



**ESPOO
ESBO**

Linjaukset johtamisjärjestelmän ja organisaation muutokset 2021

Kaupunginhallitus 7.12.2020

Tähänastinen valmistelutyö ja aineistot

Valmistelutyö	Syntyneet aineistot
1. Ohjausryhmän kokoukset <ul style="list-style-type: none">• Valmistelun aikataulut, ohjaus ja seuranta• Helsingin johtamisjärjestelmän arvioinnin esittely (19.8.2019)	
2. Ohjausryhmän 1. yhteisseminaari Turun ohjausryhmän kanssa 11.1.2019 <ul style="list-style-type: none">• Suurten kaupunkien johtamisjärjestelmiin tutustuminen• Kaupunkien tulevaisuuden haasteet (Jenni Airaksinen)	<ul style="list-style-type: none">• Suurten kaupunkien johtamisjärjestelmät - vertailu, havainnot ja johtopäätökset, Jarmo Asikainen, Jenni Airaksinen 1.4.2019 (FCG)• Yhteenveto työpajasta
3. Valtuustoseminaari 8.5.2019 <ul style="list-style-type: none">• Pormestarimallin eri vaihtoehtojen käsittely• Kaupunginjohtajamallin arviointi	<ul style="list-style-type: none">• Luottamushenkilö- ja viranhaltijaorganisaatioiden uudistaminen, kaupunginjohtaja Jukka Mäkelän esitys uudistuksen tavoitteista ja pormestarimallin vaihtoehtoista• Yhteenveto valtuustoseminaarin keskustelusta
4. Ohjausryhmän 2. yhteisseminaari Turun ohjausryhmän kanssa 28.5.2019 <ul style="list-style-type: none">• Tutustuminen Lahden pormestarimallin valmistelutyöhön	
5. Kysely johtamisjärjestelmän uudistamisesta valtuustoryhmille 5-6/2019	<ul style="list-style-type: none">• Valtuustoryhmien vastaukset kyselyyn• Tiivistelmä valtuustoryhmien vastauksista
6. Ohjausryhmän päätös jatkaa johtamisjärjestelmän kehittämistä nykyisen mallin pohjalta (ns. kaupunginjohtajamalli) 16.12.2019	<ul style="list-style-type: none">• Luottamushenkilö- ja viranhaltijaorganisaatioiden uudistamisen linjaukset
7. Kaupunginhallituksen ja sen jaostojen itsearviointi 6/2020	<ul style="list-style-type: none">• Yhteenveto itsearviointikyselystä
8. Valtuustoseminaari 16.11.2020	<ul style="list-style-type: none">• Luonnos johtamisjärjestelmän ja organisaation 2021 kehittämiseksi
	Muu valmistelussa hyödynnetty materiaali
	<ul style="list-style-type: none">• Helsingin johtamisjärjestelmän arviointikonaisuus• Helsingin pormestari-selvitys• Tampereen johtamisjärjestelmän arvioinnit• Lahden pormestarimalli –esitys• Turun kaupungin johtamisjärjestelmän arviointityön ohjausryhmän raportti

Espoon kaupungin johtamisen haasteita 2020-luvulla

Kaupunki koronan jälkeen

Koronan pitkäaikaiset vaikutukset selviävät tulevina vuosina. Elpymisen ja uudistumisen mahdollisuuksien käyttäminen haastavat.

Kasvu

Espoon nopea kasvu seuraa globaaleja kaupungistumisen trendejä. Maahanmuutto muuttaa merkittävästi väestörakennetta. Muutos mahdollistaa ja haastaa, tavoitteena laadukas ja kestävä kasvu ja koko Suomen elinkeino-, työllisyys- ja kotouttamispolitiikan vahvistuminen.

Digitalisaatio, disruptio ja kaupunki palveluna

Digitalisaatio vaikuttaa kaikkialla: elinkeinoelämässä, ihmisten arjessa, palveluissa ja vuorovaikutuksessa. Kaupungin rooli muuttuu ja kaupungin palvelujen tulee uudistua.

Demokratian murros

Osallisuuden tavat muuttuvat, digitalisaatio haastaa demokratian. Asukas- ja asiakaslähtöisyys ja Espoon nopea muutos haastavat edelläkävijyyteen myös osallisuuden tukemisessa.

Julkisen talouden haasteet

Espoo kohtaa muita kuntia voimakkaampana julkisen talouden haasteet. Huoltosuhteen heikkeneminen ja investointitarpeet haastavat johtamisen. Kasvu on kallista, nykyinen valtionosuusjärjestelmä on tiensä päässä.

Kestävä Espoo

Espoon kasvun pitää olla taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä. Ilmastonmuutoksen torjuminen ja siihen sopeutuminen haastavat suuret kaupungit. Hiilineutraali Espoo edellyttää kaikkien toimijoiden uudistumista. Väestömuutokset ja talouden haasteet haastavat sosiaalista kestävyyttä. Hyvinvointi-palveluilta vaaditaan enemmän vaikuttavuutta.

Organisaation uudistaminen on osa espoolaisen johtamisen kehittämistä

Valtuustokausi 2013-17

- Uusi strategia: **Espoo-tarina**
- Poikkihallinnollinen ohjelmatyön
- Projektijohtamisen malli, **EsPro**
- **Johtamisen kulmakivet**
- **Esimiesareena**
- **Tatu**, talouden tasapainotus- ja tuottavuusohjelma
- **Esjo**, johtamisen kehittämisohjelma

Valtuustokausi 2017-21

- **Espoo-tarinan ja poikkihallinnollisen ohjelmatyön jatkaminen**
- Operatiivista johtamista vahvistaminen
- **Johtoryhmätyön kehittämishanke**
- Johdon koulutusohjelma (EMBA)
- Sitoutuminen **SDG- ja SECAP-työ**
- **Take**, Taloudellisesti kestävä Espoo – ohjelma

Valtuustokausi 2021-

- **Espoo-tarinan ja poikkihallinnollisen ohjelmatyön jatkaminen**
- **SDG- ja Secap-suunnitelmien toimeenpano**
- **Take**-ohjelman toimeenpano
- **Kaupunki palveluna**: data- ja digi-kärkihankkeet
- Luottamushenkilöiden johtamisosaamisen tukeminen

→ Organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen



ESPOO
ESBO

1. Toimialarakenne

Organisaatio 2021: tavoitteet toimialarakenteelle

Strategisempi rakenne: Organisaatorakenne vastaa Espoo-tarinan painopisteitä ja tukee sen toimeenpanoa.

Vahvempi johtaminen: Matalampi organisaatio tukee toimialojen johtamista. Riittävän yhdenmukainen rakenne mahdollistaa yhtenäisemmän kaupunkitasoisen johtamisen.

Tehokkaampi hallinto: Muutokset eivät synnytä uutta hallintoa vaan mahdollistavat nykyisen tehostamisen.

Varautuminen sote-uudistukseen: Toimialarakenteen muutokset toimivat vaikka sote-uudistus toteutuisi.

Espoon kaupunki - toimialarakenne 2021

Konserni-
hallinto

Elinvoima

Kaupunki-
ympäristö

Kasvu ja
oppiminen

Hyvinvointi ja
terveys

Espoon kaupunki - toimialarakenne 2021

Kulttuuri ja liikunta muodostavat Elinkeino- ja kaupunkikehityksen kanssa uuden synergisen kokonaisuuden, Elinvoima-tulosalueen.

Sivistystoimen tehtävää fokusoidaan: kasvatuksen ja opetuksen toiminnot muodostavat uuden toimialan.

Konserni-
hallinto

Elinvoima

Kaupunki-
ympäristö

Kasvu ja
oppiminen

Hyvinvointi ja
terveys

Konsernihallinnon toimintamalleja ja organisaatiota uudistetaan.

Teknisen ja ympäristötoimen johtamisrakenteita ja organisaatiota päivitetään.

Sosiaali- ja terveystoimen palvelut keskittyvät Länsi-Uudenmaan kehitystyöhön

Tulosyksikkörakenne ja johtoroolit

Kaupunginjohtaja

Konserni-
hallinto

Elinvoima

Kaupunki-
ympäristö

Kasvu ja
oppiminen

Hyvinvointi ja
terveys

Tulosalueen johtaja

Toimialajohtaja

Toimialajohtaja

Toimialajohtaja

- *Elinkeino-, maahanmuutto- ja työllisyyspalvelut*
- Kulttuuri
- Liikunta

- Kaupunkisuunnittelu
- Kaupunkitekniikka
- Tilapalvelut
- *Ympäristökeskus, ympäristöterveydenhuolto ja rakennusvalvonta*

- Varhaiskasvatus
- Perusopetus
- Toinen asteen koulutus ja nuorisopalvelut
- Svebi

- Vanhuspalvelut
- Terveyspalvelut
- Perhe- ja sosiaalipalvelut

Konsernihallinto



- Tavoitteet
 - Espoo-tarinan kaupunkitasoista toimeenpanokykyä vahvistetaan
 - Johdon tuen, hallinnon ja sisäisten palvelujen tehtäviä tehostetaan kaupunkitasolla
- Konkreettiset muutokset
 - Konsernihallintoon sijoittuvat kaupungin ja konsernin ohjaustoiminnot ja keskitetyt tukipalvelut.
 - Nykyinen konsernihallinnon elinkeino- ja kaupunkikehitysyksikkö siirtyy elinvoiman tulosalueelle.
 - Sisäinen rakenne määritellään kaupunginjohtajan toimintaohjeella

Elinvoima

- Tavoitteet:
 - Vahvistetaan kaupungin elinvoimaa edistävien toimintojen johtamista ja luodaan uusia synergioita
 - Vahvistetaan kulttuurin ja liikunnan roolia Espoon elinvoiman rakentajina
 - Vahvistetaan Espoo-tarinan toimeenpanoa elinvoima- ja kilpailukykytavoitteissa
- Konkreettiset muutokset:
 - Elinvoimatulosalue muodostetaan nykyisestä konsernihallinnon elinkeino- ja kaupunkikehitysyksiköstä sekä sivistystoimesta siirrettävistä liikunta- ja kulttuuritoiminnoista.
 - Tulosalueella on kokonaisuudesta vastaava tulosalueen johtaja, jonka virkaan ottamisesta vastaa kaupunginhallitus. Kaupunginjohtaja toimii tulosalueen asioiden esittelijänä kaupunginhallituksessa ja päättää niitä koskevista toimintaohjeista.
 - Taiteen perusopetus siirretään suomenkielisen opetuksen tulosityksiköstä kulttuurin tulosityksikköön.
 - Johdon tuki, hallinto ja tukipalvelut järjestetään kustannustehokkaasti konsernihallinnon nykyisillä toimintamalleilla.

Elinvoima

Tulosalueen johtaja

- *Elinkeino-, maahanmuutto- ja työllisyyspalvelut*
- Kulttuuri
- Liikunta

Kaupunkiympäristö

- Tavoitteet
 - Toimialan johtamisrakennetta kehitetään yhteensopivaksi kaupungin yleisen johtamisrakenteen kanssa (mm. huomioiden laajennettu johtoryhmä -työ)
 - Tilajohtamista selkeytetään ja vahvistetaan
- Konkreettiset muutokset
 - Ympäristöterveydenhuolto siirtyy toimialalle sosiaali- ja terveystoimesta
 - Tulosyksikkörakennetta uudistetaan: muodostetaan uusi tulosyksikkö, johon kuuluvat ympäristökeskus, rakennusvalvonta ja siirtyvä ympäristöterveydenhuolto

Kaupunki-
ympäristö

Toimialajohtaja

- Kaupunkisuunnittelu
- Kaupunkitekniikka
- Tilapalvelut
- *Ympäristökeskus, ympäristöterveydenhuolto ja rakennusvalvonta*

Kasvu ja oppiminen

- Tavoitteet:
 - Selkeä rakenne, joka tukee asiakaslähtöistä yhtenäisen kasvun ja oppimisen polun strategiaa
 - Toimialalle sopiva, matala ja suoraviivainen johtamisrakenne
 - Hallinnollisten prosessien tehostaminen kaupunkitasolla
 - Toimiva kytkentä luottamushenkilöorganisaatioon
- Konkreettiset muutokset
 - Nykyiset kasvatuksen ja opetuksen tulosyksiköt sekä nuorisopalvelut muodostavat uuden kasvun ja oppimisen toimialan
 - Uuden toimialan tulosyksikkörakenne uudistetaan: varhaiskasvatus, perusopetus, toisen asteen koulutus ja nuorisopalvelut sekä ruotsinkieliset palvelut (Svebi)
 - Taiteen perusopetus siirretään suomenkielisen opetuksen tulosyksiköstä kulttuurin tulosyksikköön elinvoiman tulosalueelle
 - Johdon tuki, hallinto ja tukipalvelut arvioidaan yhdessä kaupungin keskitettyjen tehtävien kanssa

Kasvu ja
oppiminen

Toimialajohtaja

- Varhaiskasvatus
- Perusopetus
- Toisen asteen koulutus ja nuorisopalvelut
- Svebi

Hyvinvointi ja terveys

- Tavoitteet
 - Turvataan hallittu Länsi-Uudenmaan tasoinen kehitystyö epävarmassa sote-uudistustilanteessa
 - Kehitetään kaupunkitasoisia hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteita
- Konkreettiset muutokset
 - Toimiala säilyy pääsääntöisesti nykyisen kaltaisena ja sen kehittämisessä keskitytään Länsi-Uudenmaan tasoiseen kehitystyöhön yhteisessä hankkeessa
 - Osana em. hanketta kehitetään erityisesti lasten ja nuorten palvelujen yhteistyötä sosiaali- ja terveyspalvelujen ja kasvatus- ja opetuspalvelujen välillä
 - Ympäristöterveydenhuolto siirtyy sosiaali- ja terveystoimesta kaupunkiympäristötoimialalle

Hyvinvointi ja
terveys

Toimialajohtaja

- Vanhuspalvelut
- Terveyspalvelut
- Perhe- ja sosiaalipalvelut

Konserniohjauksen vahvistaminen

- Tavoitteet
 - Kaupunginjohtaja johtaa kaupunkikonsernia konserniohjauksen tuella
 - Espoo-konsernin kokonaisedun varmistaminen ja vahva talouden hallinta
 - Strateginen, aktiivinen ja ennakoiva konserniohjaus
- Konkreettiset muutokset
 - Konserniohjaus johtaa konserniin liittyvän päätöksenteon valmistelua
 - Konserniohjauksen toimintatapojen kehittäminen ja tiivis yhteistyö substanssiosaamisen kanssa
 - Oikea-aikainen strateginen keskustelu ja suunnittelu, ml yhteisöt ja muut omistajat
 - Yhteinen tahtotila ja tavoitteet valmistelussa sekä omistajien ja yhteisöjen päätöksenteossa
 - Yhtenäiset, resurssitehokkaat ja tarkoituksenmukaiset toimintatavat



**ESPOO
ESBO**

2. Luottamushenkilö- organisaatio

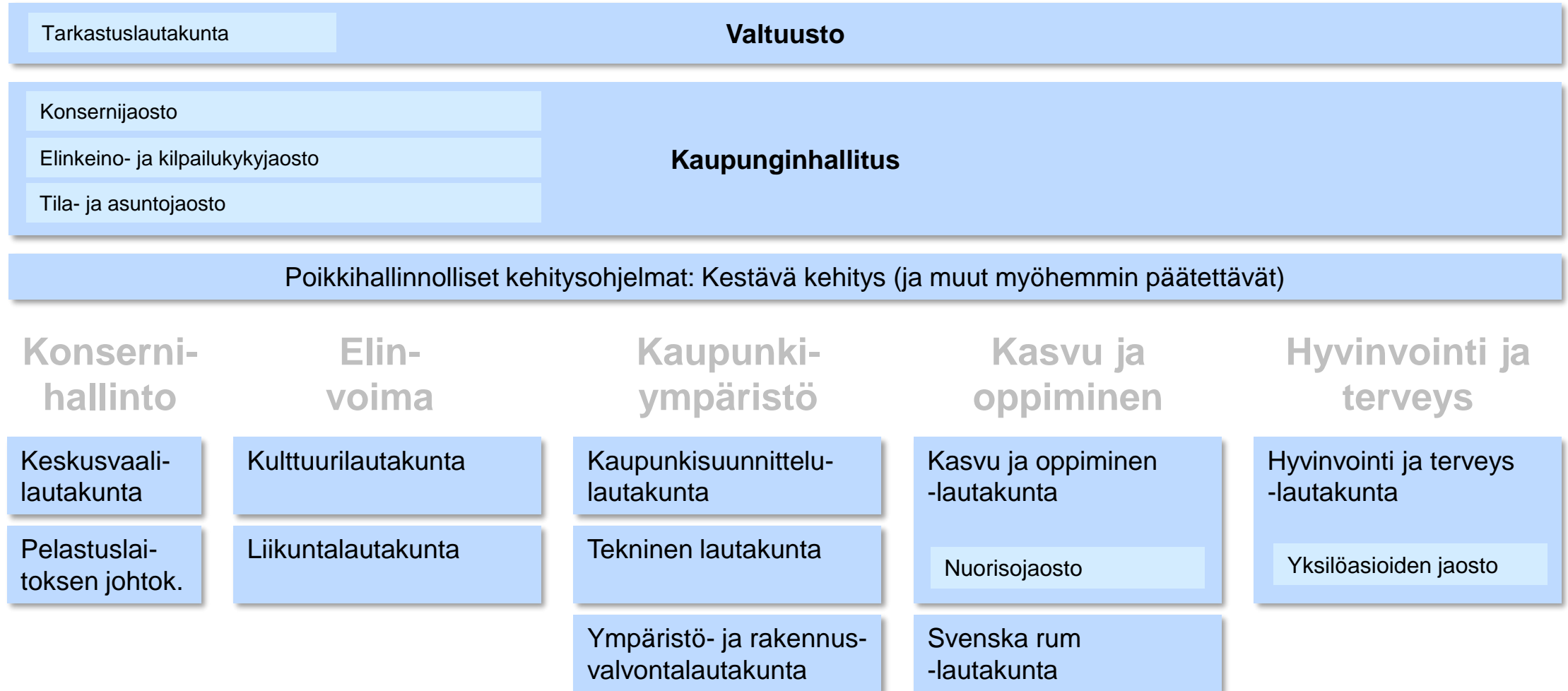
Organisaatio 2021: tavoitteet luottamushenkilöorganisaatiolle

Yhteensopivuus toimialarakenteeseen: Toimielinrakenteella on selkeä yhteys toimialarakenteeseen ja sitä kautta toimielinrakenne vastaa Espoo-tarinan painopisteitä ja tukee sen toimeenpanoa.

Laaja vastuunjako: Säilytetään laaja vastuunjako ja kehittymisen mahdollisuudet luottamustehtävissä → luottamushenkilötehtävien määrään ei merkittävää muutosta

Poikkihallinnollisen ohjelmatyö: Jatketaan ja syvennetään luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden yhteistä ohjelmatyötä

Luottamushenkilöorganisaatio 2021



Luottamushenkilöorganisaation muutokset

Lautakunnat

- Ympäristölautakunta ja rakennuslautakunta yhdistetään ja sille siirretään myös ympäristöterveydenhuoltoon liittyvät sosiaali- ja terveyslautakunnan tehtävät; muutos vastaa tulosityksikkörakenteen muutosta
- Liikunta- ja nuorisolautakunnasta muodostetaan liikuntalautakunta; nuorisoasioita koskevat tehtävät siirtyvät kasvu ja oppiminen –lautakunnalle, jonka alaisuuteen perustetaan nuorisojaosto
 - Tuetaan ja vahvistetaan nuorisovaltuuston työtä → kehitetään nuorisovaltuuston aloitteiden käsittelyä ja syvennetään Nuvan ja oppilaskuntien yhteistyötä

Muut toimielimet

- Koulujen ja perheiden välistä yhteistyötä vahvistetaan kehittämällä yhteistyötä vanhempainyhdistysten kanssa ja koulujen johtokuntien toiminta lakkautetaan.
- Varhaiskasvatusjaoston tehtävät siirretään kasvu ja oppiminen -lautakunnalle

Koulujen johtokunnat

Nykytila

- Kuudessa suurimmassa kaupungissa vain Espoossa ja Helsingin kaupungin kouluissa on koulukohtaiset johtokunnat
- Normaalisti kolme kokousta vuodessa, päätösvalta suppea. Vanhempainyhdistystoiminta aktiivisempaa ja saavuttaa suuremman joukon.
- Johtokuntiin on paikka paikoin ollut haastavaa löytää huoltajien edustajia mukaan. Sen sijaan koulujen vapaamuotoiset vanhempainyhdistykset ovat hyvinkin vetovoimaisia.
- Sivistystoimi tekee jo nyt yhteistyötä vanhempainyhdistyksiä edustavan Koko Espoo ry:n kanssa.

Esitys

- Lisätään yhteistyötä kotien ja koulujen välillä ja mahdollistetaan entistä laajemman joukon osallistuminen.
- Kirjataan toimintaohjeisin kouluja velvoittavasti läheinen yhteistyö vanhempainyhdistysten kanssa.
- Tiivistetään Nuvan ja oppilaskuntien välistä yhteistyötä. Nuva saa syötteitä oppilaskuntien hallitukselta ja voi myös vastavuoroisesti kertoa omasta työstään.



**ESPOO
ESBO**

3. Ylimmät johtotehtävät

Ylimmät johtamistehtävät

Kaupunginhallituksen puheenjohtaja

- Esitetään, että kaupunginhallituksen puheenjohtaja voi toimia myös päätoimisesti

→ Tällä hetkellä päätoiminen kaupunginhallituksen puheenjohtaja on Turussa, Lahdessa, Hämeenlinnassa ja Rovaniemellä. Lisäksi pormestarit ovat päätoimisia.

Kaupunginjohtaja

- Kaupungin johtaminen edellyttää pitkäjänteistä johtamista, joten kaupunginjohtajan viran esitetään olevan jatkossakin toistaiseksi voimassa oleva
- Mikäli viran osalta päädytään määräaikaisuuteen, esitetään seitsemän vuoden määräaikaisuutta ja neljän vuoden jatkokausia (7+4+4)



ESPOO
ESBO

4. Aikataulu

Yleinen aikataulu

