkäjänteisyys: uusien alueiden rakentamisen perspektiivi on kymmeniä ja jopa satoja vuosia.

Ilmastonmuutos, siitä käyty keskustelu sekä kansalliset ja kansainväliset päätökset vaikuttavat voimakkaasti Helsingin kehitykseen ja kehittämiseen valtuustokaudella 2009–12. Kasvihuonekaasupäästöjen vähentämistavoitteet vaikuttavat maankäytön tehostamiseen ja liikennejärjestelmän kehittämiseen. Energiankulutuksen vähentäminen edellyttää muutoksia liikkumisen, lämmityksen sekä sähkön ja materiaalien

käytön ratkaisuihin. Ilmastonmuutoksen vaikutukset säähän ja mm. vedenpinnan tasoon asettavat haasteita rakentamiselle.

Uusien alueiden rakentamisen rinnalla vanhenevien kaupunginosien korjaustarve kasvaa. Koulujen ja muiden julkisten rakennusten korjaustarve lisääntyy rakennuskannan ikääntyessä. Kaupungin rakennetun ympäristön lisääntyessä ja alueen laajentuessa niin Sipoosta ja Vantaalta liitettävien alueiden kuin täyttömaiden myötä kasvaa myös yleisten alueiden ylläpidon tarve.

Joukkoliikenteen kysyntä kasvaa seudun väestön lisääntyessä ja ilmastonmuutoksen ja siihen liittyvien ohjausmekanismien vaikuttaessa yhä enemmän liikkumisvalintoihin. Joukkoliikenteen, erityisesti raideliikenteen suuret infrastruktuuriratkaisut vaikuttavat Helsingin maankäyttöön ja lisäävät investointitarpeita. Samalla asemanseutujen maankäytön tehostaminen luo mahdollisuuksia urbaanimmalle ympäristölle, uudelle elinkeinotoiminnalle ja energiatehokkaammille ratkaisuille. Liikkumisen lisääntyminen on toistaiseksi ollut keskeytymätön trendi. Elintason nousu on modernin historian aikana jatkuvasti lisännyt ihmisen päivittäistä liikkumista niin työ- kuin vapaa-ajan matkojen myötä.

Kaupunkirakenteen sosiaalisesti tasapainoisen kehityksen uhkana on kaupunginosien välisten erojen kasvaminen. Viime vuosien aikana pienituloisimpien ja hyväituloisimpien alueiden väliset tuloerot ovat kasvaneet. Ulkomaalaistaustaisen väestön osuudet eri kaupunginosien välillä ovat muuttuneet voimakkaasti 2000-luvulla. EU:n ja OECD-maiden ulkopuolelta tuleva väestö keskittyy erityisesti niille esikaupunkialueille, joilla on paljon kohtuuhintaisia asuntoja ja hyvät joukkoliikenneyhteydet. Ennusteiden mukaan jo muutaman vuoden päästä vieraskielisen väestön osuus on Helsingissä samalla tasolla kuin esimerkiksi Tukholmassa ja Kööpenhaminassa joi-takin vuosia sitten. Positiivista kehitystä on ollut koulutustason erojen kaventuminen Helsingin eri alueiden välillä.

Seudullisesti kaupunkirakenteen haasteena on väestön ja työpaikkojen määrä kasvu erityisesti Helsingin rajojen ulkopuolella. Helsingin seudun hajautuessa väestön painopiste siirtyy kauemmas Helsingistä. Työvoiman etäisyys Helsingistä kasvaa, mikä mm. vaikeuttaa kaupungin asemaa työvoimasta kilpailtaessa. Vastakkaisena muutosvoimana on suuntautuminen kaupunkikeskustoihin, joista viime aikoina on näyttöä Helsingissä myös lapsiperheiden osalta.

Seudullinen yhteistyö tiivistyi maankäytön ja liikenteen suunnittelussa valtuustokaudella 2005–2008. Länsimetro käynnistettiin yhteistyössä Espoon kanssa. Valtuustokaudella 2009–12 toteutetaan Helsingin seudun liikennekuntayhtymä, joka muuttaa joukkoliikenteen suunnittelun ja järjestämisen käytäntöjä. Vuoden 2009 alussa voimaan tullut maankäyttö- ja rakennuslain muutos velvoittaa pääkaupunkiseudun kunnat (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen) laatimaan yhteisen yleiskaavan. Yhteisen yleiskaavan laatimiselle ei ole asetettu määräaikaa ja kaavan laatimiseen liittyvät seikat jäävät pääkaupunkiseudun kuntien ratkaistavaksi.

Väestön ikääntymisen myötä lisääntyy esteettömän ympäristön tarve. Samoin erilaisen senioriasumisen tarve lisääntyy.

Muutosvoimat johtamisen alueella

Kuntalaisten, yritysten ja muiden asiakkaiden kasvava vaatimustaso ja toimintaympäristön nopeat muutokset vaikuttavat kaupungin hallintoon ja palvelutuotantoon. Kaupungin on toimittava nopeammin, joustavammin ja uusia toimintatapoja etsien yhdenvertaisuuden ja turvallisuuden häiriintymättä.

Seudullisten yhteisorganisaatioiden lisääntyminen ja erilaiset palvelujen tuottamistavat aiheuttavat julkishallinnon hajaantumista. Kaupungin luottamushenkilöiden, johdon ja työntekijöiden on kyettävä toimimaan entistä verkostomaisemmassa toimintaympäristössä. Palvelutuotannossa ja sen johtamisessa edellytetään lisää muutosvalmiutta ja innovatiivisuutta. Palvelutuotannon uudistumisen edellyttämän joustavuuden ja hallitun riskinotto kyvyn lisääminen ovat usein ristiriidassa julkishallinnon rakenteiden ja tradition kanssa.

Kaupungin henkilöstöstä vuosittain eläkkeelle siirtyvien määrä nousee vuosina 2010–12 noin kaksinkertaiselle tasolle verrattuna 2000-luvun alkuvuosiin. Palvelukyvyn säilyttäminen tässä muutostilanteessa edellyttää onnistumista tarvittavan uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Muutos on myös suuri haaste johtamiselle kaupungin johdon, virastojohdon, keskijohdon ja työn johdon osalta.

4.2. STRATEGISET TAVOITTEET, KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA TOIMENPITEET

HYVINVOINTI JA PALVELUT

1 ASIAKASLÄHTÖISET PALVELUT TARJOTAAN ASUKKAAN OSALLISUUTTA JA OMAA VASTUUTA VAHVISTAEN

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Kaupunkilaiset muodostavat yhä moninaisemman ja monipuolisemman asiakaskunnan. Kaupunkilaisten tarpeet erilaistuvat ja entistä yksilöllisempien palveluiden kysyntä kasvaa. Kaupungin oman tuotannon ja muiden palvelutuottajien palvelujen laatua, kustannuksia ja vaikuttavuutta vertaillaan entistä enemmän paikallisesti, seudullisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Hyvinvointiyhteiskunnan palvelujen priorisointitarve lisääntyy tiukkenevan talouskehityksen vuoksi. Tästä johtuen kaikkia palveluita ei ole mahdollista tuottaa aiemmassa laajuudessa. Hyvinvointipalvelujen kehittämisessä korostuu elintapoihin ja ennaltaehkäisevään terveyden edistämiseen vaikuttaminen sekä kaupunkilaisten, perheiden ja yhteisöjen vastuun lisääminen. Kaupungin vastuu laadukkaiden palvelujen järjestäjänä korostuu. Strategisina haasteina ovat kaupungin palvelukulttuurin, palvelujen tuotantotavan, palveluverkon, yhdenvertaisuuden ja sähköisten palvelujen kehittäminen.

PERUSTELUT

Hallinnon kohtaamat haasteet ovat entistä enemmän ns. ilkeitä ongelmia, jotka muodostuvat useista yhteen kietoutuneista tekijöistä, eivätkä noudata organisatiorajoja. Kaupunginhallinnon tuottavuuden kannalta lähivuosien merkittävin haaste syntyy toisaalta väestön ikääntymisestä ja toisaalta kaupungin henkilöstön merkittävästä eläkkeelle siirtymisestä. Palvelujen tarve kasvaa ja samanaikaisesti palvelujen tuottajat uhkaavat vähetä. Tähän haasteeseen vastaaminen edellyttää uusia ja ennakkoluulottomia tapoja organisoida palvelujen tuottaminen.

Kaupunginhallinnon asiakaskunta on muuttunut dramaattisesti viime vuosikymmeninä. Kaupungin väestö on aiempaa heterogeenisempi, mitä tulee taustaan, arvoihin ja odotuksiin.

Siinä missä aiempi ihannekansalainen oli kuuliainen hallinnolle ja sopeutui sen luomiin kategorioihin, moderni aktiivinen kansalainen ei pidä yhdenmukaisuudesta eikä holhouksesta. Aiempi julkishallinnon ja kansalaisen välinen hierarkkinen suhde on muuttunut tasa-arvoisemmaksi ja informaalisiksi.

Perinteiset yhteisöt kuten naapurusto, perhe ja luokkayhteisöt ovat myös menettäneet merkitystään. Aktiivinen kansalainen päättää itse, mitkä yhteisöt näitä mahdollisesti korvaavat. Uudet kansalaisyhteisöt voivat perustua asuinalueeseen, mutta yhtä lailla yhteisiin elämän tapoihin, viestinnän välineisiin tai harrastuksiin. Nämä uudet yhteisöt ovat aiempaa epävakaampia, satunnaisempia ja lyhytaikaisempia.

Uusi viestintäteknologia, erityisesti internet, on myös muuttanut asukkaiden ja hallinnon välisiä suhteita. Saatavissa olevan informaation määrä on kasvanut räjä-

dysmäisesti. Käyttökelpoisen tiedon määrä ei kuitenkaan ole kasvanut samassa suhteessa.

Asukkaiden koulutustason nousu ja vuorovaikutteisen tietotekniikan kehittyminen on avannut uusia mahdollisuuksia asukkaiden osallistumisessa kunnan toimintaan. Tietoverkkojen avulla voidaan yhdistää paikallinen ja kaupungin koko aluetta koskeva näkökulma sekä luoda yhteyksiä kuntalais- ja asukasvaikuttamisen ja virallisen päätöksentekojärjestelmän välille. Verkko-osallisuuden avulla voidaan tarjota kuntalaiselle uusi kanava lisätä tietämystä siitä, mitä kaupunkikonsernissa tapahtuu. Vastaavasti hallinto saa asukasmielipiteitä tietoonsa.

Verkko-osallisuuden lähtökohtana on, että kuntalaisen kotiosoite ei rajaa hänen kiinnostuksensa kohteita. Kuntalaisella tulee olla oikeus osallistua kaupungin kehittämiseen asuinpaikastaan riippumatta ja itse päättää ne asiat, joihin hän haluaa vaikuttaa.

Verkko-osallisuuden vahvuutena on, että se ei ole sidoksissa aikaan eikä paikkaan. Tämä kuitenkin edellyttää, että julkisia verkkoyhteyksiä on riittävästi tarjolla niille kaupunkilaisille, joilla ei ole yhteyttä kotonaan tai työpaikalla.

Tavoitteena on vuorovaikutuksen avulla lisätä eri osapuolten tietoa ajankohtaisista asioista sekä tuoda mielipiteitä ja argumentteja eri vaihtoehtojen puolesta ja vastaan. Keskeistä on uusien näkökulmien löytäminen pohdittavina ja valmisteltavina oleviin asioihin.

Palveluverkkoja joudutaan jatkuvasti arvioimaan ja muuttamaan väkiluvun ja asiakasmäärien mukaisesti.

Pääkaupunkiseudulla asuu noin puolet Suomen kaikista ulkomaan kansalaisista, ulkomailla syntyneistä sekä muun kuin suomen tai ruotsin äidinkielekseen rekisteröineistä (muunkielisistä). Maahanmuuttajaväestön profiili on Helsingissä erilainen kuin muualla Suomessa: viime vuosina työn ja opiskelun vuoksi muuttaneiden osuus on suurempi.

Helsingissä asuvien ulkomaan kansalaisten, ulkomailla syntyneiden ja muunkielisten määrä on noussut viime vuosina noin kuusi prosenttia vuodessa. Tämän lisäksi Helsingissä asuu paljon lyhyemmän aikaa oleskelevia ulkomaalaisia, joilla ei ole kotikuntaoikeutta, kuten opiskelijoita ja keikkatyöntekijöitä.

Maahanmuuttajat ovat moninainen ryhmä. Samasta maasta muuttaneet voivat tulla hyvin erilaisista sosiaalisista, kulttuurisista, etnisistä ja taloudellisista taustoista, eikä yhteinen kansalaisuus tai kansallisuus takaa samanmielisyyttä. Maahanmuuttajien heterogeenisuus heijastelee globaalisti väestön heterogeenisuutta – esimerkiksi koulutustausta vaihtelee luku- ja kirjoitustaidottomista väitelleisiin tutkijoihin. Maahanmuuttajataustaisia helsinkiläisiä yhdistää ainoastaan maahanmuuttajatausta. Maahanmuuttajat vaikuttavat osaltaan siihen, että Helsingin väestö on yhä heterogeenisempää, ja tätä kautta myös palvelutarpeet eriytyvät. Palvelutuotannon mitoittaminen vastaamaan heterogeenisen väestön monimuotoisia tarpeita on huomattavasti vaativampaa kuin palveluiden järjestäminen perinteisesti yhtenäiselle väestölle.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Luodaan uusi palvelukulttuuri

Tavoite: Kaupunkilaisten tyytyväisyys kaupungin palveluihin lisääntyy
Arviointikriteeri / mittari: Asiakastyytyväisyys kaupunkitasolla paranee

Kaupungin palveluajattelua parannetaan voimakkaasti ja luodaan uusi asukkaille enemmän arvoa tuottava palvelukulttuuri. Kaupungin henkilöstö kohtaa asukkaat ystävällisesti ja kunnioittavasti asukkaiden oma-toimisuutta ja omaa vastuuta lisäten.

Toimenpiteet:

- Hyödynnetään kaupunkisuunnittelun hyviä kokemuksia vuorovaikutuksesta muilla toimialoilla
- Järjestetään asukkaiden kuulemiseksi keskeisissä palveluissa alueellisia palvelupaneelleja eri alueilla keskushallinnon ja eri virastojen yhteistyönä
- Henkilöstön koulutuksessa ja valmennuksessa painotetaan kaupunkilaisten arvostamista ja asiakaspalvelun merkitystä
- Palveluprosesseja kehitetään asiakasnäkökulmasta
- Johto ja esimiehet viestivät aktiivisesti palvelukulttuurista
- Toteutetaan vuosittainen kaupunkitason asiakaskysely

Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja

Tavoite: Kaupungin palveluvalikoima vastaa paremmin kaupunkilaisten tarpeisiin
Arviointikriteeri / mittari: Palveluvaihtoehdot lisääntyvät

Palvelutoiminnassa keskitytään perustehtäviin ja tunnistetaan ydintoiminnot, joihin keskitytään. Erityisesti niillä toimialoilla, joilla henkilökuntaa tarvitaan yhä enemmän ja eläköityminen ja työvoiman tarve on suurinta, suuntaudutaan ydintehtäviin.

Toimenpiteet

- Korvataan mahdollisuuksien mukaan rutiinitehtäviä sähköisillä palveluilla
- Kehitetään kumppanuuksia yksityisen yritys-elämän ja kolmannen sektorin ja pääkaupunkiseudun kaupunkien kanssa

Palvelustrategiana on monituottajamallin laajentaminen. Palvelutarpeisiin vastaamisen, laadun ja tuottavuuden takaamiseksi palvelujen tuotantotapoja monipuolistetaan.

Toimenpiteet:

- Kaupungin omaa tuotantoa täydentävän tai korvaavan yksityisen ja kolmannen sektorin sekä seudullisen yhteisen palvelutuotannon osuudet ja muodot määritellään hallintokunnittain.

- Palveluseteleiden käyttöä laajennetaan lainsäädännön antamien mahdollisuuksien mukaisesti
- Yhden terveysasemayksikön avosairaanhoidon toiminnot kilpailutetaan valtuustokaudella

Asiakkaiden valinnan vapautta lisätään silloin, kun se johtaa palvelun vaikuttavuuden parantumiseen ja resurssien tehokkaampaan käyttöön. Resursseja ohjataan niihin toimipisteisiin, joita asiakkaat haluavat käyttää.

Toimenpiteet:

- Asiakkaiden valinnan vapautta lisätään terveysaseman valinnassa, avohoidon lääkärin tai lääkäri- hoitaja työparin valinnassa sekä lasten- ja äitiysneuvoloissa
- Terveysasemien lääkäreiden ja hoitajien työ järjestetään siten, että asiakkuudet perustuvat listautumiseen. Hoitotakuuta sovelletaan vain oman kunnan asukkaisiin.

Palveluverkko vastaa asukkaiden tarpeisiin kaupunkitilassa ja verkossa

Tavoite: Palveluverkkoa kehitetään palvelujen vaikuttavuuden lisäämiseksi

Arviointikriteeri / mittari: Tilojen käyttö tehostuu ja sähköiset palvelut lisääntyvät

Helsinkiäisten erilaistuviin palvelutarpeisiin vastataan käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Pääkaupunkiseudun palveluyhteistyöllä palvellaan joustavasti kuntalaisia ja pyritään palvelukapasiteetin tehostamiseen seudulliseen käyttöön.

Toimenpiteet:

- Palveluverkko sopeutetaan väestökehityksen mukaiseksi ja väestöltään vähenevien palvelujen palveluverkkoa supistetaan
- Tilojen käyttöä tehostetaan sähköistä palvelutarjontaa lisäämällä
- Palveluverkosta vapautetaan osa peruskorjattavien palvelukiinteistöjen väistötiloiksi
- Korjauskustannuksiltaan kalliit ja rakennussuojelun ulkopuolella olevat kiinteistöt kehitetään täydennysrakentamisen tarpeisiin
- Tehdään yhteistyötä pääkaupunkiseudun kaupunkien kanssa palveluverkon tehostamiseksi

Asukkaiden kannalta keskeisimpien toimipisteiden (mm. koulut, päiväkodit, nuorisotilat ja terveysasemat) verkkoja tarkastellaan kokonaisuutena.

Toimenpide:

- Palveluverkon kehittämisestä valmistellaan esitys valtuustolle. Perustetaan palveluverkkokomitea, jossa on luotta-

mushenkilöiden, keskushallinnon ja keskeisten virastojen edustus.

Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus turvataan

Tavoite: Turvataan tarpeenmukaiset peruspalvelut ottaen huomioon eri maahanmuuttajaryhmien erilaiset lähtökohdat. Lisäksi kohdennetaan palveluita vasta maahanmuuttaneille ja riskiryhmille.

Arviointikriteeri / mittari:

- (1) Maahanmuuttajien ja koko väestön väliset hyvinvointierot kaventuvat toisen asteen koulutuksessa, koulupudokkuudessa ja toimeentulotuen saajien osuudessa
- (2) Muunkielinen väestö sijoittuu nykyistä tasaisemmin eri kaupunginosaan ja hallintamuodoltaan erilaisiin asuntoihin

Palvelutarjonnan tavoitteena on yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen kaikille helsinkiläisille. Tämä tarkoittaa positiivista erityiskohdelua lisäresurssein tilanteessa, jossa yksilöllä tai ryhmällä on lähtökohteisesti muuta väestöä heikommat mahdollisuudet turvata hyvinvointinsa.

Palvelutarjonnan painopisteenä ovat peruspalvelut ja hyvinvoinnin turvaaminen kaikille helsinkiläisille taustasta riippumatta. Eri maahanmuuttajaryhmien erilaiset lähtökohdat huomioidaan peruspalveluissa. Hyvinvoinnin riskitekijöihin puututaan kohdennetuilla palveluilla.

Kaupungin maahanmuutto- ja maahanmuuttajapolitiikan tavoitteena on kaikkien kaupunkilaisten hyvinvointi taustasta ja lähtökohdista riippumatta. Maahanmuuttajat lisäävät osaltaan kaupungin monimuotoisuutta. Monimuotoisuus on merkittävä voimavara, kun kaupunki samalla turvaa kaikkien helsinkiläisten hyvinvoinnin ja paikan yhteisössä. Huono-osaisuuden kasautuminen joihinkin maahanmuuttajaryhmiin ja etnisen hierarkian muodostuminen kaupunkilaisten välille on riski kaupungin tasapainoiselle kehitykselle.

Toimenpiteet:

- Maahanmuuttajien työmarkkina-asemaa parannetaan luomalla yhteistyössä pääkaupunkiseudun kaupunkien ja työvoimahallinnon kanssa kokonaisjärjestelmä maahanmuuttajien ohjaamiseksi koulutukseen ja työmarkkinoille. Kehitetään ja otetaan käyttöön asiakaslähtöinen palvelupolku. Maahanmuuttajien kiinnittymistä työmarkkinoille ja laajemmin yhteiskuntaan tuetaan lisäämällä ja kehittämällä aikuisten suomen kielen opetusta.
- Maahanmuuttajataustaisten lasten ja nuorten siirtymistä toisen asteen koulutukseen tuetaan ja ehkäistään koulupudokkuutta tukitoimia lisäämällä sekä perus- että toisella asteella
- Vahvistetaan niiden asuinalueiden, joihin on sijoittunut paljon maahanmuuttajia, palveluita, asukasneuvontaa, kansa-

laistoimintaa ja osallisuutta. Maahanmuuttajataustaisten asukkaiden osallisuutta tuetaan kaupungin, asukkaiden ja maahanmuuttajapalveluita tuottavien ja maahanmuuttajajärjestöjen yhteistyöllä.

- Kehitetään maahanmuuttajien sekä lyhytaikaisemmin oleskelevien ulkomaalaisten opiskelijoiden ja työntekijöiden asettautumis-, neuvonta ja ohjauspalveluita
- Tallinnan ja Helsingin seutujen välistä työntekijöiden liikkuvuutta kehitetään yhteistä työssäkäyntialuetta vahvistamalla
- Valmistellaan toimenpideohjelma muunkielisen väestön tasisemmasta sijoittumisesta eri kaupunginosiin ja hallintamuodoiltaan erilaisiin asuntoihin

Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan

Tavoite: Verkkopalvelujen tarjonta ja laatu paranee

Arviointikriteeri / mittari: Tietojärjestelmätuen kattavuus palvelu- ja vuorovaikutusketjuissa

Sähköisten asiointipalvelujen kehittämisen tavoitteena on kuntalaisten parempi palvelu. Tietotekniikkaa hyödynnetään tehokkaasti myös sisäisissä palveluprosesseissa. Palvelujen automatisoinnilla pyritään parantamaan samalla kertaa asiakaspalvelua ja tehostamaan palvelujen tuotantoa.

Asukaspalaute otetaan toiminnan ja palveluiden jatkuvan kehittämisen pohjaksi ja voimavaraksi. Palautejärjestelmien kehittämisen lähtökohdaksi on hallinnon avoimuuden ja läpinäkyvyyden parantaminen.

Toimenpiteet:

- Sähköisten asiointipalvelujen osuutta kaupungin palvelutuotannossa kasvatetaan merkittävästi ja niiden tuottamiseen osallistuvat kaikki keskeiset hallintokunnat
- Asiakaspalveluprosesseja kehitetään tietotekniikkaa mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäviksi
- Vuorovaikutteisia palaute- ja osallistumispalveluja kehitetään siten, että kuntalaisten ja hallinnon välinen vuorovaikutus on julkista ja avointa
- Huolehditaan tehokkaasta palvelutiedottamisesta sekä kaupungin itsensä tuottamien palvelujen, seudullisten palvelujen että ostopalveluna tuotettujen palvelujen osalta
- Kaupungin asianhallintaa uudistetaan luottamushenkilöjohtamisen edellytysten parantamiseksi ja asioiden käsittelyn seuraamisen helpottamiseksi

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Väestöryhmien väliset terveyserot ja elinajanodotteen erot kasvavat. Päihteiden käytöllä on laajat haittavaikutukset monien väestöryhmien terveyteen ja erityisesti lasten hyvinvointiin. Ikääntyneiden määrä lisääntyy. Yksinäisten vanhusten määrä yhdistyneenä työelämässä olevien nuorempien ikäluokkien kiireiseen elämänrytmiin lisää hoivapalvelujen tarvetta. Yksilöllistymisen ja palvelutarjonnan lisäämisen vastapainoksi tarvitaan kaupunkilaisten omaa vastuunkantoa ja oma-aloitteisuutta. Eläkkeelle siirtyvien suurten ikäluokkien sosiaalisen pääoman kanavoiminen yhteiseen käyttöön tarjoaa kansalais- ja hyvinvointiyhteiskunnalle suuret voimavarat. Kaupunginosien väliset hyvinvointierot uhkaavat kasvaa. Strategisina haasteina ovat terveyserojen kaventaminen, lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja palvelujen kehittäminen, ikääntyneiden palvelujärjestelmän rakennemuutos kansallisten tavoitteiden suuntaan ja sosiaalisesti tasapainoisen kehityksen turvaaminen.

PERUSTELUT

Helsingin elinikä on pidentynyt 1990-luvun alusta 2000-luvun alkuun miehillä keskimäärin 3,6 vuodella ja naisilla 2,3 vuodella. Miesten elinajanodote on noin 75 vuotta ja naisten 82 vuotta. Helsingin elinajanodote on noin vuoden alhaisempi kuin suomalaisten keskimäärin. Joka neljäs helsinkiläinen kuolee ennen 65-vuoden ikää. Elinajanodotteen ero helsinkiläisten perusasteen ja korkea-asteen koulutuksen saaneilla on 7,8 vuotta, mikä on vajaa kaksi vuotta enemmän kuin maassa keskimäärin. Ero koulutusryhmien välillä on kasvanut 1990-luvun alusta 2000-luvun alkuun 0,5 vuodella. Myös erot asuinalueiden elinajanodotteiden välillä ovat lisääntyneet. Miesten keskimääräisen elinajanodotteen ero on eteläisen ja keskisen suurpiirin välillä noin 5 vuotta. Peruspiirien väliset erot ovat suurimmillaan miehillä 9,4 vuotta ja naisilla 5,6 vuotta. Erojen syyt ovat pääasiassa sepelvaltimotauti, alkoholi-peräiset syyt ja väkivaltaiset ennenaikaiset kuolemat. On arvioitu, että yleisimmistä taudeista vältettäisiin 30 prosenttia, alkoholikuolemista ja hengityselinsairauskuolemista 50–75 prosenttia ja toimintakyvyn rajoituksista johtuvasta päivittäisestä avuntarpeesta 50 prosenttia, jos nämä ongelmat olisivat perusasteen koulutuksen saaneilla yhtä yleisiä kuin korkean asteen koulutuksen saaneilla.

Terveyserot syntyvät monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Niiden taustalla on koulutukseen, työllisyyteen, asumisoloihin, asuinympäristöön, sosiaalisiin suhteisiin ja elintapoihin liittyviä tekijöitä. Ehkäistävissä olevista terveyseroista suurin osa johtuu elinolo- ja elintapatekijöistä. Terveyserojen kaventaminen on eettisesti, taloudellisesti ja työvoimapolitiittisesti perusteltua. Tavoitteena on, että terveydeltään huomnommassa asemassa olevien terveydentila lähestyy paremman terveyden saavuttaneiden ryhmien tasoa.

Helsingin kaupungilla on mahdollisuus vaikuttaa useimpiin terveyserojen taustatekijöihin. Kaupungin hallinnossa tehdään päätöksiä, jotka koskevat helsinkiläisten elinympäristöä, elinoloja, elintapoja, perheiden hyvinvointia sekä palvelujen saavuutta ja laatua. Helsingin terveyseroja voidaan kaventaa kiinnittämällä huomiota siihen, millaisia vaikutuksia eri hallintokunnissa tehtävillä päätöksillä on hel-

sinkkiläisten ja eri väestöryhmien terveyteen. Tämä tarkoittaa vaikuttamista rakenteellisiin tekijöihin kuten koulutukseen, tuloeroihin, kaupunginosien välisiin eroihin, asuinympäristöjen turvallisuuteen ja liikenneturvallisuuteen sekä työttömyyteen ja työn kuormitukseen.

Helsinkiäiset käyttävät muuta maata enemmän alkoholia ja helsinkiläisten alkoholin kulutus on lisääntynyt viimeisten viiden vuoden aikana. Alkoholi on työikäisten yleisin kuolinsyy ja helsinkiläisten kuolemat alkoholisairauksiin ovat lisääntyneet vuodesta 2003 noin 550 kuoleamalla vuodessa eli noin 20 prosenttia. Helsinkiläisten kuolleisuus alkoholisairauksiin ja -myrkytyksiin, tapaturmiin, väkivaltaan ja itsemurhiin on yleisempää kuin muualla maassa. Epäterveelliset elintavat kuten alkoholin liikakäyttö, tupakointi, ravitsemusvirheet ja liikunnan vähäisyys selittävät ennenaikaisesta kuolemista 60–70 prosenttia.

Helsinkiäiset lapset ovat muuta maata suhteellisesti useammin lastensuojelun asiakkaina. Suurin yksittäinen syy lastensuojelun tarpeeseen on vanhempien päihteiden käyttö. Lapsena koettu kodin ulkopuolelle sijoittaminen, pahoinpitely tai varhain aloitettu päihteiden käyttö ovat yhteydessä lisääntyneisiin aikuisiän terveysongelmiin ja ennenaikaiseen kuolemaan.

Helsingin väestön ikärakenne vanhenee, mikä merkitsee terveydenhuollon asukas-kohtaisten menojen kasvua. Ikääntymisestä seuraavat hoitotarpeen ja taloudellisten voimavarojen muutokset ovat ennakoitavissa suhteellisen hyvin. Kokonaiskuluihin vaikuttaa ikärakenteen lisäksi väestön määrä eri ikäryhmissä. Vuodesta 2008 vuoteen 2011 helsinkiläisten 65–74-vuotiaiden määrän kasvu peräti 9 000:lla merkitsee huomattavaa kustannusnousua erityisesti erikoissairaanhoidon menoissa. 75–84-vuotiaiden määrän ennustetaan lisääntyvän 545 hengellä. Yli 85-vuotiaiden määrässä tapahtuva runsaan tuhannen lisäys ennustaa vanhusten hoidon ja hoivan tarpeen huomattavaa lisäystä.

län lisääntyessä lisääntyy todennäköisyys sairastaa ainakin yhtä pitkäaikaissairautta. 75–84 vuotiaista noin 87 prosenttia ja 85 vuotta täyttäneistä noin 90 prosenttia on ilmoittanut Terveys 2000-tutkimuksessa, että heillä on ainakin yksi pitkäaikaissairaus. Säännöllisen kotihoidon piiriin tullaan keskimäärin 76 vuoden ikäisenä ja pitkäaikainen laitoshoido alkaa keskimäärin 81 vuoden iässä. Helsingin vanhusväestöön kohdistuvana suurena hoidollisena haasteena tulee lähivuosina olemaan muis-tisairauksia sairastavien asiakkaiden hoito ja kuntoutus. Vuodesta 2006 vuoteen 2016 keskivaikeaa ja vaikeaa dementiaa sairastavien potilaiden arvioitu määrä lisääntyy reilusta 8 000:sta yli 10 000 eli lisäys on yhteensä yli 25 %.

Toimeentulotuen asiakastalouksien määrä laski vuoteen 2007 vuodesta 2005 alkaen, jolloin talouksia oli 36 792. Samalla ajanjaksolla toimeentulotukea saaneiden henkilöiden osuus väestöstä on myös laskenut, kun vuonna 2005 se oli 9,6 % ja niin vuonna 2007 se oli enää 8,8 %. Asiakasmäärien vähenemiseen on vaikuttanut ennen kaikkia Helsingin hyvä työllisyystilanne. Toisena tekijänä voidaan todeta sosiaalitoimen sekä kaupungin ja valtion työllisyydenhoidon aktiivitoimien onnistuminen. Vuonna 2008 toimeentulotukea saavien asiakastalouksien määrä nousi 35 181 talouteen eli määrä nousi edellisestä vuodesta 714 taloudella.

Toimeentulotuen menojen kehitys on ollut päinvastainen. Kun vuonna 2005 kustannukset olivat 77,6 milj. euroa, niin vuonna 2008 niiden arvioidaan nousevan jo yli 94 milj. euroon. Myös taloutta kohti myönnetyn toimeentulotuen määrä on noussut. Menojen nousu johtuu pääosin lainsäädännöllisistä muutoksista.

Työhallinnolta saadun tiedon mukaan Helsingin osalta työllisyydessä ei vuoden 2008 lopulla ennakoita tapahtuvan radikaaleja muutoksia. Työvoimatoimistossa on kuitenkin jo havaittu signaaleja suhdanteiden muuttumisesta. Lomautuksia on ollut havaittavissa aikaisempaa selvästi enemmän ja avoimia työpaikkoja ei ole tullut työvoimaviranomaisten tietoon aikaisempaan tahtiin.

Toimeentulotuen puolella kuukausittaiset tilastot alkoivat vuoden 2008 jälkipuoliskolla kertoa uusien asiakkaiden määrän lisääntymisestä sekä siitä, että asiakkuudesta poistuisi henkilöitä aikaisempaa vähemmän. Tämä ennakoi sitä, että työttömyys tulee lisääntymään ja toimeentulotuen asiakkaiden määrä tulee kasvamaan.

Myös toimeentulotuen asiakasprofiilissa on tapahtunut muutos, mikä sisältää uudenlaista haastetta sosiaalityölle. Vuoden 2006 alusta voimaan tullut työmarkkinatukilakiuudistus on pudottanut ja pudottaa edelleen yli 500 päivää työttömänä olleita henkilöitä lisääntyvässä määrin pelkän toimeentulotuen varaan. Tämä on omiaan passivoimaan ihmisiä ja lisäämään syrjäytymisriskiä.

Työllisyydenhoidon vastuu on jaettu valtion ja kuntien kesken. Päävastuu on valtiolla. Kaupungin työllisyydenhoidossa on monitoimijainen toimintamalli, jossa vastuuvirastoina toimivat henkilöstökeskus, sosiaalivirasto, opetusvirasto, nuorisoasiainkeskus sekä talous- ja suunnittelukeskus. Työllisyystoimenpiteiden piirissä on henkilöitä, jotka eivät eri syistä kuntoudu tai kykene työelämään. Heidän toimeentuloonsa ja arjessa selviytymiseen tarvitaan muuta tukea.

Helsingissä pienituloisten henkilöiden osuus oli vuonna 2006 13,9 % koko väestöstä, mikä on hieman koko maan tasoa alhaisempi. Sen sijaan alle 18-vuotiaiden kohdalla väestöosuus 15,6 % on koko maan tasoa korkeampi. Köyhyys koskettaa hyvin erilaisia väestöryhmiä, kuten nuoria, yksinhuoltajaperheitä, maahanmuuttajia, ikääntyneitä sekä päihde- ja mielenterveysongelmaisia. Köyhyys Helsingissä on laajempi ilmiö, kuin pelkästään toimeentulotuesta osallisten osuus väestöstä. Vähävaraisuus rajoittaa esimerkiksi lasten harrastusmahdollisuuksia, ja taloudelliset vaikeudet kuormittavat monella tavalla perheen voimavaroja.

Mielenterveysasiakkaiden asumispalvelujen kehittämisessä on siirrytty vaiheeseen, jossa suurten mielisairaalayksikköjen lakkauttamisen vaikutus näkyy yhä vähemmän. Palvelutarpeet ovat monipuolistuneet, mikä edellyttää osaamisen kehittämistä ja asennemuutosta koko palvelujärjestelmän piirissä. Asumisessaan ja päivittäisessä selviytymisessään apua tarvitsevien henkilöiden joukko on nuorentunut. Päihdeongelmat ovat lisääntyneet, samoin nuorten kuntoutujien arjen hallinnan ongelmat. Nykyisessä palvelujärjestelmässä on huomattava määrä henkilöitä, joiden palvelutarve tulee heidän ikääntyessään lähivuosina muuttumaan.

Pääkaupunkiseudulla on tämän hetken arvioiden mukaan noin 5 700 asunnotonta. Heistä suurin osa oleskelee Helsingin alueella. Vuonna 2007 Helsingissä asunnotomia oli 3 200. Asunnottomien määrä Helsingissä on viime vuosina vähentynyt, poikkeuksena on vuosi 2007, jolloin asunnottomien määrä jälleen nousi edellisestä

vuodesta. On arvioitu, että pitkäaikaisasunnottomia on koko maassa noin 2 500 ja heistä noin 1 500 Helsingissä. Pitkäaikaisasunnottomilla tarkoitetaan henkilöitä, joiden asunnottomuus on pitkittynyt ja kroonistunut tai uhkaa kroonistua siksi, että tavanomaiset asumisratkaisut eivät ole toimineet eikä yksilöllisiä tarpeita vastaavia ratkaisuja ole ollut riittävästi tarjolla. Pitkäaikaisasunnottomuuden poistaminen edellyttää Helsingissä noin 1 500 asunnon, tukiasunnon ja asumispalvelupaikan käyttöönottoa

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Terveyden edistämistä tehostetaan

Tavoite: Helsingiläisten terveyserot kaventuvat

Arviointikriteeri / mittari: Helsingiläisten terveyserot kaventuvat viidenneksellä vuoteen 2015 mennessä

Helsingiläisten terveyseroja kavennetaan vaikuttamalla kaupungin toimenpitein terveyserojen taustatekijöihin kuten koulutukseen, tuloeroihin, kaupunginosien välisiin eroihin, asumiseen, asuinympäristöjen turvallisuuteen ja liikenneturvallisuuteen sekä työttömyyteen ja työn kuormitukseen. Vahvistetaan helsingiläisten omia voimavaroja terveyden edistämiseksi. Tuetaan terveellisiä elintapoja koko väestöä koskien ja erityisesti niissä väestöryhmissä, joissa epäterveelliset elintavat ovat yleisiä.

Toimenpiteet:

- Tehostetaan haitallisten elintapojen, kuten tupakoinnin, alkoholin liikakäytön, huumausaineiden käytön, virheellisten ruokailutottumusten ja vähäisen liikunnan tunnistamista ja niihin puuttumista
- Kansansairauksiin puututaan kohdennetuilla projekteilla ja ohjelmilla
- Vähennetään helsingiläisten tupakointia Savuton Helsinki -ohjelman toimenpitein
- Lisätään kaupunkilaisten liikuntaa
- Selvitetään mahdollisuudet koululiikunnan ja välituntien hyötyliikunnan lisäämiseen

Parannetaan sosiaali- ja terveyspalvelujen tasa-arvoista ja tarpeenmukaista saatavuutta ja käyttöä. Sosiaali- ja terveyspalveluja kohdennetaan väestöryhmittäisen terveysseurannan tai muuten tunnistetun tarpeen pohjalta. Liikunta- ja sivistystoimen palveluiden priorisoinnissa painotetaan terveyserojen kaventamista.

Toimenpiteet:

- Voimavarojen suuntaamisessa suositaan väestöryhmiä, joille terveyden eriarvoisuuden riskit kasautuvat (positiivinen diskriminaatio)
- Toteutetaan erityistoimenpiteitä kuten asunnottomien terveyspalvelut

- Lisätään edullisia liikunta-, kulttuuri- ja opiskelumahdollisuuksia
- Liikunta- ja sivistystoimen investoinnit suunnataan alueellisesti tasapainoisesti kaupunginosien väestön tarpeiden perusteella
- Järjestöjen tukemisessa painotetaan terveyserojen kaventamisen näkökulmaa

Kaupunki pyrkii osaltaan edistämään alkoholijuomien kokonaiskulutuksen vähenemistä Helsingissä.

Toimenpiteet:

- Laaditaan ja toteutetaan vastuullisen alkoholinkäytön toimenpideohjelma
- Jatketaan mini-interventioita eli alkoholinkäyttöön puuttamista lääkärin ja terveydenhoitajan vastaanotoilla
- Kaupunki pyrkii vaikuttamaan alkoholin markkinoinnin vastuullisuuteen, alkoholilakien noudattamiseen ja anniskelun kohtuullisuuteen alueellaan

Lasten ja nuorten hyvinvointia parannetaan

Tavoite: Lasten ja nuorten hyvinvointi paranee ja lastensuojelutarve vähentyy
Arviointikriteeri / mittari: Kodin ulkopuolelle sijoitettujen 0-17-vuotiaiden osuus ikäryhmästä kääntyy laskuun

Palvelurakenteessa vahvistetaan peruspalveluita ja pyritään vähentämään korjaavien palveluiden tarvetta. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin sekä terveen ja turvallisen kasvun edellytykset turvataan lastensuojelutarpeen vähentämiseksi ja kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrän kääntämiseksi laskuun. Lapsille, nuorille ja perheille taataan tasarvoiset mahdollisuudet hyvinvointiin alueesta riippumatta. Vanhemmuutta ja vanhempien osallisuutta vahvistetaan. Lasten ja nuorten osallisuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistetaan. Lapsille ja nuorille taataan koulutus- ja työllistymispolku.

Toimenpiteet:

- Lasten ja nuorten osallisuuden vahvistaminen heitä koskevissa asioissa
- Matalan kynnyksen apua ja varhaista tukea tarjotaan lasten ja nuorten toimintaympäristössä
- Monitoimijainen vanhempien tuki sekä vertaistuki lisääntyy perus- ja erityispalveluissa perheiden, lapsuuden ja nuoruuden eri vaiheissa
- Vuorovaikutus- ja tunnetaitojen kehittäminen sekä itseilmaisun mahdollistaminen tasapainoisen kasvun tueksi
- Koulupudokkuuden ehkäisy ja koulutuksen loppuunsaattamisen turvaaminen. Lasten ja nuorten kouluaikeista syrjäytymistä ehkäistään ja hyvinvointia edistetään ensisijai-

sesti koulujen ja oppilaitosten olemassa olevia keinoja vahvistamalla

- Tuetaan heikossa asemassa olevia lapsiperheitä
- Kehitetään lastensuojelun palvelukokonaisuuden johtamista

Ikääntyvien asukkaiden toimintakyvyn säilymistä edistetään

Tavoite: Ikääntyneiden toimintakyky paranee ja kotona asuminen lisääntyy

Arviointikriteeri / mittari:

- (1) Pitkäaikaisessa laitoshoidossa (vanhainkoti ja terveyskeskus) olevien 75 vuotta täyttäneiden osuus vastaavanikäisestä väestöstä laskee
- (2) Kotihoidossa olevien 75 vuotta täyttäneiden osuus vastaavanikäisestä väestöstä nousee

Jatketaan palvelurakennemuutosta terveyskeskuksen ja sosiaaliviraston yhteistyönä. Tavoitteena on tarpeenmukainen säännöllinen kotihoito 14 %:lle yli 75-vuotiaista ja että pitkäaikaisessa laitoshoidossa on enintään 3 % yli 75-vuotiaista vuoteen 2012 mennessä. Tavoitteena on ikääntyvän väestön palvelun vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantaminen.

Toimenpiteet:

- Palvelurakennetta kevennetään kansallisten tavoitteiden mukaisesti lisäämällä avopalveluja ja vähentämällä laitoshoidoa
- Ympäri vuorokautisen hoidon rakenteen keventämistä jatketaan ja kotihoidon kuntouttavaan työhön ja muuhun toimintakykyä ylläpitävään toimintaan siirretään voimavaroja
- läkkäiden asukkaiden kotona asumisen tukemiseen kehitetään uudenlaisia yhteistyömuotoja ja välineitä asukkaiden, omaisten, kaupungin kotihoidon, vanhusten palvelukeskusten, järjestöjen ja vapaaehtoistyön käyttöön.

Syrjäytymistä ehkäistään

Tavoite: Pitkäaikaisasunnottomuus ja toimeentulotukea saavien nuorten osuus vähenee sekä pitkäaikaisesti toimeentulotuen varassa elävien arjessa selviytyminen paranee

Arviointikriteeri / mittari ja tavoitetaso:

- (1) Pitkäaikaisasunnottomuus puolittuu vuoteen 2011 mennessä
- (2) Toimeentulotukea saavien 18 – 24 -vuotiaiden määrä vähenee

Kaupungin sosiaalisen eheyden kannalta olennaista on vastuu kaikkien vaikeimmassa elämäntilanteessa olevista ihmisistä. Tämä tarkoittaa aktiivista palveluroolia ja nopeaa reagointia yksittäisten asiakkaiden sekä myös yhteisöjen tasolla. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tarve ja käyttö kasautuvat paljon apua ja tukea tarvitseville henkilöille, siksi syr-

jäytyneistä ihmisistä huolehtimalla voidaan hallita myös kustannuksia. Yksilötasolla kyse on etsivän työn ja varhaisen tuen laajentamista sekä tarpeenmukaisten palvelujen turvaamisesta kaikkein syrjäytyneimmille. Yhteisön tasolla tavoitteena on arjen turvallisuuden parantaminen. Tärkeimpiä tavoitteita ovat kodittomuuden poistaminen, nuorten syrjäytymisen ehkäisy, mielenterveyskuntoutujien aito osallisuus yhteiskunnan arjessa, köyhyyden vähentyminen sekä vaikeasti työllistyvien työhön kuntoutuminen ja kiinnittyminen.

Toimenpiteet:

- Vuosina 2008–2011 toteutettava pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelma. Tehostetaan toimenpiteitä asunnottomuuden ennaltaehkäisemiseksi. Helsingissä osoitetaan 750 asuntoa, tukiasuntoa ja palveluasumispaikkaa sekä riittävät tukipalvelut pitkäaikaisasunnottomille. Hankkeiden rahoituksesta on sovittu Helsingin kaupungin ja valtion välisessä aiesopimuksessa.
- Sosiaalityön ja työllisyydenhoidon keinoin tuetaan 18–25-vuotiaita toimeentulotuen asiakkaita koulutukseen ja työelämään
- Työelämävalmiuksia lisätään aktivoinnin ja työhönkuntoutuksen keinoin
- Nuorten vaikeasti työllistyvien kuntoutumisen ja työllistymisen edistämiseen kohdennetaan aikaisempaa suurempi osa kaupungin työllisyydenhoidon määrärahoista

Positiivisen diskriminaation osuutta budjettikehyksen sisällä lisätään valtuustokaudella.

Toimenpide:

- Peruspalveluhallintokuntien resurssienjakomallien PD-periaatteet uudistetaan väestön tarpeita vastaaviksi
- Maahanmuuttajien kotoutumista edistäviä hankkeita toteutetaan alueellisena yhteistyönä

Huono-osaisuuden kasautuminen ja asuinalueiden välinen polarisaatio ehkäistään.

Toimenpiteet:

- Eri hallintokuntien investoinnit suunnataan tasa-arvoisesti alueiden väestön tarpeiden perusteella
- Lähiöprojektia jatketaan
- Tuetaan kaupunginosien sosiaalista pääomaa vahvistamalla viestintä- ja vuorovaikutusrakenteita
- Asukastoiminnan tukeminen ja kansalaisfoorumit
- Työelämään ulkopuolella pitkään olleiden palvelut turvataan.

OPPIMISELLA JA OSAAMISELLA LISÄTÄÄN HYVINVOINTIA JA TYÖLLISYYTTÄ

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Ikääntymisen vuoksi työvoiman tarjonta vähenee kansallisesti. Yritysten ja kaupunkiseutujen kansainvälisessä kilpailussa menestyminen edellyttää korkealaatuisen ja osaavan työvoiman tarjontaa. Talouskasvun ja tuottavuuden edellytyksenä työvoiman vähentyessä on entistä enemmän innovaatioiden lisääminen, mikä edellyttää korkeampaa koulutustasoa. Koulutustaso korreloi vahvasti myös terveyden kanssa. Kansantuotteen kasvu ei kuitenkaan yksiselitteisesti lisää kansalaisten onnellisuutta. Sivistyksen ja kulttuurin merkitys elämänlaadun lisääjinä korostuvat jälkiteollisessa yhteiskunnassa myös muiden kuin materiaalistien arvojen mahdollisesti lisätessä arvostustaan. Strategisina haasteina ovat elinkeinoelämän edellytysten ja kilpailukyvyyn turvaaminen sekä kaupunkilaisten täysipainoisen elämänlaadun ja onnellisuuden lisääminen.

PERUSTELUT

Valtioneuvoston hyväksymässä koulutuksen ja yliopistoissa harjoitettavan tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2007–2012 kehittämisen painopisteitä ovat tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet, koulutuksen laatu, osaavan työvoiman varmistaminen, korkeakoulujen kehittäminen ja opettajat voimavarana.

Vaikka Helsingin väkiluku kasvaa, niin kouluikäisten määrässä tapahtuu selvää vähenemistä. Peruskouluikäisistä 7–12-vuotiaiden määrän väheneminen jatkuu. 13–15-vuotiaiden määrä kääntyi laskuun vuonna 2008 ja 16–18-vuotiaiden määrä alkaa laskea vuoden 2010 jälkeen. Tarpeet peruskouluverkon tarkistamiseen lisääntyvät ja ovat alueellisesti erilaisia eri puolilla Helsinkiä. Lukiokoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen tarve kasvaa edelleen vuosikymmenen loppuun saakka.

Väestömuutokset vaihtelevat eri kieliryhmissä. Suomenkielisten ja ruotsinkielisten lasten ja nuorten määrät vähenevät huomattavasti vuoteen 2015 mennessä ja vieraskielisten määrä kasvaa lähes 50–60 %. Vuonna 2015 vieraskielisten osuus Helsingin peruskoululaisista arvioidaan olevan noin 17 % ja 16–18-vuotiaista lähes 16 %. Ulkomaalaistaustaisille tarkoitettujen koulutuspalveluiden tarve kasvaa.

Työvoiman tarjonnan haasteena on, että nuoret ikäluokat ovat pienempiä kuin työelämästä eläkkeelle siirtyvät ikäluokat. Pulaa tulee olemaan erityisesti poistuvaa työvoimaa korvaavasta ammatillisen peruskoulutuksen suorittaneesta työvoimasta. Syntyvät uudet työpaikat edellyttävät toisaalta työntekijöiltä korkeaa ammatillista osaamista.

Helsingiläiset nuoret pääsevät edelleen ammatilliseen koulutukseen ja jatkokoulutukseen lukion jälkeen heikommin kuin maassa keskimäärin. Ammatillisen koulutuksen tarjonta ja kysyntä eivät osin kohtaa toisiaan pääkaupunkiseudulla.

Kansainvälistyminen näkyy yhteiskunnan yleisenä moniarvoistumisena, eri kulttuuripiirien kohtaamisena kouluissa ja oppilaitoksissa sekä työyhteisöjen kansainväli-

senä verkostoitumisena ja liikkuvuuden lisääntymisenä. Kulttuuriosaamisen ja kulttuurien lukutaidon tarpeet kasvavat.

Teknologiakehitys on edelleen nopeaa, ja se tarjoaa mahdollisuuksia uudentilaisille koulutuspalveluille. Koulutuspalveluiden tuottamiseen liittyvät osallisuus- ja laatuvaatimukset kasvavat.

Toisen asteen koulutuspalvelujen tarpeet kasvavat koko pääkaupunkiseudulla. Kustannusten hallinnan kannalta haasteena on, että kustannuksiltaan kalliimman toisen asteen koulutuksen tarve kasvaa, kun taas kustannuksiltaan edullisemmän perusopetuksen tarve laskee. Lisäksi oppilasmäärän aleneminen nostaa oppilasta kohden laskettuja tilakustannuksia. Koulutuksen kustannuksia on nostanut osaltaan myös se, että opiskeluajat ovat olleet tavoiteltua pidempiä sekä lukioissa että ammatillisissa oppilaitoksissa. Myös kalliiden opetuspalveluiden, kuten erityisopetuksen, maahanmuuttajaopetuksen ja vieraskielisten palveluiden, tarve tulee kasvamaan.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Sivistystä ja kulttuuria vahvistetaan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perustana

Tavoite: Helsinkiläisten osaaminen ja onnellisuus lisääntyy

Arviointikriteeri / mittari: Koulutustaso nousee ja onnellisuus lisääntyy

Helsinki tarjoaa monimuotoisen, innovatiivisuutta ja kouluviihtyvyyttä lisäävän sekä elinikäistä oppimista tukevan oppimisympäristön, joka yhdistää opetuksen, kulttuurin, liikunnan ja vapaan sivistystyön palvelut kumppanuuksien avulla seudun muiden toimijoiden resursseihin. Monikulttuurista ja monimuotoista Helsinkiä kehitetään osaamisen, hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn voimavarana.

Toimenpiteet:

- Toteutetaan kulttuurin ja liikunnan sekä muita toimialoja yhdistäviä kumppanuushankkeita monimuotoisen oppimisen edistämiseksi
- Toteutetaan monihallintokuntaisia asuinaluekohtaisia kokeyhankkeita luovuuden ja sivistyksen edistämiseksi. Yhdistetään kaupungin sivistystoimen ja muiden kumppaneiden resursseja ja osaamista palvelujen kehittämiseksi ja tilojen yhteiskäytön lisäämiseksi
- Toteutetaan keskustakirjasto valtion ja muiden yhteistyötahojen kanssa

Helsingissä asuvien ja Helsinkiin muuttavien vieraskielisten perheiden opetus- ja sivistyspalveluja kehitetään kasvavan kysynnän mukaisesti.

Toimenpiteet:

- Lisätään vieraskielisen koulutuksen tarjontaa lapsille ja nuorille eri koulutusmuodoissa
- Lisätään tarpeiden mukaan vieraalla kielellä annettavien perusopetuspalvelujen kielivalikoimaa

- Koulut, oppilaitokset ja aikuisoppilaitokset sekä kirjastot muodostavat palvelukokonaisuuden, jota kohdennetaan enenevässä määrin vieraskielisen väestön tarpeisiin

Koulutuspalveluilla vastataan asukkaiden sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin

Tavoite: Koulutustaso lähestyy maailman kärkeä ja työllisyysaste paranee
Arviointikriteeri / mittari: Tutkinnon suorittaneiden osuus ja työllisyysaste

Lisätään ja suunnataan Helsingin ammatillisen peruskoulutuksen tarjontaa vastaamaan laadullisesti ja määrällisesti nuorten sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeita. Nopeutetaan nuorten ikäluokkien siirtymistä työelämään. Vähennetään tarjontaa aloilla, joissa on ylitarjontaa ja heikko työllistymisaste koulutuksen jälkeen.

Toimenpiteet:

- Kysynnän ja tarjonnan tasapainottamiseksi suunnittelukaudella haetaan ammatillisen koulutuksen järjestämisluvan laajentamista ja monipuolistamista
- Oppilaitos- ja oppisopimusmuotoinen ammatillinen koulutus mitoitetaan pääkaupunkiseudulla toimivien koulutuksen järjestäjien ja työelämän edustajien kanssa tehtävien selvitysten sekä kaupungin omien ennakoitihankkeiden tulosten pohjalta
- Opinto-ohjauksessa painotetaan työllistävien alojen houkuttavuutta

Koululaisten oppimis- ja työympäristön terveellisyys- ja turvallisuuden varmistamiseksi huolehditaan koulurakennusten viihtyvyydestä ja kunnosta

Toimenpide:

- Oppilasmäärän edellyttämän oppilaitosverkon peruskorjaamisesta huolehditaan. Painopisteenä ovat sisäilmaongelmien ja homevaurioiden korjaukset.

Koulutusjärjestelmää tehostetaan tavoitteena nuorten ikäluokkien työelämään pääsyn aikaistaminen keskeyttämisistä vähentämällä ja valmistumisaikoja nopeuttamalla.

Toimenpiteet:

- Ulotetaan positiivinen diskriminaatio ammatillisiin oppilaitoksiin ja erityisesti niiden ensimmäisen lukuvuoden opetukseen
- Selvitetään mahdollisuudet tarjota lukioiden opiskelijoille oppilaanohjauspalveluja myös muulloin kuin koulupäivien aikana

Nuorille taataan koulutus- ja työllistymispolku. Työhön osallistumista lisätään kaikissa ikäryhmissä. Työllisyydenhoidon painopisteenä on työttömyyden pitkittymisen ehkäisy. Työllisyydenhoidon painospisteryhmät ovat: varhainen tuki, nuoret, nuoret aikuiset, maahanmuuttajat ja vaikeasti työllistyvät.

Toimenpiteet:

- Ammatillisen koulutuksen valmistavan ja valmentavan koulutuksen tarjontaa lisätään ilman koulutuspaikkaa yhteis- haussa jääville nuorille
- Oppilaitospaikkoja vaille jääneiden helsinkiläisten 15–17- vuotiaiden nuorten mahdollisuuksia oppisopimus- tai muu- hun työsuhteeseen kaupungin kanssa selvitetään
- Kaupungin työllisyyden hoidon monitoimijainen toiminta- malli uudistetaan sekä vastuut ja työpako selkiytetään
- Taloudellisen tilanteen vuoksi kohdistetaan toimenpiteitä erityisesti nuorempiin työttömyysuhanalaisiin ja lyhyen ai- kaa työttömänä olleisiin pitkittävän työttömyyden ehkäise- miseksi

KILPAILUKYKY**4****MONIMUOTOINEN, KANSAINVÄLISESTI KILPAILUKYKYINEN JA TURVALLINEN HELSINKI****MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET**

Kansainvälinen kilpailu yritysten ja investointien sijoittumisesta kaupunkiseuduille kiristyy heikentyneen talouskasvun olosuhteissa. Vanhoja talousalueita (Eurooppa, Japani, USA) nopeammin kasvavien uusien talousmahtien (Kiina, Intia) suuret nuorten ikäluokkien työvoimavarannot, voimakas tieteen ja teknologian kehittäminen sekä ”nälkäisempi” asenne kehitykseen ja työntekoon luovat paremmat edellytykset yritysten ja tuotannon sijoittumiselle sekä talouskasvulle. Helsingin seudun vahvuutena on turvallinen ja sosiaalisesti eheä asuinympäristö. Helsingin vahvuutena ovat kansainvälisten yhteyksien vuoksi kansallisesti parhaat edellytykset maan rajat ylittävälle yritystoiminnalle. Vahvuuksiin kohdistuvat muutosvoimat aiheuttavat riskejä tulevalle kehitykselle. Ympäristöön liittyviä riskejä ovat Itämereen kohdistuva kuormitus ja lisääntyneiden öljykuljetusten aiheuttamat onnettomuusriskit.

Strategisia haasteita ovat menestyminen kansainvälisesti kovenevassa kilpailussa innovaatioiden kehittämiseksi ja investointien houkuttelemiseksi, turvallisuudesta ja ympäristön tilasta huolehtiminen sekä seudun kehittyminen monikulttuurisena ympäristönä.

PERUSTELUT

Helsingin kansainvälisen toiminnan tavoite on maailman mittakaavassa kilpailukykyinen Helsinki. Tämän tavoitteen toteutumisen edellytyksenä on Suomenlahden alueen kehittyminen menestyvänä ja toimivana talous- ja työssäkäyntialueena. Toteutumiseen vaikuttaa se, miten Helsinki kehittyy monikulttuurisena metropolina, Itämeren logistisena keskuksena, Euroopan osaamiskeskuksena sekä globaalisti kilpailukykyisenä metropolina.

Menestystekijöiden valinnassa on ennakoitu taloudellisen taantuman vaikutuksia kaupungin talouteen ja toimintaympäristöön. Kaupungin elinkeinopolitiikka on erityisesti epävarmoina aikoina pitkäjänteistä ja ylläpitää uskoa tulevaisuuteen.

Helsingin lähivuosien haasteena on reagoida kasvavaan maahanmuuttoon ja löytää toimivia keinoja integroida erilaiset maahanmuuttajat paremmin yhteiskuntaan.

Helsingissä ennakoidaan taloudellisen taantuman vaikuttavan mm. matkailuun sekä tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kehittymiseen. Yritystoiminnan edistämiseksi kaupunki profiloituu avoimien käyttäjälähtöisten kehitysympäristöjen edelläkävijänä ja tarjoaa sekä kotimaisille että kansainvälisille yrityksille testiympäristön ja innovaatioiden koemarkkina-alueen.

Yritystoiminnan edistämiseksi kaupunki uudelleenarvioi hankintapolitiikkansa ja mm. laajentaa palvelusetelin käyttöä. Pk-yritysten mahdollisuuksia osallistua julkisiin hankintoihin tulee myös helpottaa.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Houkutteleva, toimiva ja hauska kaupunki

Tavoite: Helsingin tunnettuus paranee

Arviointikriteeri / mittari: Työ- ja lomamatkailijoiden määrä ja matkailu- ja kongressialojen työpaikkamäärä

Matkailuelinkeinoa vahvistetaan sekä matkailijan että matkailupalveluja tuottavien yritysten näkökulmasta. Kaupungin vetovoiman ja tunnetavuuden parantamiseksi tarvitaan kansainvälistä näkyvyyttä omaavia tapahtumia. Tapahtumat lisäävät Helsingin houkuttelevuutta matkailukohteena ja elävöittävät kaupungin asukkaiden arkea ja vapaa-aikaa sekä lisäävät työmahdollisuuksia.

Toimenpiteet:

- Helsinkiä vahvistetaan huippuluokan matkailu-, kongressi- ja tapahtumakaupunkina
- Matkailun ja siihen kiinteästi liittyvien elinkeinojen toimintaedellytyksiä vahvistetaan tiiviissä yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa
- Selvitetään matkailutuotteiden ja -palveluiden kysyntää sekä toteuttamismahdollisuuksia
- Vahvistetaan merellisiä matkailupalveluja ja Helsinkiä risteilymatkailun kotisatamana
- Kehitetään Helsinki Design – käsitettä
- Kehitetään Helsinkiä suomalaisen ruoan ja huippugourmet'n keskuksena edistämällä elinkeinotoimintaa yritysten, kaupungin oppilaitosten, Palmian ja Tukutorin yhteistyöllä

Helsinki on turvallinen ja siisti pääkaupunki, jossa päivittäinen turvallisuus on kansainvälistä huippua kaikilla osa-alueilla. Helsinki osallistuu kansallisen sisäisen turvallisuuden ohjelman tavoitteiden toteuttamiseen.

Toimenpiteet:

- Kehitetään paikallista turvallisuussuunnittelua kansallisen ohjelman tavoitteiden mukaisesti
- Kaupungin siisteydestä huolehditaan asukkaiden ja vierailijoiden hyvinvoinnin lisäämiseksi

Itämeren suojelua tehostetaan kansainvälisellä yhteistyöllä. Tavoitteena on vaikuttaa vesien tilaan paikallisesti ja koko Itämeren piirissä. Konkreettisten vesiensuojelutoimenpiteiden lisäksi panostetaan kansainväliseen ympäristöyhteistyöhön, vesiensuojelun tutkimukseen sekä yleisen valistuksen antamiseen.

Toimenpiteet:

- Pistekuormituksen vähentäminen: verkostojen saneeraus, ylivuotojen minimointi ja erillisviemäroinnin tehostaminen

- Hajakuormituksen vähentäminen maataloudessa ja haja-asutusalueella
- Pilaantuneiden sedimenttien ruoppaus
- Laivaliikenteen ja veneilyn päästöjen vähentäminen

Helsinki on käyttäjälähtöisten innovaatioiden edelläkävijä

Tavoite: Kaupungin palveluiden laatu ja vaikuttavuus paranee

Arviointikriteeri / mittari: Uusien vaikuttavampien ja tuottavampien palvelumuotojen käyttöönotto

Helsinki vahvistaa käyttäjälähtöisiä innovaatioympäristöjään ja omia palvelujaan yhteistyössä yritysten ja käyttäjien kanssa Living Lab –toimintamallin mukaisesti. Metropolialueen kilpailukykystrategian mukaisesti osallistutaan myös seudullisesti käyttäjälähtöisten innovaatioympäristöjen vahvistamiseen.

Toimenpiteet:

- Forum Virium Helsinki – hankkeen toimintaa jatketaan.
- Kaupungin hankintapolitiikkaa kehitetään tukemaan innovaatioiden syntymistä ja käyttöönottoa.
- Osallistutaan kansallisiin strategisen huippuosaamisen keskittymiin.

Kansainvälistynyt Helsinki

Tavoite: Ulkoisesti ja sisäisesti kansainvälistynyt Helsinki

Arviointikriteeri / mittari: Ulkomaiset investoinnit lisääntyvät ja ulkomaisten työntekijöiden sekä opiskelijoiden määrä kasvaa

Helsinkiä kehitetään opiskelijoiden kaupunkina, jossa on monta kampusta ja korkeakoulutasoisia yksiköitä kaupungin eri osissa. Yhteistyötä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa tehostetaan. Ydinkeskustan roolia mm. kampuksia yhdistävänä opiskelijoiden kohtauspaikkana kehitetään. Panostetaan Aalto-yliopiston monikampusiseen malliin.

Toimenpiteet:

- Kaupungin ja yliopiston yhteistyötä tehostetaan yliopistoneuvottelukunnan puitteissa
- Korkeakoulukampusten välisiä joukkoliikenneyhteyksiä parannetaan
- Kehitetään palvelujen tutkimus- ja kehityshankkeita yhteistyössä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa
- Osallistutaan metropolialueen kilpailukykystrategian toteutukseen

Helsinki houkuttelee aktiivisesti kansainvälisiä investointeja, yrityksiä ja osaajia sekä edistää yritysten ja osaajien asettumista.

Toimenpiteet:

- Osallistutaan Greater Helsinki Promotion Ltd. Oy:n toimintaan
- Tarjotaan ulkomaalaisille maahanmuuttajille ohjausta ja neuvontapalveluita asettautumisen helpottamiseksi

Kaupungin kansainvälinen toiminta tähtää strategiaohjelmassa määriteltyjen tavoitteiden edistämiseen kansainvälisen toiminnan keinoin. Kansainvälisen toiminnan toimintaperiaatteet ovat koordinoitu toiminta, seudullinen edustavuus, kansallinen kumppanuus, Itämeren integraatio, eurooppalainen vaikuttavuus sekä globaali kilpailukyky ja näkyvyys.

Toimenpiteet:

- Monikulttuurisen metropolin edistäminen
- Helsingin kehittäminen Itämeren logistisena keskuksena
- Helsingin kehittäminen eurooppalaisena osaamiskeskuksena
- Helsingin kehittäminen maailmanluokan liiketoimintakeskuksena

MONIPUOLISEN ELINKEINORAKENTEEN JA UUSIEN TYÖPAIKKOJEN HELSINKI

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Kansainvälisen taloustilanteen epävarmuus ja jo aiemmat ennusteet tulevien vuosien pienemmästä talouskasvusta lisäävät elinkeinorakenteen monipuolistamisen ja työpaikkojen lisäämisen haastetta. Työvoiman määrän väheneminen luo rakenteellisia esteitä talouskasvulle. Seudun kasvu ja pääkaupunkiseudun muiden kuntien sekä kehyskuntien monipuolinen asunto- ja yritystonttitarjonta lisäävät seudullista kilpailua yritysten sijoittumisesta. Kehyskuntien väestökasvu luo myös työvoiman tarjonnalle paremmat edellytykset ja lisää kehyskuntien mahdollisuuksia houkutella yritystoimintaa. Strategisia haasteita ovat turvata työpaikkamäärän kasvun edellytykset Helsingin rajojen sisällä, lisätä työvoiman tarjontaa talouskasvun mahdollistamiseksi ja kehittää kasvua luovaa korkeaan osaamiseen perustuvaa yritystoimintaa.

PERUSTELUT

Kaupunki vaikuttaa yritysten toimintaympäristöön harjoittamalla pitkäjänteistä elinkeinopolitiikkaa ja pitää näin yllä uskoa tulevaisuuteen. Kaupungin rooli vakaana työllistäjänä kasvaa. Vastaavasti yrittäjyyden merkitys korostuu.

Kaupungin tulee huolehtia osaavan työvoiman riittävästä saatavuudesta. Toisaalta taantuman aikana työvoiman saatavuus todennäköisesti helpottuu. Kaupunki pyrkii ennakoimaan tulevia työvoiman tarpeita. Niin ikään yritysten tarpeisiin sopivia toimiloja tulee olla saatavilla.

Jotta työvoiman saanti alueella pystytään turvaamaan, tarjolla tulisi olla riittävästi kohtuuhintaisia asuntoja. Kaupungin oman asuntotuotannon roolia tulee vahvistaa ja kaupungin tulee ylläpitää kysyntää käynnistämällä muitakin jo suunniteltuja investointeja.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Luodaan edellytykset työpaikkamäärän kasvulle

Tavoite: Huolehditaan yritysten liiketoiminnan kasvun edellytyksistä työllisyyden turvaamiseksi ja yhteisöverokertymän turvaamiseksi

Arviointikriteeri / mittari: Työpaikkojen määrä, asemakaavat toimitilarakentamiselle ja luovutetut toimitila- ja toimistotontit

Helsinki luo mm. kaupunkisuunnittelun ja tonttipolitiikan keinoin sijoitumisedellytyksiä yrityksille monipuolisen elinkeinorakenteen turvaamiseksi.

Toimenpiteet:

- Panostetaan uusien toimitilarakentamisen painopistealueiden toteutukseen ja olemassa olevien alueiden kehittämiseen

- Keskustaa kehitetään yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa
- Turvataan yritysten sijoittumismahdollisuudet Helsinkiin huolehtimalla asemakaavoituksella ja tontinluovutuksella yritystoimintaan sopivasta tonttitarjonnasta
- Turvataan nykyisten teollisten työpaikkojen säilyminen

Yrityksille suunnattuja palveluja kehitetään käyttäjälähtöisesti.

Toimenpiteet:

- Jatketaan yrityksille suunnattujen palvelujen kehittämistä mm. virastorajat ylittävien palvelupolkukehittämiprojektien avulla, kuten yritysten perustamisneuvonta, tapahtumajärjestäjien lupaprosessi ja Pk-yrityksen tontinhankintaprosessi
- Kaupungin henkilöstön tietämystä yritystoiminnan edellytyksistä lisätään ja henkilöstön yritysmyönteisyyttä vahvistetaan
- Kehitetään kaupungin tarjoamia alkaville - ja erityisesti maahanmuuttajayrittäjille suunnattuja neuvontapalveluja YritysHelsinki-neuvontayksikössä

Työvoiman saatavuutta parannetaan

Tavoite: Työvoiman tarjonta lisääntyy ja vastaa paremmin kysyntää

Arviointikriteeri / mittari: Koulutuksesta työelämään siirtyneiden määrä ja osuus

Työvoimatarpeen ennakointia yhteistyössä elinkeinoelämän edustajien kanssa jatketaan. Helsingin seudun kauppakamari sekä pääkaupunki-seudulla toimivat ammatillisen koulutuksen järjestäjät ovat sopineet yhteistyöstä seudullisen ennakointiyhteistyön toteuttamiseksi. Tavoitteena on mm. tuoda elinkeinoelämän näkökulmaa koulutussuunnitteluun, tuottaa lisätietoa koulutuksen järjestäjille koulutuksen työelämävastavuuden tehostamiseksi, lisätä seudun yritysten tietoutta oppilaitosten tarjonnasta ja tukea ammatillisen koulutuksen seudullista edunvalvontatyötä suhteessa valtioon.

Toimenpiteet:

- Osallistutaan Helsingin seudun kauppakamarin ennakointikamarin toimintaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa

Yritysten ja oppilaitosten yhteistyötä tehostetaan työllisyysasteen nostamiseksi.

Toimenpiteet:

- Kehitetään 7-9.-luokkalaisten työelämään tutustumisjaksoja
- Tehostetaan oppisopimusjärjestelmän käyttöä väylänä työelämään

- Maahanmuuttajien työllisyyttä ja yrittäjyyttä edistetään kehittämällä heille suunnattuja palveluja
- Tehdään nuorille tutuksi kaupunkia työnantajana mm. kesätyö- ja harjoittelupaikkoja tarjoamalla

Luodaan edellytyksiä palvelualojen, osaamiskeskittymien ja yritysten kasvu- le

Tavoite: Kasvuhakuisen yritystoiminnan edellytyksiä parantaminen

Arviointikriteeri / mittari: Elinkeinorakenteen monipuolisuus, yhteisöverokertymä

Helsinki jatkaa valitsemiensa kasvualojen (matkailu, luovat alat, tietointensiiviset liike-elämän palvelut) kehittämistyötä ja osallistuu osaamiskeskusten toimintaan yhdessä korkeakoulujen ja yritysten kanssa.

Toimenpiteet:

- Osallistutaan matkailun, luovien alojen ja tietointensiivisten liike-elämän palvelujen kehittämishankkeisiin
- Osallistutaan Culminatium Innovationin Uudenmaan osaamiskeskusohjelman 2007–2013 toimintaan ja rahoitukseen

Helsinki arvioi yrityshautomotoiminnan vaikutuksia ja suuntaa toiminnan rahoitusta tukemaan kasvuyritysten tarpeita.

Toimenpide:

- Kaupungin yrityshautomopolitiikkaa linjataan toimintaympäristön muutoksia vastaavaksi

KAUPUNKIRAKENNE JA ASUMINEN

6 ASUMISEN MÄÄRÄ JA LAATU SEKÄ KAUPUNKIYMPÄRISTÖN MONIPUOLISUUS TURVATAAN

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Toteutuneen asuntotuotannon jääminen alle kaupungin asuntopoliittisten tavoitteiden on kaventanut asuntotarjontaa ja nostanut asumisen kustannuksia Helsingissä. Satamalta vapautuvien alueiden käyttöönotto tuo mahdollisuuden asuntotuotannon määrän kääntämiseen merkittävään nousuun. Kaupunkilaisten elämäntapojen monipuolistuminen, tarpeiden erilaistuminen, yksinäisten kotitalouksien määrän kasvu, monikulttuuristuminen ja yksilöllistyminen vaikuttavat asumisen tarpeisiin ja toiveisiin. Asuntotarjonnalla on kyettävä vastaamaan yhä erilaistuviin tarpeisiin. Teollisen ja vahvasti normiohjatun asuntotuotantojärjestelmän ongelmana on ollut kyvyttömyys vastata yksilöllisiin asumistarpeisiin. Uusien asuinalueiden toteuttamisen laadullisena riskinä on kaupunginosien korkealaatuisuudesta huolimatta samankaltaisuus. Vanhojen kaupunginosien peruskorjaustarve lisääntyy. Strategisina haasteina on asuntotarjonnan ohjaaminen asukkaiden tarpeiden suuntaan, mielenkiintoisten ja monipuolisten alueiden toteuttaminen ja turvaaminen kustannustehokkaasti laadun ja kustannukset tasapainottaen sekä työn, vapaa-ajan ja uusien urbaanien eläinalueiden yhdistäminen.

PERUSTELUT

Maankäytön ja asumisen toteutusohjelman 2008–2017 (MA-ohjelma) tavoitteena on nostaa asuntotuotannon määräksi 5 000 asuntoa vuodessa. Asetettujen tuotantotavoitteiden saavuttaminen edellyttää nykyisen toteutusmenettelyn merkittävää tehostamista ja uusien menettelyjen käyttämistä. Tällaisia ovat muun muassa erilaiset uudet kaupungin ja yksityisten väliset kumppanuushankkeet, kilpailuttamismenettelyjen käytön monipuolistaminen ja laajentaminen sekä harkittu toteutus- tai kehitysyhtiöiden käyttäminen joko sellaisenaan tai yhdistettynä maankäyttö- ja rakennuslain mukaisiin kehittämisalueisiin. Uusien toteutusmuotojen käyttöön ottaminen edellyttää lisäksi kaupungin omien suunnittelu- ja toteutuskäytäntöjen uudenlaista kehittämistä sekä voimavarojen vahvistamista.

Hyvän ja laadukkaan asuin- ja elinympäristön merkitys alueiden välisenä kilpailutekijänä korostuu entisestään, kun kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Julkisten peruspalveluiden laadun ja palvelutason ylläpitäminen ja parantaminen on tärkeää. Ulkomailta muuttavien osaajien ja heidän perheidensä houkuttelemisen edellyttää koulu- ja päivähoitopalvelujen sekä terveydenhuollon valmiuksia kehittyä monikulttuurisuuden ehdoilla.

Asuntopoliitikalla ja sillä, millaisia asuntoja ja miten vetovoimaisia alueita toteutetaan, on merkitystä myös kaupungin veropohjan vahvistamisessa. Kaupunki voi vahvistaa veropohjaansa saamalla kaupungin alueelle asumaan lisää veronmaksajia ja kasvattamalla menestyvien, osaavaa työvoimaa vaativien yritysten määrää. Tähän kaupunki voi vaikuttaa asuntopoliitikan ja kaavoituksen sekä elinkeinopoliitikan keinoin. Avainasemassa ovat uudet suuret asuntotuotantoalueet.

Riittävän suuri, monipuolinen ja kysyntää vastaava vuokra-asuntokanta tarvitaan uusien helsinkiläisten asumistarpeiden tyydyttämiseksi sekä vuokra-asuntomarkkinoiden toiminnan turvaamiseksi. Se on myös elinkeinoelämän, erityisesti hoiva-, palvelu- ja rakennusalojen, toiminnan edellytys.

Asuntotuotanto ja viihtyisät, turvalliset asuinalueet ovat yksi tärkeistä tekijöistä kilpailtaessa osaavan työvoiman saannista. Tämä edellyttää, että Helsingissä on tarjolla hallinta- ja rahoitusmuodoiltaan erilaisia ja erihintaisia asuntoja. Elinvoimaisessa kaupungissa tarvitaan riittävästi kohtuuhintaisia ja laadukkaita asuntoja. Valinnan mahdollisuuksien laajentamiseksi nykyisestä on mm. valmisteltu ehdotus kaupungin omalla rahoituksella toteutettavista vuokra-asunnoista sekä kaupungin omana tuotantona toteutettavista osaomistusasunnoista. Seudullisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti 20 % vuosittaisesta uustuotannosta toteutetaan valtion tukemana vuokra-asuntotuotantona.

Edellytykset alueiden kehittämiseksi, talotyypeille ja monimuotoisuudelle luodaan kaavoituksella. Kaupungin tontinluovutuksella varmistetaan, että kaupungin asettamat tavoitteet mm. hallinta- ja rahoitusmuodon osalta toteutuvat. Tulevaisuuden rakentamisen painopiste on Helsingissä edelleen kerrostaloissa. Kerrostalorakentamista kehitetään siten, että se tarjoaa erilaisia yksilöllisiä asumisratkaisuja ja on kilpailukykyinen vaihtoehto pientaloasumiselle. Kerrostalojen kehittämistarpeet ovat teknisiä, toiminnallisia, esteettisiä, sosiaalisia ja rakentamisprosessiin liittyviä. Asumisen laadun ja asumisvaihtoehtojen monipuolisen kirjon edistämiseksi asuntojen ja asuinrakennusten suunnittelussa kiinnitetään huomiota elinkaarirakentamiseen sekä ratkaisuihin, joilla parannetaan esteettömyyttä, muuntojoustoa ja energiatehokkuutta.

Kaupunkipientalon perinteen elvyttämiseksi kehitetään arkkitehti- ja tontinluovutus-kilpailuin suunnittelu- ja rakennuttamismalleja, jotka tuottavat Helsinkiin lisää kohtuuhintaisia perheasuntoja ja kaupunkimaista yhdyskuntarakennetta. Kaksi- tai kolmikerroksisia kaupunkipientaloja kehitetään Helsinkiin soveltuviksi. Tehtävä edellyttää hallintokuntien yhteistyötä kaupungin sisällä sekä muiden asian kehittämisen kannalta olennaisten tahojen osallistumista työhön.

Kaupunki turvaa asukkaiden ja kaupunkiin muuttavien asumistarpeiden toteutumisen uudessa asuntotuotannon määrää, muutosta ja kehittymistä vaativassa tilanteessa. Haasteena on rakentamisen määrän väheneminen ja yksipuolistuminen. Kaupunki panostaa toteutuksen edellytysten synnyttämiseen oikein ajoitetulla kaavoituksella ja muulla suunnittelulla. Lisäksi sujuvoitetaan kaupungin sisäisiä hallinnollisia toimia, jotta rakennushankkeiden toteuttaminen saadaan ripeästi käyntiin.

Asuinrakennusten suunnittelu ja toteutus edellyttävät ennakkoluulotonta otetta uusien rakennustyyppien sekä tontinluovutus- ja toteutusmuotojen kehittämiseksi niin kerrostaloille kuin pientalolle.

Asuinalueiden omaleimaisuutta vaalitaan olemassa olevilla alueilla ja sitä kehitetään uusilla asuinalueilla. Uusilla rakentamisalueilla kaupunginosien toiminnallinen rakenne, ympäristön laatu, asuntotarjonta ja palvelut luodaan vaalien alueiden luonnon- ja kulttuuriympäristön erityispiirteitä ja korostaen alueiden keskinäistä erilaisuutta.

Kaupunki edistää rakentamisen laatua ja hyvää asuinympäristöä arkkitehtuurin keinoin. Kestävyys, kauneus ja viihtyisyys ovat rakennusten ja rakennettujen ympäristöiden keskeisiä ominaisuuksia, joilla on suuri merkitys Helsingin kaupunkikuvassa ja asuntorakentamisessa.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Asuntotuotannon määrän ja laadun toteutuksesta huolehditaan

Tavoite: Nostetaan asuntotuotanto keskimäärin 5 000 asuntoon vuodessa
Arviointikriteeri / mittari: MA-ohjelman mittarit

Luodaan edellytykset MA-ohjelman mukaiselle asuntotuotannolle. Edellytykset asuntorakentamisen aloittamiseen MA-ohjelman mukaisesti varmistetaan toteuttamisedellytykset huomioon ottavalla asemakaavotuksella, kunnallistekniikan rakentamisella ja tontinluovutuksella.

Toimenpiteet:

- Pääkaupunkiseudun yleiskaavan valmistelu
- Laaditaan kuntien yhteinen yleiskaava Helsingin uusien Sipoosta liitettyjen kaupunginosien maankäytön suunnittelun pohjaksi yhteistyössä Vantaan ja Sipoon kanssa
- Osayleiskaavat: Hernesaari ja Koivusaari sekä Kivinokan ja Vartiosaaren selvitysalueet ja maanalainen yleiskaava
- Asuinalueiden suunnittelussa ja toteuttamisessa käytetään uudentyyppisiä menettelytapoja yksityisten toimijoiden ja kolmannen sektorin kanssa
- Kilpailuttamismenettelyjen käytön monipuolistaminen ja laajentaminen

Eri väestöryhmien tarpeet otetaan huomioon asuntotarjonnassa, myös korkealaatuisesta asuntotarjonnasta huolehditaan. Asuntotuotannon monipuolisuudella vahvistetaan myös veropohjan kehitystä.

Toimenpiteet:

- Valtuustokauden aikana aloitetaan asuntorakentaminen Jätkäsaarella, Kalasatamassa, Kruunuvuorenrannassa, Kuninkaantammassa ja Honkasuolla
- Kerrostalojen kehittämissuunnitelman toteuttaminen
- Pientaloasumisen kehittäminen
- Omatoiminen rakentaminen ja neuvonta
- Toteutetaan yhteisvastuullista seudullista asuntopolitiikkaa yhteistyössä seudun kumppaneiden ja valtion kanssa (aiesopimuksen toteuttaminen)
- Asunnottomuuden hoitaminen (aiesopimus)
- Suhdannetilanteesta johtuen vahvistetaan monipuolisen asuntotuotannon toteuttamista tarvittaessa kaupungin omina toimenpitein

- Tarkistettu MA-ohjelma tuodaan kaupunginvaltuuston käsiteltäväksi valtuustokauden jälkipuoliskolla

Kohtuuhintaisen asuntotuotannon tarjonta varmistetaan.

Toimenpiteet:

- Asuntotuotannosta on MA-ohjelman mukaisesti 20 % valtion tukemaa vuokra-asuntotuotantoa, 20 % välimallin vuokra-asuntotuotantoa ja 20 % Hitas-omistusasuntoja, osamistusasuntoja tai asumisoikeusasuntoja
- Yhteensä 40 %:n vuokra-asuntotuotannon osuuden toteutuminen varmistetaan tarvittaessa kaupungin omana tuotantona
- Toteutetaan aktiivisesti valtion tukemaa vuokra-asuntotuotantoa myös yksityisellä ja valtion maalla

Toteutetaan mielenkiintoisia, kauniita ja toimivia urbaaneja asuinalueita ja ympäristöjä

Tavoite: Ympäristöltään korkealaatuiset kaupunginosat, joissa asukkaat ja työntekijät viihtyvät

Arviointikriteeri / mittari: Alueen haluttavuus, turvallisuuden tunne, muuttoliike, häiriö- ja rikollisuusalttius ja liikenneturvallisuus

Uudet rakentamisalueet toteutetaan monipuolisina, turvallisin ja kauniina. Uusien asuinalueiden palvelutarjonnasta huolehditaan asuntorakentamisen edetessä. Vahvistetaan mielikuvaa Helsingistä merellisenä kaupunkina. Kaupunginosien erilaisuutta ja identiteettiä kehitetään kaupungin voimavarana. Uudet kaupunginosat toteutetaan paikallisidentiteetin ja paikallisyhteisöjen muodostumista tukien. Vahvistetaan esikaupunkialueiden elinvoimaisuutta.

Toimenpiteet:

- Aluekohtaista identiteettiä tukevien suunnittelu- ja toteutusratkaisujen edistäminen
- Ostoskeskusten ja asemanseutujen kehittäminen
- Lähiöprojektin jatkaminen
- Kaupungin vuokra-asuntokannan peruskorjaukset
- Perusparantamisen neuvonta
- Hissiprojektia jatketaan. Valtion hissiavustusta täydennetään edelleen kaupungin kymmenen prosentin hissiavustuksella.

Turvataan erilaisten käyttäjäryhmien tarpeisiin soveltuvat areenat ja paikat. Kaupunginosien kehittämisellä edistetään paikallista luovuutta hyvinvoinnin ja elinkeinotoiminnan lisäämiseksi.

Toimenpiteet:

- Kehitetään asemanseutuja ja muuta keskittymiä paikalliseen luovuuteen ja elinkeinotoimintaan tukeutuen. Kehittämissideoiden pohjana voidaan käyttää Greater Helsinki Vision 2050 -kilpailun tuloksia.
- Asumisen monimuotoisuutta kehitetään mm. Innovatiivinen kaupunki-ohjelman Urba-tutkimuksessa laadittavia asuiskonsepteja hyödyntämällä

Edistetään elämyksellisesti laadukasta ja kaunista sekä teknisesti kestävästä rakentamisesta.

Toimenpiteet:

- Painotetaan hyvän arkkitehtuurin ja suunnittelun sekä viimeistellyn toteutuksen merkitystä kokonaisuuksien ja yksityiskohtien osalta rakennustoiminnassa
- Huolehditaan rakennusten ja ympäristön ylläpidosta sekä huollosta

Helsingin keskustan elinvoimaa vahvistetaan

Tavoite: Helsingin keskusta on seudun pääkeskus, kansainvälisesti korkeatasoinen ja käyttäjilleen viihtyisä

Arviointikriteeri / mittari: Keskustan käyttö (esim. kävijöiden ja tapahtumien määrä), työpaikkamäärä ja liikekeskustan kaupallisten toimijoiden liikevaihto

Monipuolisia toimintoja edistetään korkeatasoisen ja viihtyisän kaupunkiympäristön laajentamiseksi ja yliopistokampusten voimistamiseksi. Keskusta-asumista lisätään. Lisätään yhteistyötä ja kehitetään uusia menetelmiä keskustan yritysten, kiinteistönomistajien, asukkaiden ja kaupungin yhteiseen työhön keskusta-alueen kehittämiseksi.

Toimenpiteet:

- Töölönlahden, ydinkeskustan (mm. kaupungintalokorttelit) ja Eteläsataman kehittäminen ja elävöittäminen
- Keski-Pasilan kehittäminen seudun uutena toimitilakeskukseksi mm. korkeaa rakentamista hyödyntämällä
- Kampusten kehittäminen
- Hakaniemen kehittäminen
- Matkailun tarpeiden ottaminen huomioon
- Tapahtumien lisääminen ja organisoinnin kehittäminen sekä tapahtumamarkkinoinnin kehittäminen

KAUPUNKIRAKENNETTA EHEYTETÄÄN ILMASTONMUUTOKSEEN VASTAAMISEKSI

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Ilmastonmuutokseen sopeutuminen on tullut jäädäkseen kaikkien valtioiden ja kaupunkien toiminnan suunnitteluun. Kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen edellyttää muutoksia arvoissa ja rakenteissa sekä toimenpiteitä kaikilla elämänalueilla. Kehityksen positiivisena aspektina ovat energiansäästön aiheuttama kustannusten lasku ja uudet liiketoimintamahdollisuudet. Kaupunkirakenteen tiivistäminen metropolialueella on seudun keskuskaupungin etu, kun raideliikeneratkaisut parantavat seudun pääkeskuksen saavutettavuutta. Ilmastonmuutokseen sopeutuminen aiheuttaa lyhyellä tähtäyksellä kustannuksia mm. korjaus- ja rakentamiskustannusten muodossa. Ilmastonmuutoksen aiheuttamat odotettavissa olevat merenpinnan ja säätilan vaihtelut vaikuttavat rakentamisen edellytyksiin ja toteuttamiseen. Strategisina haasteina ovat kaupunkirakenteen tiivistäminen, energiatehokkuuden lisääminen kaikessa toiminnassa ja kilpailukyvyyn turvaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

PERUSTELUT

Helsingin seudun yhdyskuntarakenne on hajaantunut ja taajamien rakentamisen tehokkuus on pääosin alhainen. Asutus on monin paikoin levinnyt myös taajamarakenteen ja perinteisen kyläasutuksen ulkopuolelle. Hajanainen yhdyskuntarakenne on energiataloudellisesti tuhlailtava ja sillä on kielteiset ilmastovaikutukset. Hajanaisessa rakenteessa joukkoliikenteen hoitaminen tulee kalliiksi ja liikenneinvestointien tuottavuus jää heikoksi. Seudun rakennetta tiivistetään joukkoliikenneyhteyksien tuntumassa kaavoittamalla sinne uusia asuinalueita sekä tiivistämällä ja tehostamalla vanhoja alueita.

Helsingin seudun kaupunkirakenteen hajautumisen merkittävä hidastaminen on välttämätöntä liikennesuoritteiden kasvun lopettamiseksi ja kääntämiseksi laskuun. Maankäytön kehityksen kääntäminen edellyttää uusien, yhteisten suunnittelu- ja toteutusperiaatteiden omaksumista ja käyttöönottoa. Maankäytön muutosten aikaan saaminen kohtuullisessa ajassa edellyttää erittäin nopeaa muutosta tähänastiseen maankäytön suunnitteluun.

Kiireisimpiä Helsingin kaupunkirakenteen kehittämistoimenpiteitä ovat nykyisten raideliikenneasemien ympäristöjen täydennysrakentaminen sekä uusien raideliikenneyhteyksien suunnittelu ja toteuttaminen uusien rakentamisalueiden suunnittelun ja toteuttamisen yhteydessä. Helsingin uudet rakentamisalueet sijaitsevat pääosin nykyisen kaupunkirakenteen keskellä tai välittömässä läheisyydessä. Näin tehostuva kaupunkirakenne antaa hyvät edellytykset liikkumistarpeen vähentymiselle.

Keskeistä on maankäytön ja joukkoliikennejärjestelmän – erityisesti raideliikennejärjestelmän – suunnittelu ja toteutus kiinteässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Aikaisemmasta poiketen toteutusjärjestyksen tulisi olla sellainen, että joukkoliikenneyhteyksistä päätetään ajoissa ennen rakentamisen alkamista. Näin uusilla asuk-

kailla ja työntekijöillä on varmuus tulevasta joukkoliikennepalveluista. Joukkoliikennetyhteydet tulisi toteuttaa uusien alueiden rakentamisen alkuvuosina.

Kaupunkirakenteen merkitys ekotehokkuuden saavuttamisessa perustuu keskeisesti energiatehokkuuden lisäämiseen, materiaalien kulutuksen vähentämiseen, materiaalien käytön korvaamiseen aineettomilla, lähivoimavarojen hyödyntämiseen, uusiutuvien energialähteiden lisäämiseen, matalaenergian lisäämiseen ja puhtaampien materiaalien ja energian käyttöön.

Kaupunkirakenteen tiivistäminen ja eheyttäminen tuottaa suoraan ja välillisesti edellä mainittuja ekotehokkuutta lisääviä hyötyjä.

Kaupunkitoiminnot edellyttävät tavaroiden ja henkilöiden siirtoa mittavasti. Liikenteen kulutus muodostuu käytetyn energian, päästöjen ja matka-ajan summana. Kaupunkirakenteen tiiveys, tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus sanelevat kulutuksen määrän ja laadun. Tavoitteena on olemassa olevan kaupunkirakenteen tiivistäminen ja täydentäminen siellä missä lisätään liikkumistarvetta vähiten. Jo rakennetun kaupunki-infra hyödynnetään täysimääräisesti. Suuria kynnyskustannuksia muodostavia toimia vältetään, ellei niille ole taattavissa riittäväällä tähtäyksellä täysimääräistä käyttöä.

Kaupunkilaisten palvelujen saatavuus, tarjonnan monipuolisuus ja kattavuus paranee myös kaupunkirakenteen tiivistämisen ja täydentämisen kautta. Palvelujen edellyttämä väestö- ja muu määrällinen pohja laajenee täydennysrakentamisen avulla.

Kaupunkirakenteen tiiviys lisää myös toiminnallisen monipuolisuuden kasvun edellytyksiä. Tällä on merkitystä erityisesti kaupungin elinkeinotoiminnan ja kilpailukykyyn edistämisen kannalta. Synergiaedut kasvavat kiihtyvästi tiiviiden myötä. Suunniteltävänä tämä on haastavaa, jotta laadullisia ominaisuuksia ei samalla huononeta.

Maankäytön ekonomia (käyttötehokkuus) paranee kun rakentamiseen käytetty maa-ala suhteessa hyötypinta-alaan saadaan pidettyä alhaisena. Tätä kautta kaupunki-infran rakentamis- ja käyttökulut ovat mahdollisimman kevyet. Samoin muuhun, kuten vapaa-alueiden ja kaupunkirakenteessa muutenkin tarvittavan väljyyden mahdollisuudet kasvavat.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Kaupunkirakennetta eheytetään raideliikenneverkkoon tukeutuen

Tavoite: Raideliikennekaupungin laajentaminen

Mittari ja tavoitetaso: Täydennys- ja uudisrakennushankkeiden sijoittuminen olemassa olevan ja tulevan raideverkon palvelualueelle

Nykyisen kaupunkirakenteen täydentäminen suunnitellaan ja toteutetaan tukeutuen olemassa olevaan ja kehittyvään raideverkkoon.

Toimenpiteet:

– Asemanseutujen tiivistäminen

Uusien rakentamisalueiden suunnittelu tehdään pääasiassa laajentuvaan raideverkkoon tukeutuen.

Toimenpiteet:

- Projektialueiden ja raideverkon interaktiivinen suunnittelu sekä täydentävän joukkoliikenneverkon suunnittelu

Helsingin seudun kestävästä maankäytöstä luodaan yhteinen näkemys. Seudun rakennetta tiivistetään joukkoliikenneyhteyksiin tukeutuen tavoitteena kasvihuonekaasupäästöjen ja liikenteen ympäristöhaittojen vähentäminen.

Toimenpiteet:

- Laaditaan Helsingin seudun yhteinen MAL – visio vuodelle 2050. Kehittämissideoiden pohjana voidaan käyttää GHV 2050 kilpailun ja sen jatkotyön tuloksia.
- Valmistellaan pääkaupunkiseudun yhteistä yleiskaavaa

Kaupunkirakennetta kehitetään energiaa säästäväksi

Tavoite: Helsinki kantaa vastuunsa ilmastonmuutoksen sopeutumisessa
Arviointikriteeri / mittari: Helsingin kasvihuonekaasupäästöjä vähennetään vähintään 20 % vuoden 1990 tasosta vuoteen 2020 mennessä

Helsinki toimii aktiivisesti ilmastonmuutoksen torjuntatyössä ja edistää päästöjen vähentämistä synnyttäviä energian tuotantoon ja kulutukseen liittyviä innovaatioita. Helsinki profiloituu ilmastoystävälliseksi kaupungiksi ja energiatehokkuuden (energian tuotannon, siirron ja käytön tehokkuuden) edelläkävijäksi.

Maankäytössä ja kaupunkisuunnittelussa keskeiset periaatteet ovat kaupunki- ja seuturakenteen tiivistäminen ja eheyttäminen sekä liikenne- ja liikkumisjärjestelmien kehittäminen sujuvaksi ja joustavaksi.

Toimenpiteet:

- Helsinki kehittää ja tukee voimakkaasti joukkoliikennettä
- Energiatehokkuus on keskeinen tavoite uusien työpaikka- ja asuinalueiden suunnittelussa
- Rakennuskantaa ylläpidetään ja korjataan energiatehokkaalla tavalla
- Uudisrakentamisessa kehitys- ja rakentamistyö ohjataan energiatehokkuudessa nykyistä paremmalle tasolle

Energian tuotanto, hankinta ja käyttö

Toimenpiteet:

- Helsingin alueen energiantuotanto-, siirto- ja jakelujärjestelmää kehitetään yhtenä kokonaisuutena

- Selvitetään biopolttoaineiden käytön lisäämistä
- Helsingin kaupungin eri yksiköt kehittävät omaa energiankäyttöään tehokkaampaan ja säästävempään suuntaan
- Helsingiläisille jaetaan energiansäästöinformaatiota
- Helsingin Energia varautuu päästöoikeuksien niukkenemiseen ja kallistumiseen lähivuosina ja panostaa riskien torjumiseen
- Pääosa energiasta tuotetaan edelleen yhteistuotantona
- Edistetään rakentajien liittymistä kaukolämpöverkkoon aina, kun se on mahdollista
- Uusiutuvien energialähteiden osuus energian tuotannossa nostetaan 20 %:iin vuoteen 2020 mennessä

Rakennusten energiakäyttö

Toimenpiteet:

- Tehostetaan kaupunkikonsernin omistuksessa olevien rakennusten energiankäyttöä
- Tehostetaan koko kaupunkialueen rakennusten energiankäyttöä

Täydennysrakentamista edistetään

Tavoite: Vahvistetaan vanhojen alueiden väestöpohjaa palvelutason turvaamiseksi
Arviointikriteeri: Vanhojen alueiden väestökehitys

Täydennysrakentamisella edistetään useita kaupungin strategisia tavoitteita. Asuntokysyntään vastaaminen ja asuntotuotantotavoitteiden toteutuminen edellyttää aiempaa laajempaa täydennysrakentamista. Kaupunkirakenteen tiivistäminen vähentää kasvihuonekaasupäästöjä. Täydennysrakentamalla väestöltään väheneviä ja vanhenevia kaupunginosia luodaan edellytyksiä yksityisten palvelujen säilymiselle ja julkisten palvelujen tehokkaalle käytölle.

Toimenpiteet:

- Tehostetaan vanhojen alueiden rakentamisoikeuksia
- Asumisen lisääminen kiinteistöjen käyttötarkoituksen muutoksilla ja ullakkorakentamisen edistämällä
- Esikaupunkien renessanssin toimenpiteet
- Mahdollistetaan täydennysrakentaminen asunto-osakeyhtiöiden ja vuokra-asuntoyhtiöiden omistamilla tonteilla

LIIKENNEJÄRJESTELMÄÄ KEHITETÄÄN KESTÄVIEN LIIKENMUOTOJEN EDISTÄMISEKSI

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Helsingin seutu laajenee ja työmatkaliikenne eli pendelöinti lisääntyy. Hajautunut yhdyskuntarakenne aiheuttaa runsasta liikkumistarvetta. Helsingin seudulla liikenteeseen käytettävä energia henkeä kohden on yhdysvaltalaisen autokaupunkien tasolla. Työmatkoihin käytettävä aika heikentää elämän laatua. Lisääntyvä yksityis-autoilu lisää kasvihuonekaasupäästöjä ja ilman epäpuhtauksia. Autoiluun perustuva elämäntapa vähentää kaupunkilaisten hyötyliikuntaa ja heikentää osaltaan terveyden edistämisen edellytyksiä. Strategisina haasteina on kaupunkirakenteen kehittäminen liikkumistarvetta vähentäväksi, joukkoliikenteen ja kevyen liikenteen kilpailukyvyyn lisääminen autoiluun nähden sekä helsinkiläisten ja metropolialueen osin ristiriitaisen liikkumistarpeiden yhteensovittaminen.

PERUSTELUT

Seudullisesti tarkasteltuna Helsinkiin rakennettavat alueet sijaitsevat keskeisesti ja joukkoliikenteen kannalta edullisesti. Suuret uustuotantoalueet satamalta ja siihen liittyviltä toiminnoilta vapautuvilla alueilla sijaitsevat aivan kantakaupungin tuntumassa tai vähintäänkin – seudullisesti tarkastellen – metropolialueen ytimessä. Uustuotannon ohessa yhä enemmän huomiota kiinnitetään täydennysrakentamisen mahdollisuuksiin paitsi asuntotarjontaa lisäävänä ja lähipalveluja ylläpitävänä myös yhdyskuntarakennetta eheyttävänä toimintana. Sekä uusilla rakentamisalueilla että täydennysrakentamisessa rakentaminen toteutetaan kuitenkin siten, että mahdollisuus nauttia lähellä sijaitsevista viher- ja virkistysalueista säilyy osana helsinkiläistä elämäntapaa.

Esikaupunkivyöhykkeen infrastruktuuri on luotu suurempaa väestötiheyttä varten ja palvelurakenteen tiheys sekä esimerkiksi joukkoliikenteen palvelutaso ovat riippuvaisia väestön määrästä. Näillä perusteilla jo valmiiksi kaupunkimaisen ympäristön täydennysrakentaminen on ekologista ja kestävän kehityksen mukaista.

Joukkoliikennepalvelujen tarjontaa lisätään laajentamalla raideliikenneverkostoa, jota tukee tiheä bussilinjasto. Yksi keskeisimmistä joukkoliikenteen palvelutasotekijöistä on matkanopeus. Siihen sisältyy koko matkaketju: lähtö- ja määräpaikan kävelyt, liikennevälineiden matkanopeudet ja mahdolliset vaihtoyhteydet ja -ajat. Joukkoliikennettä nopeutetaan erilaisin joukkoliikennekatu- ja kaistajärjestelyin sekä liikennevaloetuksin.

Joukkoliikenteen matkustajille on tärkeää saada helposti tietoa joukkoliikennelinjoista ja aikatauluista sekä kotoa internetin kautta että mobiilisti matkan aikana. Häiriötieto ja ajantasainen tieto joukkoliikennevälineiden kulusta koetaan yhä enemmän tärkeäksi palvelutasotekijäksi. Matkustajainformaation kehittäminen monin eri tavoin on edelleen tärkeää yritettäessä houkuttaa yhä useampia joukkoliikenteen käyttäjiksi.

Matkustajat arvostavat lisäksi joukkoliikennekaluston laatua ja siisteyttä. Joukkoliikennekalustoa kehitetään.

Joukkoliikenteen käyttäjät ovat aina myös kävelijöitä sen lisäksi, että kävely on tulevaisuudessa yhä lisääntyvässä määrin myös liikennemuoto. Kävelyn olosuhteita ja mahdollisuuksia kehitetään sekä uusilla että olemassa olevilla alueilla. Pyöräily voi korvata henkilöautomatkoja myös pidemmällä matkoilla. Pyöräilymahdollisuuksia sekä niiden markkinointia kehitetään monin eri tavoin.

Joukkoliikenteen parantamisen rinnalla kehitetään pääkatuverkon ongelmakohtia. Niiden kehittäminen parantaa myös joukkoliikenteen toimintaedellytyksiä.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Liikennejärjestelmää kehitetään pääosin raideliikenteeseen perustuen, joukkoliikenteen palvelutasoa nostamalla sekä kävely- ja pyöräilymahdollisuuksia lisäämällä

Tavoite: Joukkoliikenteen, pyöräilyn ja jalankulun yhteenlasketun kulkutapaosuuden lisääminen

Arviointikriteeri / mittari: Helsinkiläisten jalankulku-, pyöräily- ja joukkoliikennematkojen yhteenlaskettu osuus kaikista matkoista kasvaa yhden prosenttiyksikön vuoden 2012 loppuun mennessä

Energiapoliittisten linjausten mukaisesti tavoitteena on eurooppalainen taso vuosittaisessa polttoaineen kulutuksessa liikenteessä henkeä kohti. Helsingin ja pääkaupunkiseudun liikennejärjestelmän kehittämisessä panostetaan liikenteen kokonaisenergiankulutuksen, hiilidioksidipäästöjen ja muiden ympäristöhaittojen vähentämiseen, tilankäytön tehostamiseen sekä liikenteen toimivuuden ja liikenneturvallisuuden parantamiseen.

Joukkoliikenteen seudullista palvelutasoa ja kilpailukykyä parannetaan erityisesti laajentamalla metro- ja raitioliikenneverkkoa sekä kaupunkiratoja, tehostamalla liityntälinjastoa raideliikenteen asemille sekä parantamalla asemien liityntäpysäköintimahdollisuuksia. Joukkoliikenteen kehittämisen avulla pyritään henkilöautosidonnaisuuden vähentämiseen, ohjaamaan pääosa liikenteen kasvusta joukkoliikenteeseen sekä kasvattamaan joukkoliikenteen kulkumuoto-osuutta.

Kaupunki priorisoi liikenneinvestoinnit ennen seudullista päätöksentekoa.

Toimenpiteet:

- Raitiotieverkoston laajentaminen ja suunnittelu
- Raide-Jokerin suunnittelu pikaraitiotienä
- Länsimetron toteutus
- Sipoon raideliikenneyhteys
- Liityntäpysäköinnin kehittäminen ja toteutuksen varmistaminen

Edistetään joukkoliikenteen nopeuttamishankkeita, poikittaista joukkoliikennettä sekä joukkoliikenteen palvelutasoa.

Toimenpiteet:

- Jokeri 2:n toteutussuunnittelu bussilinjana ja varautuminen raitiotiehen
- Muun poikittaisen joukkoliikenteen tarjonnan lisääminen
- Matkustajainformaation kehittäminen
- Joukkoliikennekaluston kehittäminen

Kävelyn ja pyöräilyn osuutta lisätään.

Toimenpiteet:

- Uusien alueiden suunnittelussa luodaan hyvät edellytykset kävelylle ja pyöräilylle
- Kävelyalueita lisätään ja pyörätieverkkoa tihennetään
- Toteutetaan uusi kaupunkipyöräjärjestelmä
- Pyöräilyn markkinointia lisätään

Pääkatuverkkoa kehitetään.

Toimenpiteet:

- Mechelininkadun eteläpää
- Kehä I:n liittymien parantaminen
- Itäväylän ja Linnanrakentajantien liittymän parantaminen
- Keski-Pasilan katuverkko
- Hakamäentien jatkeiden sekä Tuusulanväylän eteläpään suunnittelu
- Hämeenlinnanväylän pohjoisosa ja Kuninkaantammen liittymä

Helsingiläisten ja seudullisten intressien yhteensovittamisesta huolehditaan

Tavoite: Joukkoliikenteen käyttö seudulla lisääntyy

Arviointikriteeri ja tavoitetaso: Helsingin sisäisten ja Helsingin alueella kulkevien seudullisten joukkoliikennematkojen kuljetusosuus kasvaa yhdellä prosenttiyksiköllä vuoden 2012 syksyyn mennessä

Huolehditaan siitä, että joukkoliikenteen seudullinen kehittäminen on tasapainossa Helsingin kehittämisen ja helsingiläisten liikkumistarpeiden kanssa. Huolehditaan näiden tarpeiden ottamisesta huomioon Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelmissa. Seudullisesti sovituihin ratkaisuihin sitoudutaan. Helsingin seudun liikennekuntayhtymä toimii jatkossa joukkoliikennepalvelujen seudullisena järjestäjänä, suunnittelijana ja tilaajana. Kaupungin joukkoliikenneorganisaatio uudistetaan tuottajaroolin mukaiseksi.

Toimenpiteet:

- Pääkaupunkiseudun liikennejärjestelmäsuunnitelman PLJ 2007 ja aiesopimuksen toteuttaminen

- Helsingin seudun liikennekuntayhtymä toteutetaan. Tavoitteena on Helsingin sisäisten ja Helsingin alueella kulkevien seudullisten joukkoliikennematkojen mahdollisimman suuri kuljetusosuus.
- Metroliikenne ja raitioliikenne yhtiötetään omiksi yhtiöiksi

Helsingin seudun liikennejärjestelmätyössä (HLJ 2011) muodostetaan raideliikenneverkon tavoitetila vuodelle 2050 ja ohjelmoidaan sen toteuttaminen.

Toimenpiteet:

- Helsingin seudun raideliikenneverkon tavoitetilan 2050 laadittaminen ja Helsingin alueen hankkeiden suunnittelu
- Pesararataan ja lentoasemanrataan varautuminen

Liikenteen hallinnan keinoin edistetään liikennejärjestelmän turvallista ja tehokasta sekä taloudellisesti ja ympäristöllisesti kestävää käyttöä. Liikenneverkon ylikuormitus- ja häiriökohteiden liikennettä hallitaan muuttuvien ohjausjärjestelyjen ja tiedottamisen keinoin.

Toimenpiteet:

- Liikenteen hallinnan toimijoiden saumattoman yhteistyön edistäminen
- Seudun liikenteen hallinnan kärkihankkeiden edistäminen (Hakamäentien ympäristön katuverkon kehittäminen, liityntäpysäköinti-informaation kehittäminen ja kimpakyytiselvitys)
- Ruuhkamaksujen ja vaihtoehtoisten toimenpiteiden vaikutusten selvittämiseen osallistutaan seudullisesti yhteistyössä valtion kanssa.

Bussiliikenteen energiatehokkuuden parantamis- ja päästöjen vähentämistavoitteita edistetään.

Toimenpiteet:

- Bussiliikenteen kilpailuttamisessa ohjataan liikennöitsijöitä puhtaampiin moottorivalintoihin
- Biodieselin käyttöä ja maakaasubusseja lisätään
- Hybridibussien käyttöä selvitetään
- Johdinautojärjestelmän käyttöä selvitetään

JOHTAMINEN**9 MUUTOSVALMIUTTA LISÄTÄÄN JOHTAMISTA JA HENKILÖSTÖN OSAAMISTA KEHITTÄMÄLLÄ****MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET**

Helsingin kaupungin organisaation vahvuutena ovat vahvat hallintokunnat ja pitkän perinteen myötä hioutuneet käytännöt. Johtamisen haasteena on hierarkkinen ja sektoroitunut johtamis- ja toimintatapa. Kaupungin muutosprosessien hitaus on toisinaan ristiriidassa toimintaympäristön nopeiden muutosten sekä kaupunkilaisten ja yritysten muuttuviin palvelutarpeisiin vastaamisen kanssa. Palveluprosessien parantamisen ja nopeuttamisen sekä henkilöstökilpailussa menestymisen vuoksi on kyettävä joustavampaan toimintatapaan. Strategisina haasteina ovat innovatiivisuuden, muutoshalukkuuden ja harkitun riskinoton lisääminen, johtamisen parantaminen, toimialarajat ylittävien palveluprosessien hallinta, henkilöstön saatavuuden ja osaamisen turvaaminen sekä organisaation sopeuttaminen toimintaympäristön muutoksiin.

PERUSTELUT

Suurissa organisaatioissa tehokas johtaminen edellyttää erilaisten toimintojen ja näkemysten yhteensovittamista pikemmin kuin vahvasti yksilöllistä johtamista. Pitkäjänteinen ja johdonmukainen toimintojen kehittäminen edellyttää kohtalaisen pysyvää johtamisorganisaatiota. Vahva ammatillisuus ja yhteistyön esteiden voittaminen ovat olleet Helsingissä johtamisen vahvuuksia.

Helsingin kaupungin johtamista kehitetään nykyisen luottamushenkilö- ja viranhaltijaorganisaation välisen työnjaon pohjalta. Helsingin poliittisen johtamisen toimintakulttuuri perustuu luottamushenkilöelinten ja viranhaltijoiden hyvään yhteistoimintaan. Operatiivisessa johtamisessa keskushallinto vastaa kaupungin toiminnan ohjaamisesta ja toimialarajat ylittävistä prosesseista. Prosessien toteutusvastuut määritellään prosessikohtaisesti. Hallintokunnat vastaavat omilla toimialoillaan palvelujen järjestämisestä kuntalaisille.

Toimintaympäristön haasteisiin reagointi edellyttää muutosvalmiutta koko organisaatiossa. Joidenkin kaupunginhallinnon merkittävien muutoshankkeiden valmistelu ja toteuttaminen on pitkittynyt kohtuuttomasti. Tästä on aiheutunut työpanoksen hukkaamista, tarpeettomia kustannuksia ja saavutettavien hyötyjen viivästymistä. Muutosvalmius ja –halukkuus eivät ole parantuneet, vaikka kaupunginhallinnon kokonaisorganisaation muutoksista on saatu voittopuolisesti myönteisiä kokemuksia.

Useita hallintokuntia koskevissa kehittämishankkeissa on tavoiteltavat hyödyt määritettävä etukäteen mahdollisimman konkreettisesti. Näissä hankkeissa etusijalla ovat kaupungin kokonaisuuteen liittyvät hyödyt, joihin myös hallintokuntien johdon edellytetään sitoutuvan. Muutosten vaikutukset tulee jälkeenpäin huolellisesti arvioida.

Muutosvalmius tulee ottaa nykyistä vahvemmasi osaksi erityisesti johdon tuloksia arvioitaessa mm. tulospalkkiojärjestelmässä.

Pääkaupunkiseudun kaupunkien vahvistunut yhteistyö on uudenlaisten yhteistyön muotojen ohella tuottanut tähän mennessä myös uusia organisaatioita. Ne vaihtelevat muodoltaan osakeyhtiöstä (Metropolia), YTV-mallista (vesihuolto) ja kuntayhtymästä (joukkoliikenne) isäntäkuntamalliin (MetropoliLab). Lisäksi kaupunkien yhteisen hankintayhtiön perustamista selvitetään.

Saavutettavien hyötyjen, kuten lisääntyneen tehokkuuden, vastapainona ja haasteena on hallinnon monimutkaistuminen. Uudet seudulliset organisaatiot merkitsevät sitä, että osa toiminnoista siirtyy kaupungin välittömän ohjauksen ulkopuolelle. Hallinnon hajanaisuus vähentää myös strategista voimaa. Myös kaupungin uusien liikelaitosten muodostaminen lisää kaupunginhallinnon yksiköiden lukumäärää.

Hallintokuntarajat ylittäviä prosesseja parannetaan palvelukohtaisesti asiakkaan näkökulmasta lähtien. Tavoitteena on asiakkaan saaman palvelun ja sen laadun merkittävä paraneminen. Hallintokuntien rajat ylittävien prosessien ohjauksen tehostaminen johtaa myös merkittäviin tehokkuuden lisäyksiin. Prosessien ohjaus riippuu ratkaisevasti siitä, minkä tyyppisestä prosessista on kysymys. Ensinnäkin voidaan erottaa toisistaan moni-isäntäiset ja yksi-isäntäiset prosessit. Ensin mainituissa vastuu jakaantuu usean hallintokunnan kesken. Toiseksi voidaan erottaa toistaan prosessit, joiden lopputulos on ennalta määrätty (kuten kadun rakentaminen) ja prosessit, joiden lopputulos ei ole tiedossa (hoitoprosessit).

Mitä enemmän epävarmuutta prosessiin sisältyy, sitä vaativampia ohjauksen välineitä joudutaan käyttämään. Hallintokuntien rajat ylittävissä prosesseissa on löydettävä kunkin prosessin kannalta sopivimmat ohjauksen välineet.

Strategiaan perustuvien tavoitteiden toteutumista voidaan edistää osallistavalla johtamisella. Johtamistyössä tulee parantaa kaupungin tuloksellisuutta kiinnittämällä lisääntyvää huomiota perustehtävässä onnistumiseen. Prosessi- ja henkilöstöjohtamisen taitojen hallinta on keskeinen edellytys tavoiteltaessa parempaa tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Johtamisessa korostuu aikaisempaa selvemmin organisaation kyky selviytyä monimutkaisissa muutostilanteissa. Esimiesten toimiminen yksikkönsä henkilöstöasioista vastaavana edellyttää näiden asioiden hyvää hallintaa sekä tätä toimintaa tukevia työvälineitä.

Perinteisestä aloitetoiminnasta siirrytään vahvaan innovaatiokulttuuriin. Esimiesten tulee rohkaista henkilöstöään uuden kokeilemiseen ja oma-aloitteisuuteen. Ideointi ja uuden kehittäminen on osa jokaisen omaa työtä. Esimiesten tulee rohkaista henkilöstöään uudistamiseen ja kehittämiseen omalla esimerkillään.

Henkilöstön innovaatiokyvyn monipuolinen hyödyntäminen edellyttää järjestelmällisen innovaatiotoiminnan sisällyttämistä luontevaksi osaksi kaikkien työyksiköiden arkipäivän toimintaa. Innovaatiotoimintaa tukemaan on luotava myös toimiva palkitsemiskäytäntö.

Niin ikään korostuu verkostojen ja monimuotoisuuden hallinnan merkitys. Esimiehet rohkaisevat henkilöstöään verkostoitumaan. Verkostot ovat keskeinen osa osaa-mispääomaa. Erilaisuus ja monimuotoisuus hyödynnetään voimavarana työyhteis-

söissä. Muutokset nähdään uudistumiskyynä, uusina haasteina ja mahdollisuuksina.

Henkilöstöressurssien varmistaminen on kaupungin palvelutoimintojen keskeinen edellytys. Sekä henkilöstön saatavuus että henkilöstön pysyminen kaupungin palveluksessa turvataan. Tämä edellyttää samanaikaisesti johtamisen sekä henkilöstön osaamisen ja palkitsemisen kehittämistä. Henkilöstötarpeen ennakointityötä varten kehitettyjä työvälineitä hyödynnetään tehokkaasti sekä lyhyen että pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelussa.

Maahanmuuttajien osuus kaupungin väestöstä on muutaman viimeisen vuoden aikana lisääntynyt merkittävästi. Tämän kehityssuunnan ennakoitaan jatkuvan voimakkaana. Kaupungin rekrytointitoiminnassa tämä kehitys otetaan huomioon siten, että edistetään maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden palkkaamista kaupungin palvelukseen mahdollisimman monella toimialalla. Myös muuta monimuotoisuutta kaupungin työyhteisöissä lisätään. Työyhteisöjen valmiuksia hallita monimuotoisuuskysymyksiä vahvistetaan.

Henkilöstön saatavuus riippuu tulevina vuosina entistä enemmän myös siitä, minkälaisena työnantajana kaupunki tunnetaan. Oikean tiedon viestiminen kaupungista monipuolisena ja kehittymisen mahdollisuuksia tarjoavana työnantajana on yksi avainkysymyksistä. Työnantajakuvamarkkinointia jatketaan aktiivisesti ja myös uusien välinein.

Henkilöstön osaamisen on jatkossa perustuttava entistä enemmän strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Kaupunkitasoiset palveluiden tulevaisuuden tarpeet otetaan huomioon osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen asiakaslähtöisesti on yhteistyön ja prosessien kehittämistä yli hallintokuntarajojen.

Osaamisen kehittämisessä otetaan huomioon kaupungin, asiakkaan ja yksilön tarpeet. Tarpeiden yhteensovittaminen on urasuunnittelun ja henkilökohtaisten kehittymissuunnitelmien tekemisen perusta.

Osaaminen ei ole vain yksilökohtaista. Osaaminen tulee saada osaksi organisaatiota ja työyhteisöjä. Esimiehellä on vastuu osaamisen ja tiedon muuttamisesta organisaation osaamiseksi.

Kaupungin yhteisinä osaamisina ja valmiuksina korostuvat erityisesti arvoosaaminen, asiakasosaaminen, työtä ohjaavien tavoitteiden hallinta, työyhteisötaidot, organisaatio-osaaminen ja tietotekniset valmiudet.

Palkitsemisen kilpailukykyisyydestä huolehdittaessa otetaan kaikilla toimialoilla varsinaisen palkan lisäksi huomioon muutkin palkitsevat tekijät.

Tavoitteena on käyttää palkitsemista yhä selkeämmin johtamisen välineenä ja strategian toteuttamisen tukijana. Tuloksiin ja työsuorituksiin sidottua palkitsemista vahvistetaan. Tämä tarkoittaa henkilökohtaisten lisien sekä tulospalkkiojärjestelmien käytön laajentamista.

Työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamisen mahdollisuus on nähtävä yhtenä keskeisenä kilpailutekijänä työmarkkinoilla. Eri elämänvaiheissa ja -tilanteissa oleville henkilöille ovat erilaiset palkitsemisen muodot tärkeitä. Valinnaisuuden ja yksilöllisyyden mahdollisuuksia palkitsemisessa edistetään. Esimerkiksi työaikajoustojen (työajan jaksottaminen uudella tavalla), etätömahdollisuuksien tai lyhennettyjen työaika-työmuotojen käytön lisääminen voi jossakin tilanteessa olla saajalleen palkan suuruutta tärkeämpi tekijä.

Henkilökunnan palkitsemista koskevia asenteita, erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemusta, seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Laadukkaalla johtamisella edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä

Tavoite: Johtamisen laatu paranee, mikä lisää muutosvalmiutta ja innovaatioita
Arviointikriteeri / mittari: Palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta parantavien innovaatioiden käyttöönotto

Kaupungin laadukas johtamistapa edistää innovaatioita, muutosvalmiutta ja monimuotoisuutta. Reagointikykyä ja muutosvalmiutta parannetaan. Kaupunkikonsernin johtamisen keskeinen tavoite on osatimoinnin välttäminen.

Toimenpiteet:

- Jatketaan ylimmän johdon, keskijohdon ja esimiesten valmennuksia
- Noudatetaan eettisiä ohjeita
- Lisätään kannustavaa palkkausta

Toimialarajat ylittävien palveluprosessien johtamistapa otetaan käyttöön asiakashyödyn lisäämiseksi ja konsernin resurssien yhteiskäytön tehostamiseksi. Keskeisiä kaupunkitasoisia toimialarajat ylittäviä kehitettäviä palveluja ovat mm. ikääntyneiden palvelut, lastensuojelu ja terveyden edistäminen. Kaikkia toimialarajat ylittäviä kaupungin sisäisiä ja ulkoisten kumppaneiden kanssa tehtäviä palveluprosesseja kehitetään.

Toimenpiteet:

- Prosessien johtamistavat määritellään ja otetaan käyttöön: mm. yhteiset sitovat tavoitteet, palkitseminen ja prosessijohtamisen malli

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteista osaa ohjataan kaupunkitasolla. Tavoitteena on olemassa olevien palveluiden laadun, vaikuttavuuden ja tuottavuuden parantaminen. Kaupungin oman palvelutuotannon innovaatioiden johtaminen tuodaan osaksi johtamisjärjestelmää.

Toimenpiteet:

- Samaan palveluprosessiin osallistuville virastoille määritellään yhteiset toiminnalliset tavoitteet ja tulospalkkiotavoitteet
- Innovaatioiden ja muutosten ideointia ja toteuttamista seurataan ja vaikuttavuuden paranemisesta palkitaan

Osallistavalla johtamisella varmistetaan strategiaan perustuvien tavoitteiden toteutuminen.

Toimenpiteet:

- Tuottavuutta ja vaikuttavuutta lisätään toimintatapoja ja prosesseja uudistamalla
- Esimiehille koulutetaan tarvittavat henkilöstöjohtamisen tiedot ja taidot
- Innovatiivinen toimintatapa rakennetaan osaksi johtamisjärjestelmää
- Verkostojen, monimuotoistuvien työyhteisöjen ja uudistamisen johtaminen hallitaan

Monimuotoisen palveluntuottajakokonaisuuden (oma tuotanto, seudulliset yhteispalvelut, hankinnat yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta, sopimukset, kumppanuudet, verkostot) johtamistaitoja lisätään. Tietotekniikkaa hyödynnetään johtamisessa. Kaupungin palvelutoimintamallilla kuvataan julkisen palvelujohtamisen ja liiketoiminnallisen johtamisen suhteet.

Toimenpiteet:

- Johtamiskoulutus ja – valmennus
- Kaupunkiyhteiset tietojärjestelmät kuten asianhallinta, sähköinen työpöytä, toimipaikkarekisteri ja paikkatieto
- Kaupungin palvelutoimintamallin viestiminen
- Kaupunginosabarometrilla seurataan kaupunginosien kehitystä tasa-arvoisen palvelutason takaamiseksi

Pääkaupunkiseudun ja Helsingin seudun yhteistyötä kehitetään. Tavoitteena on palvella kaupunkilaisia ja yrityksiä joustavasti kuntarajojen häiritsemättä. Helsinki toimii pääkaupunkiseudun kaupunkien yhdistämisen puolesta. Helsingin seudun kehityksen turvaamiseksi tarvitaan kansallisesti toimiva kuntarakenne ja nykyistä merkittävästi pienempi kuntien määrä. Laajemman Helsingin seudun hallintaa edistää seudun koostuminen muutamasta suuresta kunnasta.

Toimenpiteet:

- Pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteistyösopimusta toteutetaan vuosina 2009–12
- Yhteistyötä Helsingin seudun kuntien kanssa tiivistetään
- Selvitetään pääkaupunkiseudun kaupunkien yhdistämisen mahdollisuudet vuoden 2013 alusta

Henkilöstön saatavuutta, osaamista ja palkitsemista vahvistetaan

Tavoite: Varmistetaan omaan palvelutuotantoon tarvittavan osaavan henkilöstön saaminen ja pysyvyys sekä lisätään henkilöstön työtyytyväisyyttä
Arviointikriteeri / mittari: Henkilöstön osaamistaso ja työtyytyväisyys

Varmistetaan henkilöstöressurssien riittävyys. Maahanmuuttajien osuus kaupunkikonsernin henkilöstöstä kasvaa ja lähestyy maahanmuuttajien osuutta väestöstä.

Toimenpiteet:

- Henkilöstösuunnittelu perustuu ennakoituun henkilöstön laadulliseen ja määrälliseen tarpeeseen
- Työssäoppimisen muotoja monipuolistetaan
- Työnantajan ja työtehtävien tunnettuutta parannetaan

Henkilöstön osaaminen perustuu strategiasta johdettuihin tavoitteisiin.

Toimenpiteet:

- Ammattiosaaminen, uralla kehittyminen ja tehtävämuutosten suunnittelu ovat osa tulos- ja kehityskeskusteluja ja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia
- Osaamisen jakaminen on arkipäivän käytäntö ja sillä varmistetaan, että yksilöiden osaaminen on myös organisaation osaamista
- Kaupungin arvoihin ja yhteisiin toimintaperiaatteisiin perustuvaa osaamista vahvistetaan

Palkitsemisen kokonaisuus on kaikilla toimialoilla kilpailukykyistä.

Toimenpiteet:

- Osaamisen ja ammattitaidon lisääntyminen sekä urakehitys otetaan tavoitteellisesti huomioon palkkauksessa
- Tavoitteiden toteuttamiseen sidotun ja yksilöllisiä vaihtoehtoja tarjoavan palkitsemisen osuutta kasvatetaan
- Vaikutetaan koulutuksella ja muilla toimenpiteillä siihen, että palkitsemisjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi
- Toimialarajat ylittävää palvelutuotantoa tuetaan palkitsemisen keinoin
- Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen on kaupungin toimintatapa

TALOUDEN TASAPAINOA JA PALVELUTUOTANNON VAIKUTTAVUUTTA PARANNETAAN

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Tulevien vuosien odotettavissa oleva heikompi talouskasvu, kaupungin liiketoiminnasta saatavien tulojen kertymiseen liittyvät riskit, ikääntymiseen liittyvä palvelutarpeen kasvu ja palvelutuotannon tuottavuuden heikko kehitys viime vuosina uhkaavat voimakkaasti kaupungin talouden tasapainoista kehitystä. Strategisina haasteina ovat toimintamenojen sopeuttaminen ennakoituun tulokehitykseen, palvelutuotannon vaikuttavuuden parantaminen ja kaupungin kiinteistöomaisuuden tehokas käyttö.

PERUSTELUT

Toimintaympäristön muuttuminen edellyttää sitä, että organisaatorakenteita ja työnjakoja joudutaan jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään uudelleen. Muuttuvissa oloissa pelkästään tehtäväjaon selkeänä pitäminen vaatii sen riittävän tiheää arviointia ja määrittämistä.

Asukkaiden kannalta keskeisimpien toimipisteiden (ainakin koulut, päiväkodit, nuorisotilat ja terveysasemat) verkkoja tarkastellaan jatkossa kokonaisuutena ja niiden muuttamista koskevat päätökset tehdään samassa yhteydessä. Palveluverkkojen merkittävät muutokset valmistellaan jatkossa palvelut tuottavien hallintokuntien, talous- ja suunnittelukeskuksen ja tilakeskuksen yhteistyönä. Tavoitteena on lisätä tilojen yhteiskäyttöä ja tasata palveluverkkojen vaihtelua. Tilakeskuksen ja hallintokuntien yhteistyötä selkiytetään palvelujen sijoittamisen ohjauksessa hallintokuntien esittämien tilatarpeiden pohjalta.

Helsingissä käytetään erilaisia ohjausmalleja kuten sopimusohjausta ja tilaaja-tuottaja – mallia sekä ulkoistamista, silloin kun on tarjolla tavoitteisiin soveltuvia ulkopuolisia palvelutuottajia.

Tilaaja-tuottaja – mallin, jossa palvelujen järjestämisvastuu ja tuottamisvastuu on eriytetty toisistaan, soveltamisesta on saatu hyviä kokemuksia myös Helsingin kaupunginhallinnossa. Tilaaja-tuottaja – mallin soveltaminen soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa palvelujen tarve tai kysyntä ei synny suoraan asukkaista tai muista ulkoisista asiakkaista.

Talous- ja suunnittelukeskus on laatinut selvityksen tukipalveluiden tämänhetkisestä organisoinnista kaupunginhallinnossa. Luvut osoittavat, että tukipalvelujen keskittämistä on mahdollista mittavasti jatkaa, vaikka täydelliseen keskittämiseen ei pyritäkään.

Tilaajaorganisaatioiden kannalta tukipalveluiden keskittämisen etuina ovat toimintavarmuuden kasvaminen ja se, että tukipalvelut muuttuvat kiinteistä kustannuksista muuttuviksi kustannuksiksi, jolloin vaikutusmahdollisuudet niiden kustannuksiin paranevat.

Palvelujen tuottamisen kannalta keskeinen etu on toiminnan taloudellisuuden lisääntyminen suuremman yksikkökoon ansiosta. Tämä parantaa kaupungin oman tuotannon kilpailukykyisyyttä. Lisäksi keskittäminen luo mahdollisuudet monipuolisiin tehtäväkokonaisuuksiin ja toimintojen tehokkaisuuteen yhdistelmiin. Tukipalvelujen tuottamiseen erikoistunut yksikkö voi kulkea alan kehityksen kärjen tuntumassa.

Suuressa yksikössä on myös paremmat edellytykset asiantuntemuksen hyväksikäytölle ja kokeilu- ja kehittämistoiminnalle. Tukipalveluja tuottavalle henkilöstölle keskittäminen merkitsee siirtymistä viraston sisäisistä aputehtävistä palveluyksikön päätoimintojen hoitamiseen. Usein se antaa henkilöstölle myös mahdollisuuden aiempaa monipuolisempaan tehtäväkenttään ja koulutus- ja kehittämismahdollisuuksiin.

Tukipalvelujen keskittäminen voi myös johtaa kuljetusten vähenemiseen ja sitä kautta logistisiin säästöihin ja myönteisiin ympäristövaikutuksiin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa raaka-aineiden jakelu koulujen ja päiväkotien keittiöihin voidaan yhdistää, vähenee raskas liikenne näiden ympäristöissä ja kuljetuskustannukset pienenevät.

Tukipalvelujen keskittämistä jatketaan erityisesti siivous- ja vahtimestaripalveluissa. Myös hankintoja keskitetään nykyistä enemmän, joko mahdollisesti perustettavaan pääkaupunkiseudun hankintayksikköön tai hankintakeskukseen. Palmiasta kehitetään tukipalvelujen tuottamisen valtakunnallinen laatujohtaja ja kilpailukykyisin yksikkö.

Palmian perustamisen yhteydessä vuonna 2002 kaupunginvaltuusto päätti, että liikelaitoksen tulee valmistautua toimimaan kilpailutilanteessa vuodesta 2006 alkaen. Tämän perusteella kaupunginvaltuusto päätti vuonna 2005 käynnistää siivous- ja ruokahuoltopalvelujen osittaisen kilpailuttamisen vuodesta 2006 alkaen.

Opetuslautakunta kilpailutti 19 koulun ja oppilaitoksen ja kolmen yhteistoimitilan (koulu ja päiväkotito) siivouksen ja ruokapalvelun vuonna 2006. Terveyslautakunta kilpailutti Suursuon sairaalan ruokapalvelut vuonna 2007.

Talous- ja suunnittelukeskus on yhdessä asianomaisten hallintokuntien kanssa selvittänyt kilpailuttamisen tähänastisia vaikutuksia. Tukipalveluiden kilpailuttamisen vaikutuksesta siivous- ja ruokapalvelujen hinnat ovat 10 -15 % alemmat kuin ilman kilpailutusta. Palvelujen laatu on parantunut ja asiakastyytyväisyys lisääntynyt kilpailutetuissa kohteissa. Tämä koskee sekä ulkopuolisia että kaupungin omaa palveluntuottajaa. Kilpailuttamisen henkilöstövaikutukset ovat olleet vähäiset.

Kilpailuttaminen on vaatinut merkittävästi työpanosta sekä tilaajien että tuottajan taholla. Toisaalta vaadittu työpanos on ensimmäisellä kerralla huomattavasti suurempi kuin seuraavilla kerroilla.

Tukipalvelujen kilpailuttamisen laajentamista jatketaan. Kaupunginvaltuusto päättää kevätkaudella 2009 kilpailuttamisen kohteista ja aikataulusta. Jatkossakin on varmistettava, että palvelujen tuottamisen erilaiset organisoinnin vaihtoehdot eivät heikennä kaupunginhallinnon vaikutusvaltaa palvelujen saatavuuteen ja laatuun.

Tilanhankintaprosessien sujuvuuden lisäämiseksi yksi keskeinen tavoite on vähentää prosessin osapuolia. Tässä tarkoituksessa selvitetään erityisesti omistajahallinnon ja rakennuttamisen organisatorista yhdistämistä.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Toimintamenot sopeutetaan käytettävissä oleviin tuloihin

Tavoite: Kaupungin toimintamenojen kasvu ei ylitä kustannustason nousua
Arviointikriteeri / mittari: Virastojen toimintamenot, verotulot, vuosikate

Sopeutetaan palvelutuotannon toimintamenot käytettävissä oleviin verotuloihin ja vähennetään rahoituksessa liikelaitosriippuvuutta. Keskeisten palvelujen kustannuskehitys määritellään. Kaupunki reagoi kansainvälisestä taloustaantumasta aiheutuvaan talouden nopeaan heikkenemiseen.

Toimenpiteet:

- Arvioidaan taloustilanteen muutoksen vaikutukset kaupungin vuoden 2009 talousarvioon ja esitellään tarvittavat toimenpiteet raamitarkastelun 2010 yhteydessä tai sen jälkeen kun taloustaantumasta selvyys on selvillä
- Palvelutuotannon menot nousevat korkeintaan kustannustason nousua vastaavasti
- Asiakas- ja palvelukohtaisia yksikköhintoja pienennetään
- Tilakustannusten osuutta palvelujen kustannuksista pienennetään
- Investointien tavoitteena on kaupungin elinvoimaisuuden sekä tulevan asukasohjan ja verotulokehityksen turvaaminen

Palvelujen vaikuttavuutta parannetaan

Tavoite: Kaupungin palvelujen laatu, vaikuttavuus ja kokonaistuottavuus paranee julkishallinnon yleisten tavoitteiden mukaisesti
Arviointikriteeri / mittari: Laadun huomioon ottava tuottavuus paranee

Helsingin tarjoamien palvelujen (oma ja muu tuotanto) laatua ja vaikuttavuutta parannetaan. Innovaatiotoiminnan tavoite on olemassa olevien palvelujen laadun ja vaikuttavuuden parantaminen. Pääkaupunkiseudun palveluyhteistyön tavoitteena on palvelujen tarjonnassa vaikuttavuuden ja laadun parantaminen.

Toimenpiteet:

- Laatu, vaikuttavuutta ja tuottavuutta lisäävät toimenpiteet esitetään vuosittain talousarviossa

- Virastoilla ja laitoksilla on toiminnassa oleva uuden tuottavuuslaskennan mallin mukainen tuottavuuden mittaustapa vuoden 2011 alusta alkaen.

Hankintoja kehitetään kaupungin kokonaisedun parantamiseksi, elinkeinoelämän edellytysten parantamiseksi ja ilmastovaikutusten vähentämiseksi.

Toimenpiteet:

- Hankintaosaamisen kehittäminen
- Hankintatiedon raportoinnin, mittaamisen ja analysoinnin kehittäminen sekä hankintavolyymin keskittäminen
- Hankintojen ympäristövaikutusten seuranta, energiatehokkuus hankintakriteerinä
- Kumppaniyhteistyötä yrittäjien kanssa, hankintakokonaisuuksien kehittäminen vastamaan paremmin toimittajamarkkinoita

Organisaatiota kehitetään palvelujen parantamiseksi

Tavoite: Organisaatorakenne muodostaa toimintojen tehokkaan ohjausjärjestelmän ja luo edellytykset palvelujen laadukkaalle ja taloudelliselle tuottamiselle

Arviointikriteeri: Organisaatiomuutosten vaikutuksia arvioidaan järjestelmällisesti

Tilaaaja-tuottaja – mallia sovelletaan ensisijaisesti muihin kuin asiakas-kohtaisiin palveluihin.

Toimenpiteet:

- Tukipalvelujen keskittämistä jatketaan. Tavoitteena on keskitetyn tuottamisen osuus ruokapalveluissa 95 %, siivouksessa 75 % ja vahtimestaripalveluissa 80 %.
- Tilahallinnon uudistamista jatketaan liittämällä tilojen rakennuttamistehtävät omistajahallinnon tehtäviin
- Logistisia toimintoja keskitetään perustamalla logistiikka-keskus
- Kaupungin itse tuottamien tukipalvelujen kilpailuttamista jatketaan

Toimitiloja käytetään tehokkaasti

Tavoite: Tilojen käyttö tehostuu, kustannukset vähenevät ja ilmastovaikutukset pienenevät

Arviointikriteeri / mittari: Tilojen määrä, käyttöaste, kustannukset ja energiankäyttö

Laaditaan kaupunkitason toimitilastrategia, jonka tavoitteena on kustannustehokkuus, tilojen yhteiskäyttö, rakennusten arvon säilyminen, terveellisyys, energiatehokkuus ja päästöjen vähentäminen. Vuokrataso määritellään siten, että kiinteistöjen kunnossapidosta voidaan huolehtia.

Toimenpiteet:

- Toimipisteverkon hallintaa kehitetään
- Palveluverkkojen merkittävät muutokset valmistellaan tilakeskuksen ja palvelut tuottavien hallintokuntien yhteistyönä.
- Tasataan palveluverkkojen vaihtelua hallintokuntien välillä

TYTÄRYHTEISÖJÄ JOHDETAAN KOKONAISEDUN NÄKÖKULMASTA KAUPUNKILAISIA PALVELLEN

MUUTOSVOIMAT JA STRATEGISET HAASTEET

Kaupungin toiminnasta yhä laajempi osa siirtyy konsernin tytäryhteisöihin. Merkittävimpiä muutoksia tulevina vuosina ovat mm. seudullisesti omistettut yhteisöt. Kuntalaisten palvelutarpeiden monimuotoistuminen ja siihen vastaamiseksi laajennettava palvelutuotannon monipuolisempi tuottajakenttä lisää kaupunkikonsernin ohjaamisen haasteita. Tätä korostaa myös se, että konserniin kuuluu tytär- ja osakkuusyhtiöitä, jotka toimivat kilpailluilla markkinoilla. Konsernijohtamisessa korostuu palvelujen laadun, vaikuttavuuden ja tuottavuuden sekä riskienhallinnan ohjaus. Strategisia haasteita ovat konserniyksiköiden ohjaaminen kaupungin yhteisten tavoitteiden suuntaan ja omistajapolitiikan kohdentaminen kaupungin tavoitteita palvelemaan yksityiskohtiin puuttumisen sijaan.

PERUSTELUT

Helsingin kaupunkikonserni on kooltaan suuri. Tytäryhteisöjä on 118 ja tytärsäätiötä 10. Konsernitaseen loppusumma on yli 11 miljardia euroa ja tytäryhteisöissä työskentelee yli 4 000 henkilöä. Kooltaan suuren kaupunkikonsernin poliittinen ohjaus vaatii aiempaa tiiviimpää keskittymistä tytäryhteisöjen toiminnan ja talouden ohjaukseen ja seurantaan.

Helsingin kaupunkikonserniin kuuluvat ne yhtiöt, säätiöt, yhdistykset ja muut yhteisöt, joissa kaupungilla on määräysvaltaa. Konsernilla tarkoitetaan emoyhteisön sekä yhden tai useamman juridisesti itsenäisen yhteisön muodostamaa taloudellista kokonaisuutta, jossa emoyhteisöllä yksin tai yhdessä muiden konserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa on määräysvalta. Määräysvalta voi perustua myös siihen, että tytäryhteisöllä yksin tai yhdessä muiden tytäryhteisöjen kanssa on määräysvalta toisessa yhteisössä. Kaupunkikonserni ei ole osakeyhtiölain mukainen konserni, koska osakeyhtiölain mukaan konsernin emoyhtiönä tulee olla osakeyhtiö.

Kaupunki emoyhteisönä vastaa kaupungin kehityksen ohjaamisesta sekä kaupungin järjestämien palvelujen määrittelystä. Yhtiöitä ja säätiöitä käytetään täydentämään kaupungin palvelutuotantoa ja hoitamaan konsernin muita tehtäviä.

Konsernijohtamisen painopiste siirtyy entistä enemmän tytäryhteisöille asetettavien konkreettisten tavoitteiden suuntaan. Tämä edellyttää myös tavoitteiden toteutumisen aktiivista seurantaa ja selkeiden omistajapoliittisten näkemysten viestimistä tavoiteasetannan painopisteistä ja kehittämislinjoista.

Kaupungin toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi tytäryhteisöjen ohjausmallia kehitetään. Tavoitteena on edistää selkeämmän ja yhtenäisemmän konsernijohtamisen tahtotilan muodostumista ja viestimistä läpi koko kaupunkikonsernin riippumatta yksittäisen tytäryhteisön toimialasta, yritysmuodosta tai koosta. Painopistettä siirretään konserniohjauksesta konsernijohtamiseen lujittamalla konsernijohtamisen johtamisotetta tytäryhteisökohtaisin aloittein ja strategisin linjauksin. Kaupunkikonsernin johtamista kehitetään kokonaisedun näkökulmasta nykyistä konsernilähtöisemmäksi ja kokonaistaloudellisemmaksi. Käytännön tasolla tytäryhteisöjä

ohjataan tehokkaammin yhtenäisiin toimintatapoihin ja johtamis- ja hallintokäytäntöihin konsernin sisällä. Pääkaupunkiseudun yhteistyön tiivistymisen myötä toteutetaan kaupunkien omistajaohjauksen keskitetympää päätöksentekoa ja omistajapolitiikan yhtenäistämistä sellaisissa yhtiöissä ja muissa yhteisöissä, joissa kaupungit ovat osakkaina tai käyttävät määräysvaltaa.

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Kaupunkikonsernin kokonaisuus varmistetaan

Tavoite: Tytäryhteisöjen palvelujen laatu, vaikuttavuus ja tuottavuus paranevat
Arviointikriteeri / mittari: Tytäryhteisöjen pääoman tuotto paranee

Kaupunkikonsernia johdetaan ja kehitetään kaupungin ja sen tytäryhteisöjen muodostamana kokonaisuutena ja kokonaistaloudellisesti. Resurssien yhteiskäyttöä tehostetaan ja lisätään.

Toimenpiteet:

- Kaupungin johto koordinoi virastojen ja liikelaitosten sekä tytäryhteisöjen strategista ja toiminnan suunnittelua
- Tytäryhteisöt noudattavat hyväksytyn konsernistrategian peruslinjauksia ja ottavat toiminnassaan huomioon kaupunkikonsernin kokonaisedun

Konserniohjausta tehostetaan ja selkeytetään

Tavoite: Tytäryhteisöjen hallinta tehostuu ja toiminta on virheetöntä
Arviointikriteeri / mittari: Tytäryhteisöjen määrä vähenee. Tytäryhteisöt ovat toimialansa kansallista kärkitasoa.

Konserniohjauksen tavoitteissa ja ohjaustavoissa otetaan huomioon tytäryhteisöjen toimialakohtaiset erityispiirteet ja toimintaympäristövaatimukset. Tytäryhteisöjen toiminnan tuottavuutta lisätään, riskienhallintaa tehostetaan, keskinäistä yhteistyötä tiivistetään ja saman toimialan tytäryhteisöjä tai niiden toimintoja yhdistetään.

Toimenpiteet:

- Kaupunkikonsernin ohjausvastuuta keskitetään kaikkien tytäryhteisöjen osalta kaupunginhallituksen konsernijaostolle ja johtamisen kokonaisvastuuta kaupunginjohtajalle
- Tytäryhteisöjen hallintoelimiin valittavien jäsenten lukumäärää vähennetään ja jäsenvalinnoissa painotetaan toimiala- ja talousosaamista
- Tytäryhteisöt noudattavat toiminnassaan kaupungin henkilöstöpolitiikan peruslinjauksia. Henkilöstön palvelussuhteen ehdot määräytyvät asianomaisten kunnallisten tai muiden alakohtaisten työehtosopimusten mukaisesti. Tytäryhteisöjen johdon ja muun henkilöstön palkkauksen ja muiden

– palvelussuhteen ehtojen määräytymistä koskeva koordinointivastuu on henkilöstökeskuksella.

– Kaupungin omistamien asuinkiinteistöyhtiöiden yhdistämistä ja tehokkaampaa hallintoa selvitetään

Omistajapolitiikkaa selkeytetään

Tavoite: Tytäryhteisökokonaisuus tukee kaupungin palvelutavoitteiden saavuttamista

Arviointikriteeri / mittari: Toimiva tytäryhteisökokonaisuus

Omistajapolitiikan lähtökohtana on, että omistaminen liittyy kaupungin toimialaan ja tehtäviin. Omistaminen voi olla myös strategista omistamista.

Toimenpiteet:

- Kaupunginhallituksen konsernijaosto asettaa tämän strategiaohjelman tytäryhteisöjen johtamisen peruslinjauksia (=konsernistrategia) noudattaen tytäryhteisökohtaisesti omistus pohjaa, kehittämissiöitä ja toimintaa koskevat omistajapoliittiset tavoitteet
- Kaupunki käyttää aktiivisesti mahdollisuutta perustellusta syystä hankkia omistuksia ja luopua niistä

Liikelaitosmallin käyttöä lisätään. Toimintamalli saatetaan yritysmuodoltaan yhteneväiseksi ja kilpailuoikeudellisesti neutraaliksi muiden samalla toimialalla toimivien yhtiömuotoisten toimijoiden kanssa.

Toimenpiteet:

- Luovutaan kaupungin ydintoimintaan kuulumattomista omistuksista (Helsinki Region Marketing Oy, Kiinteistö Oy Hansasilta, Kiinteistö Oy Helsingin Tennispalatsi, Mitox Oy, Suomen Energia-Urakointi Oy, Suomenlinnan Liikenne Oy, vähemmistöomistukset kiinteistöhuolto-yhtiöissä)
- Vahvistetaan yhtiöiden markkina-asemaa ja kannattavan kasvun edellytyksiä omistusjärjestelyin
- Yhtiöitetään Palmia ja Metropolilab
- Mikäli EU:n yhteismarkkinoita koskevat säädökset tai ulkoiset toimintaympäristön muutokset vaativat, varaudutaan Helsingin Energian kilpailunalaisen toiminnan siirtämiseen yhtiömuotoon

Liite 1. Valtuustokauden 2009–12 toimintaohjelmat

VALTUUSTOKAUDELLA 2009-12 LAADITTAVAT TOIMINTAOHJELMAT

Laadittava toimintaohjelma	Perustelu	Käsittely ja aikataulu
Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma (Lasu)	Uuden lastensuojelulain mukainen suunnitelma	Kvsto 2009
Tasa-arvosuunnitelma	Tasa-arvosuunnitelman 2006-2008 (Kvsto 11.10.2006) uudistaminen. Henkilöstöosuus on työnantajalle lakisääteinen.	Kvsto 2009
Maankäytön ja asumisen toteutusohjelma (MA)	MA-ohjelman 2008-17 (Kvsto 13.2.2008) tarkistaminen	Kvsto 2011-12
Tutkimusohjelma	Tutkimusohjelman 2007-2009 (Khs 10.9.2007) uudistaminen	Khs 2010
Tietotekniikkaohjelma	Tietotekniikkastrategian 2007-10 (Khs 2.5.2007) uudistaminen	Khs 2011
Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelma (HLJ 2011)	Pääkaupunkiseudun liikennejärjestelmäsuunnitelman (PLJ 2007) uudistaminen	Khs 2011

STRATEGIAOHJELMAAN SISÄLTYYVÄT LINJAUKSET TOIMINTAOHJELMISTA, JOITA EI VALMISTELLA KÄSITELTÄVÄKSI VALTUUSTOKAUDELLA 2009-12

Ohjelma	Linjaukset strategiaohjelman kohdassa	Toimenpiteet
Liikuntapolitiittinen ohjelma 2001-2010 (Kvsto 28.11.2001)	Asukkaiden terveys- ja hyvinvointierot	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Ympäristöpolitiikka 2005 - 2008 (Kvsto 16.3.2005)	Arvot, kilpailukyky, kaupunkirakenne ja asuminen sekä johtaminen	Toimenpiteet määritellään talousarviossa ja raportoidaan kaupungin ympäristöraportissa vuosittain
Henkilöstöstrategia 2006 - 2008 (Kvsto 1.2.2006)	Arvot, eettiset periaatteet sekä johtaminen ja henkilöstön osaaminen	Toimenpiteet määritellään virastojen ja liikelaitosten palvelujen suunnittelun yhteydessä, esitetään henkilöstöohjelmissa ja raportoidaan henkilöstöraportissa vuosittain
Vanhuspalveluohjelma 2006 - 2009 (Kvsto 19.4.2006)	Asukkaiden terveys- ja hyvinvointierot	Toimenpiteet määritellään sosiaaliviraston, terveyskeskuksen ja HUS:n talousarvioissa
Savuton Helsinki, tupakoinnin ehkäisy- ja vähentämishjelma 2007 - 2015 (Kvsto 29.11.2006)	Asukkaiden terveys- ja hyvinvointierot	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Energiapolitiittiset linjaukset (Kvsto 30.1.2008)	Kaupunkirakenne ja asuminen	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Helsingin kansainvälisen toiminnan strategia 2008 (Kvsto 27.2.2008)	Kilpailukyky	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Helsingin ekologisen kestävyuden ohjelma HEKO 2005-2008 (Khs 16.5.2005)	Arvot, kilpailukyky sekä kaupunkirakenne ja asuminen	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Turvallisuusstrategia 2007 - 2010 (Khs 23.10.2006)	Kilpailukyky	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Elinkeinostrategia (Khs 16.4.2007)	Kilpailukyky	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Pääkaupunkiseudun ilmastostrategia 2030 (Khs 11.2.2008)	Asukkaiden terveys- ja hyvinvointierot, kilpailukyky, kaupunkirakenne ja asuminen	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhdessä ja sovitetaan seudullisten kumppaneiden kanssa
Helsingin kaupungin ilmansuojelun toimintaohjelma 2008 - 2016 (Khs 19.5.2008)	Kaupunkirakenne ja asuminen	Toimenpiteet määritellään talousarviovalmistelun yhteydessä
Hankintastrategia (Kj 16.8.2006)	Talouden tasapaino ja palvelutuotannon vaikuttavuus	Toimenpiteet määritellään virastojen ja liikelaitosten hankintaohjelmissa

Liite 2. Kaupungin suorituskykymittaristo.

STRATEGINEN ALUE**Strateginen tavoite**

Kriittinen menestystekijä

Arviointikriteeri / mittari

HYVINVOINTI JA PALVELUT**1. Asiakaslähtöiset palvelutarjotaan asukkaan osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen**

Luodaan uusi palvelukulttuuri	Asiakastyytyväisyys kaupunkitasolla paranee
Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja	Palveluvaihtoehdot lisääntyvät
Palveluverkko vastaa asukkaiden tarpeisiin kaupunkitilassa ja verkossa	Tilojen käyttö tehostuu Sähköiset palvelut lisääntyvät
Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus turvataan	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
Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan	Tietojärjestelmätuen kattavuus palvelu- ja vuorovaikutusketjuissa

2. Asukkaiden 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 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 palvelualojen, osaamiskeskittymien ja yritysten kasvulle	Elinkeinorakenteen monipuolisuus
	Yhteisöverokertymä

KAUPUNKIRAKENNE JA ASUMINEN

6. Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan

Asuntotuotannon määrän ja laadun toteutuksesta huolehditaan	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	Liikekeskustan kaupallisten toimijoiden liikevaihto ja työpaikkamäärä
	Keskustan käyttö (esim. kävijöiden ja tapahtumien määrä)

7. Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastonmuutokseen vastaamiseksi

Kaupunkirakennetta eheytetään raideliikenneverkkoon tukeutuen	Täydennys- ja uudisrakennushankkeiden sijoittuminen olemassa olevan ja tulevan raideverkon palvelualueelle
Kaupunkirakennetta kehitetään energiaa säästäväksi	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 yhden prosenttiyksikön vuoden 2012 loppuun mennessä
Helsingiläisten ja seudullisten intressien yhteensovittamisesta huolehditaan	Helsingin sisäisten ja Helsingin alueella kulkevien seudullisten joukkoliikennematkojen kuljetusosuus kasvaa yhdellä prosenttiyksiköllä vuoden 2012 syksyyn mennessä

JOHTAMINEN**9. Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä**

Laadukkaalla johtamisella edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä	Palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta parantavien innovaatioiden käyttöönotto
Henkilöstön saatavuutta, osaamista ja palkitsemista vahvistetaan	Henkilöstön osaamistaso
	Henkilöstön työtyytyväisyys

10. Talouden tasapainoa 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 palvelun

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