

Kaupunginhallitus 31.08.2026 § 278

§ 278

Valtuustoaloite säästöistä toimintakuluissa (Kv-asia)

Valmistelijat / lisätiedot:
Jyrkkä Maria
Saaristo Hanna
Salmijärvi Hanna
Takala Jutta
etunimi.sukunimi@espoo.fi
Puhelinnumero 09 816 21

Päätösehdotus

Esittelijä
Kaupunginjohtaja Mykkänen Kai

Kaupunginhallitus

Valtuusto merkitsee selostusosan tiedoksi valtuutettu Sini Juutin ja 20 muun valtuutetun 23.2.2026 laatimaan valtuustoaloitteeseen toimintakulujen säästöistä sekä toteaa aloitteen loppuun käsitellyksi.

Käsittely

Päätös

Kaupunginhallitus:
Esittelijän ehdotus hyväksyttiin yksimielisesti.

Selostus

Valtuutettu Sini Juuti ja 20 muuta valtuutettua ovat jättäneet 23.2.2026 päivätyn valtuustoaloitteen toimintakulujen säästöistä. Aloitteessa on ehdotettu, että toimintaorganisaatioon kohdistettavia säästöjä etsittäisiin moniportaisen organisaatorakenteen karsimisesta ja henkilöjohtamisen vanhakantaisten johto- ja esihenkilökeskeisten menettelytapojen poistamisesta. Aloitteessa on esitetty seuraavat kysymykset

- 1) Mitä toimenpiteitä aiotaan tehdä Espoon kaupungin moniportaisen organisaatorakenteen uudistamiseksi?
- 2) Millä toimenpiteillä aiotaan välttää johto- ja esihenkilötyöhön liittyvät päällekkäisyydet ja näistä päällekkäisyyksistä aiheutuva turha työ?
- 3) Kuinka estetään, että keskijohto esittää valtuuston ja lautakuntien ohitse omia hankkeita edistääkseen omaa uraansa?
- 4) Miten aiotaan uudistaa kaupunkiorganisaation henkilöstöjohtamista niin, että henkilöstöjohtaminen palvelisi koko organisaatiota, eikä keskittyisi vain johdon ja esihenkilöiden työskentelyn tukemiseen?

Vastaus valtuustoaloitteeseen

1. Mitä toimenpiteitä aiotaan tehdä Espoon kaupungin moniportaisen organisaatorakenteen uudistamiseksi?

Osana talouden tasapainottamisneuvotteluista, jotka käytiin keväällä 23-30.4.2026 päätettiin organisaation sekä hallinnon- ja tukitoimintojen uudelleentarkastelusta. Tarkastelun tavoitteena on parantaa Espoo-tarinan tavoitteissa onnistumista, kaupungin johtamista, sujuvoittaa prosesseja, yksinkertaistaa organisaation rakennetta ja kehittää taloudellista vaikuttavuutta.

Lisäksi tavoitteena on, että kaupunki saavuttaa Espoo tarinan mukaiset tavoitteensa ja kaupungin johdettavuus ja selkeys parantuvat sekä toimintojen synergioita ja kustannustehokkuutta voidaan lisätä. Tavoitteena on myös mahdollistaa data-analytiikan tehokas toteuttaminen ja tiedolla johtaminen sekä valmistautua tekoälyn ja laajenevien automatisoinnin mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tavoiteorganisaation avulla myös toteutetaan talouden tasapainotus- ohjelman sekä valtuuston kehyspäättöksen mukaiset sopeutustoimet.

Talouden tasapainottaminen koostuu useista elementeistä, mutta keskeistä on käyttötalouden menokasvun hillitseminen. Toimenpiteillä varmistetaan aidot ja pysyvät rakenteelliset säästöt. Toimintaa on tehostettava ja rakenteita uudistettava. Palveluja on priorisoitava ja niiden välttämättömyyttä arvioitava, samalla kun palvelujen tuottavuutta parannettava. Organisaatiotarkastelu on osa kaupungin rakenteellista uudistamista. Talouden tasapainotuksen kokonaissopeutustarve on noin 222 milj. euroa, mikä tarkoittaa vuositasolla noin 70 miljoonan euron vaikutusta. Tuotannollistaloudellisia henkilöstöön liittyviä vaikutuksia arvioidaan olevan hallinto- ja tukipalveluissa enintään noin 10 milj. euroa vuositasolla.

Kaupunginhallitus päätti 10.8, että taloudellisen, rahoituksellisen ja toiminnallisen tilanteen perusteella sekä talouden tasapainotuksen neuvottelutuloksen toteuttamiseksi on aloitettava henkilöstöä (työ- ja virkasuhteiset) koskevat työvoiman käytön mahdollista vähentämistä, toiminnan uudelleenjärjestelyjä ja talouden tasapainottamista koskevat tuotannollistaloudelliset yhteistoimintaneuvottelut 2.9.2026 alkaen.

Yleisesti organisaatiotarkastelua Espoon kaupungissa tehdään eri toimialoilla, jatkuvan kehittämismallin mukaisesti ja tarkastelut koskevat myös johtamisrakennetta. Organisaatorakenteita on mahdollista muuttaa joustavasti vuoden aikana, jos siihen nähdään tarvetta.

2. Millä toimenpiteillä aiotaan välttää johto- ja esihenkilötyöhön liittyvät päällekkäisyydet ja näistä päällekkäisyyksistä aiheutuva turha työ?

Osana talouden tasapainotusohjelmaa on tarkastelu kaupungin organisaatorakenteen päällekkäisyyksiä sekä päällekkäisyyksistä aiheutuva työtä. Hallinnon- ja tukitoimintojen tarkastelussa yksi keskeinen peruste on ollut päällekkäisten työtehtävien poistamisen huomiointi ja prosessien sujuvoittaminen. Keskittämiseen liittyvää potentiaalia on tunnistettu mm. taloushallinnon sekä asiakaspalvelun ja neuvonnan tehtävissä. Tarkastelua ei ole kohdistettu vain suorittavan tai asiantuntijatyön tasolle, vaan sitä on tehty läpileikkaavasti ja kaikki organisaatiotasot huomioiden. Johto- ja esihenkilötyö ja näihin liittyvät tehtävät ovat olleet myös tarkastelun kohteena.

Organisaatiossa toteutettava toimintojen kehittäminen mm. päällekkäisten tehtävien osalta on jatkuvaa ja osa johtamisen perustehtävää. Työ päällekkäisten tehtävien purkamiseksi ei ole sidottu tiettyyn ajankohtaan tai pelkästään talouden tasapainottamiseen, vaan sen tulee olla normaalia organisaation kehittämistehtävää.

3. Kuinka estetään, että keskijohto esittää valtuuston ja lautakuntien ohitse omia hankkeita edistääkseen omaa uraansa?

Tähän kysymykseen on vaikea ottaa kantaan, koska ei ole tietoa mihin kysymys perustuu. Kunkin yksikön tavoitteet ja toiminta pohjautuu Espoo tarinan tavoitteisiin ja kunkin yksikön hallinto- ja toimintaohjeissa määritettyihin tehtäviin.

4. Miten aiotaan uudistaa kaupunkiorganisaation henkilöstöjohtamista niin, että henkilöstöjohtaminen palvelisi koko organisaatiota, eikä keskittyisi vain johdon ja esihenkilöiden työskentelyn tukemiseen?

Monialaisen kaupunkiorganisaation henkilöstö koostuu n. 12 000 työntekijästä. Näistä noin 600 ovat esihenkilöitä, joiden yksi tärkeä tehtävä on henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön tukeminen. Näiden tehtävien lisäksi esihenkilö huolehtii mm. oman vastuualueensa taloudesta, asiakasrajapinnasta, prosesseista, palveluista, työkaluista ja toimintatavoista sekä viestinnästä.

Espoolaisten esihenkilöiden päätösvalta ja vastuut on kuvattu johtosäännöissä, henkilöstösäännössä sekä toimintaohjeissa. Esimerkiksi tulosityksikön ja liikelaitoksen toimintaohjeissa kuvataan yksikön tarkempi organisointi ja johtamisvastuut sekä tulosityksikössä noudatettava ratkaisuvallta henkilöstöasioissa.

Henkilöstöjohtamisen tehtäviä ovat

- työhön liittyvien tehtävien ja tavoitteiden antaminen ja selkeyttäminen
- työn edistymisen seuranta ja työn ohjaaminen
- tilannekeskustelujen käyminen
- henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelu ja toimeenpano
- kehittymistavoitteiden asettaminen
- kertapalkitseminen
- sekä uusien ja palaavien työntekijöiden perehdyttäminen.

Lisäksi henkilöstöjohtamisen tehtäviä ovat

- palvelussuhteen elinkaaren henkilöstöasiat, kuten palvelussuhteen aloitus, poissaolojen hallinta sekä palvelussuhteen lopetuksen asiat.

- riittämättömään suoritukseen puuttuminen sekä tarvittaessa huomautuksen tai varoituksen antaminen.
- työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työkykyisyydestä huolehtiminen.

Päivittäisessä työssä kaikkia kaupungin työntekijöitä ohjaa Espoon henkilöstöpolitiikka, joka perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen. Kohtelemme toisiamme oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Toimimme vastuullisesti, yhdenvertaisesti ja tasa-arvoa edistäen. Teemme merkityksellistä työtä kaikkien espoolaisten hyväksi ja toteutamme Espoo-tarinan tavoitteita hyvässä yhteistyössä kaikkien kanssa.

Jokaisen kaupungin työntekijän ja esihenkilön toimintaa ja tavoitteita linjaa Espoo tarina, sekä sen mukaiset alatavoitteet. Kaupungilla on yhteiset arvot, lakisääteinen henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus suunnitelma, johtamisen kulmakivet sekä code of conduct – näin toimimme yhdessä pelisäännöt. Kaupungilla on yhteisesti sovitut pelisäännöt ja ohjeet henkilöstön – ja toiminnan johtamiseen, strategian jalkauttamiseen, talous- ja hankinta yms. asioiden hoitamiseen. Espoon kaupunki pyrkii kaikessa luomaan yhtenäisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä, jotka leikkaavat läpi organisaation, toimialoista riippumatta.

Työntekijät ovat velvollisia noudattamaan esihenkilön työnjohto-oikeuden nojalla antamia määräyksiä. Työnjohto-oikeuden nojalla esihenkilö voi määrätä muun muassa mitä työtä tehdään, sekä missä, miten ja milloin työ on tehtävä. Esihenkilön antamien määräysten tulee olla asiallisia, johdonmukaisia, objektiivisesti arvioiden kohtuullisia ja työntekijöiden kannalta tasapuolisia. Esihenkilön työnjohto-oikeutta rajoittavat esimerkiksi lainsäädäntö, työehtosopimus, työsopimukseen merkityt ehdot ja työnantajan vakiintunut käytäntö. Työnjohto-oikeuden laajuus vaihtelee siten kussakin yksittäistapauksessa, riippuen esimerkiksi siitä, mistä työtehtävistä on työsopimuksella sovittu.

Kaupungin keskitetty henkilöstöyksikkö sekä toimialakohtaiset henkilöstöyksiköt tukevat resurssi- ja mitoitusyistä ensisijaisesti esihenkilöitä. Tuen tarkoituksena on jatkuvasti vahvistaa esihenkilöiden kykyä ohjata ja tukea oman yksikkönsä työntekijöitä. Esihenkilöitä ohjaamalla ja tukemalla pyritään ts. vaikuttamaan siihen, että henkilöstön työkyky, osaaminen ja toimeenpano pysyvät hyvällä tasolla ja kehittyvät. Lähes kaikki esihenkilötoiminnot tarkoittavat suoria vuorovaikutustilanteita työntekijöiden ja tiimien kanssa. Esihenkilö tarvitsee työssään sekä faktaa työnantajan linjauksista että vuorovaikutustaitoja ja muita ihmisten johtamisen taitoja.

Kaupungin henkilöstöjohtamisen valmennukset: Espoon kaupunki järjestää vuosittain 2–4 ”Espoolainen johtaminen omaksi” -valmennusta kaikille Espoossa esihenkilöroolin vastaan ottaneille työntekijöille. Valmennuksessa korostetaan tavoitteellista ja valmentavaa sekä kannustavaa johtamista. Valmentava johtamistapa tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä ja vahvistaa työntekijöiden oman työn johtamisen taitoja ja vastuunottoa. Tavoitteellinen johtaminen antaa välineitä työn ohjaukseen ja suuntaamiseen sekä työ tulosten arviointiin ja palautteiden antamiseen. Lähes vuosittain on tarjolla myös *Johtamisen ja* yritysjohdattamisen erityisammattitutkintoon tähtäävä valmennus sekä Lähiesihenkilötyön ammattitutkintoon tähtäävä valmennus. Ylemmälle johdolle on vuodesta 2017 alkaen ollut aika ajoin tarjolla Executive MBA - valmennusohjelma. Näiden lisäksi on tarjolla erilaisia lyhyempiä valmennuksia esihenkilöille sekä konsernihallinnon että toimialojen

järjestäminä. Myös työntekijöille on tarjolla runsaasti kouluttautumismahdollisuuksia muun muassa Eduhousen kautta.

Kaupungin henkilöstöjohtamisen uudistamisen keinoja:

Johtamisarvio: Kaupunki ottaa vuonna 2027 käyttöönsä johtamisarviopalvelun. Johtamisarviossa esihenkilön suorat johdettavat ja vertaishenkilöt sekä hänen oma esihenkilönsä arvioivat esihenkilön johtamista omien kokemustensa perusteella. Ensimmäinen johtamisarvio toteutetaan vuonna 2027 ylimmälle johdolle. Myöhemmin johtamisarvio toteutetaan muille esihenkilöille. Johtamisarvion pohjalta voidaan luoda uusia pelisääntöjä ja luoda yhteisiä kehittämistavoitteita esihenkilöitä.

JOKO-valmennusohjelma: Kaupunki kilpailuttaa ja ottaa syksyllä 2026 käyttöönsä uuden johtamisvalmennusohjelman, jonka yhtenä tavoitteena on kehittää ja vahvistaa henkilöstöjohtamista. Valmennusohjelma kattaa myös esihenkilöroolissa olevien henkilöiden johtamista.

DigiSuuntaamo-järjestelmä: Kaupunki ottaa syyskuussa 2026 käyttöönsä tietojärjestelmän, Järjestelmän käyttöönotto mahdollistaa suoritus- ja kehittymistavoitteiden laatimisen sähköisesti jokaiselle kaupungin työntekijälle. DigiSuuntaamo tukee johtamista ja järjestelmän avulla voidaan seurata ja raportoida myös esihenkilötyötä, esim. tilannekeskustelujen käymistä ja perehdytysasioiden hoitamista. Lisäksi henkilöstöyksikkö voi DigiSuuntaamon tuottaman datan avulla kohdistaa palvelunsa ja tukensa nykyistä paremmin.

Lisäksi kaikille kaupungin työntekijöille lähetetään säännöllisesti fiiliskysely neljä kertaa vuodessa. Henkilöstöyksikkö koostaa kahdesti vuodessa laajan työkykyraportin. Näiden mittausten ja seurannan avulla, saadaan tietoa henkilöstön tilanteesta ja siten johto voi puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Laaja Kunta10-tutkimus toteutetaan kahden vuoden välein.

Päätöshistoria

Liitteet

Oheismateriaali

Tiedoksi