



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

TALOUSARVION SITOVIEN TOIMINNALLISTEN TAVOITTEIDEN  
LUONNE, PYSYVYYS JA YHTEYS STRATEGIAOHJELMAAN

2014



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

## Sisällysluettelo

1 ARVIOINNIN TAUSTATIEDOT .....	3
1.1 Arvioinnin tavoite ja laajuus.....	3
1.2 Arvioinnin kohde ja taustatiedot .....	3
1.3 Arviointikysymykset ja -kriteerit .....	4
1.4 Arvioinnin aineistot ja menetelmät .....	5
2 HAVAINNOT .....	5
2.1 Sitovien toiminnallisten tavoitteiden muutokset strategiakauden vaihtuessa .....	5
2.1.1 Vuosien 2013 ja 2014 vertailu .....	5
2.1.2 Tavoitteiden tarkastelu 2009–2014 .....	6
2.3 Sitovien toiminnallisten tavoitteiden yhteys strategiaohjelmaan.....	9
2.3.1 Strategialähtöisyyden analyysi .....	9
2.3.2 Tavoitteen pysyvyys ja luonne suhteessa strategialähtöisyyteen .....	15
2.3.3 Tavoitteiden ja strategian vastaavuus .....	18
2.3.4 Strategiaohjelman seurantamittaristo .....	24
2.4 Havaintoja tavoitteiden asettamisesta.....	24
3 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	26
4 TOIMENPIDE-ESITYS JA LISÄTIEDOT .....	28
LÄHTEET .....	29
LIITTEET .....	30



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

## 1 ARVIOINNIN TAUSTATIEDOT

### 1.1 Arvioinnin tavoite ja laajuus

Arvioinnissa tarkastellaan talousarviossa asetettujen sitovien toiminnallisten tavoitteiden yhteyttä kaupungin strategiaohjelmaan. Lisäksi arvioidaan sitä, minkälaisia tavoitteet ovat luonteeltaan ja onko hallintokuntien välillä eroja siinä, pysyvätkö tavoitteet muuttumattomina.

Tarkastelu kattaa kaikkien hallintokuntien sitovat toiminnalliset tavoitteet, pois lukien tarkastuslautakunta- ja virasto eli arvioinnin laatijatahon omat tavoitteet. Arviointi kohdistuu pääosin vuoden 2014 tavoitteisiin, joita verrataan edellisen strategiakauden tavoitteisiin.

### 1.2 Arvioinnin kohde ja taustatiedot

Kuntalain (365/1995) 65 § mukaan talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota. Siihen tehtävistä muutoksista päättää valtuusto. Helsingin kaupungin talousarvioon on merkitty ne määrärahat ja ne toiminnalliset tavoitteet, jotka ovat valtuuston nähden sitovia, eli joista poikkeamiseen tarvitaan valtuuston päätös.

Kuntalaki ei tarkemmin määrittele toiminnallisten tavoitteiden asettamista. Kuntalain kommentaariteoksessa<sup>1</sup> on todettu, että tavoitteet voidaan ilmaista esimerkiksi tavoite- tai suoritemäärinä taikka tuottavuutta tai vaikuttavuutta kuvaavina tunnuslukuina. Kuntaliiton antamassa talousarviosuosituksessa on todettu, että tavoitteet on pyrittävä asettamaan siten, että ne kattavat tehtäväalueen perustehtävät ja ovat toteutettavissa niihin osoitetuilla voimavaroilla. Tavoitteiden tulee myös olla määrällisesti tai laadullisesti mitattavissa.<sup>2</sup>

Helsingissä kaupungin strategiaa toteutetaan ja ohjataan talousarvion avulla.<sup>3</sup> Käytännössä sitovien toiminnallisten tavoitteiden asettaminen on se talousarvioprosessin vaihe, jossa strategiakytkentä tulee huomioida. Vuosien 2013–2016 strategiaohjelma oli ensimmäisen kerran käytettävissä vuoden 2014 talousarviota laadittaessa. Vuoden 2014 talousarvion laatimisohjelmien mukaan hallintokunnat määrittelevät omassa strategiatyössään kaupungin strategiaohjelmasta johdetut oman toimialansa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Lautakunnat esittävät talousarvioehdotuksissaan ehdotuksen valtuuston päättäväksi sitoviksi toiminnallisiksi tavoitteiksi. Talousarvion laatimisohjelmien mukaan ”kaupungin strategiaohjelmasta johdetut sitovat toiminnalliset tavoitteet kuvaavat vaikuttavuuden, laadun tai palvelutason tavoitteet ja mittarit.”

---

<sup>1</sup> Harjula ja Prättälä 2004, 490.

<sup>2</sup> Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. Suositus. Suomen Kuntaliitto 2011, 10-12.

<sup>3</sup> Talouden ja toiminnan seurantaraportti 1/2014, 58.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Ohjeen mukaan sitovien toiminnallisten tavoitteiden määrittelyssä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että tavoite ohjaa toimintaa strategiaohjelman osoittamaan suuntaan.

### 1.3 Arviointikysymykset ja -kriteerit

Arvioinnin pääkysymyksenä on se, onko talousarvion sitovilla toiminnallisilla tavoitteilla yhteys kaupungin strategiaohjelmaan.

Arvioinnin osakysymykset ovat:

1. Kuinka suuri osa sitovista toiminnallisista tavoitteista on pysynyt muuttumattomana strategiakauden vaihtuessa?
2. Ovatko sitovat toiminnalliset tavoitteet strategialähtöisiä eli missä määrin kaupunkitason strategiaohjelma suuntaa tavoitteita?
3. Kuvaavatko sitovat toiminnalliset tavoitteet strategian linjauksia riittävässä laajuudessa eli missä määrin tavoitteet vastaavat strategian linjausten sisältöä?

Täydentäviä lisäkysymyksiä ovat:

- Kuinka suuri osuus samana pysyneistä tavoitteista on ollut sellaisia, että tavoite on aina saavutettu tavoitetason pysyessä muuttumattomana? Missä virastoissa tällaisia tavoitteita on ollut? Missä talousarvioprosessin vaiheessa tällaiset tavoitteet on asetettu?
- Missä talousarvioprosessin vaiheessa on asetettu sellaiset tavoitteet, jotka on selkeästi johdettu strategiaohjelmasta?

Osakysymyksen 1. eli tavoitteiden pysyvyyden osalta verrataan ensin vuosien 2013 ja 2014 talousarvioiden toiminnallisia tavoitteita ja niiden tavoitteiden osalta, jotka eivät strategiakauden vaihtuessa muuttuneet, tarkastelua jatketaan pidemmälle vuoteen 2009 asti, jotta katetaan kolme strategiakautta.<sup>4</sup> Osakysymyksen 2. osalta tarkastellaan pääosin strategiaohjelman 2013–2016 sisältöä ja tarvittaessa strategiaohjelmaa 2009–2012, koska tavoitteen pysyminen samana strategiakauden vaihtuessa voi johtua myös siitä, ettei strategia ole tältä osin muuttunut. Osakysymyksen 3. osalta hyödynnetään strategiaohjelman lisäksi talouden ja toiminnan seurantaraporttia, jossa on määritetty, mihin strategian kohtiin kukin sitova toiminnallinen tavoite liittyy.

Lisäksi tarkastellaan vuoden 2014 tavoitteiden osalta yleisesti sitä, minkälaisia sitovat toiminnalliset tavoitteet ovat luonteeltaan. Tätä tietoa tarkastellaan ristiin osakysymysten 1. ja 2. kanssa. Osakysymys 3 täydentää osakysymystä 2, koska tavoitteen strategialähtöisyys ei takaa sitä, että kuhunkin strategian linjaukseen liitetyt sitovat toiminnalliset tavoitteet kattaisivat riittävästi linjauksen kuvaamaa aluetta; jokin laaja strateginen päämäärä voi tulla katetuksi hyvin-

<sup>4</sup> Vuoden 2009 talousarviotavoitteita laadittaessa ei vielä ollut käytettävissä vuosien 2009–2012 strategiaohjelma.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

kin suppeasti talousarvion sitovien toiminnallisten tavoitteiden kautta. Luvussa 2.3.1 esitetään osakysymykseen 2 vastaava strategialähtöisyyden analyysi ja luvussa 2.3.3 osakysymykseen 3 vastaava strategian linjausten ja tavoitteiden vastaavuuden analyysi.

#### 1.4 Arvioinnin aineistot ja menetelmät

Arvioinnin aineistona käytetään strategiaohjelmien ja talousarvioiden lisäksi strategian seurantaraportteja, tilinpäätöstietoja sekä aiempien vuosien tavoitearviointeja tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi tarkastellaan tavoitteiden asettamisprosessia talousarvioprosessin eri vaiheissa laadittujen asiakirjojen perusteella. Varsinaisia haastatteluja ei toteutettu, mutta arvioinnin tuloksista keskusteltiin talousarviopäällikön ja strategiapäällikön kanssa.

## 2 HAVAINNOT

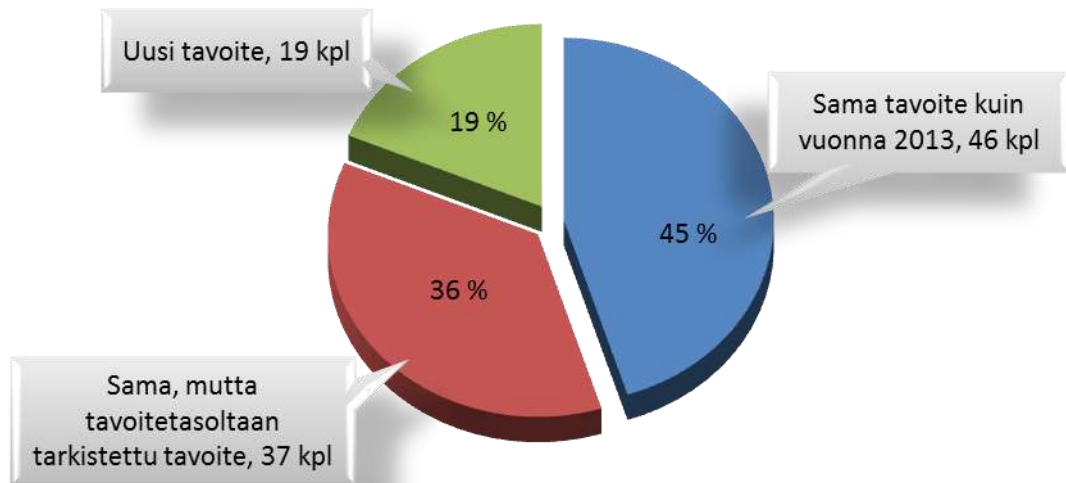
### 2.1 Sitovien toiminnallisten tavoitteiden muutokset strategiakauden vaihtuessa

#### 2.1.1 Vuosien 2013 ja 2014 vertailu

Kaupungin hallintokuntia eli virastoja ja liikelaitoksia oli vuonna 2014 yhteensä 33. Tyypillisesti pienillä virastoilla on vain yksi sitova toiminnallinen tavoite ja suuremmilla useita, sosiaali- ja terveysvirastolla 11. Kaikki vuoden 2014 tavoitteet on kuvattu liitteen 2 taulukossa.

Vuoden 2014 talousarviossa oli asetettu yhteensä 103 sitovaa toiminnallista tavoitetta, eli kaksi vähemmän kuin edellisenä vuonna. Kun tarkastustoimen tavoite jätetään pois tarkastelusta, muistiossa käsiteltävä tavoitteiden määrä on 102.

Kuviosta 1 havaitaan, että tavoitteista 46 oli pysynyt täsmälleen samana vuoden 2013 talousarvioon nähden ja 37 muuten samana, mutta tavoitetasoa oli muutettu. Näin ollen 45 prosenttia tavoitteista pysyi täysin samana strategiakauden vaihtuessa ja yhteensä 81 prosenttia pysyi sisällöllisesti samana, kun lasketaan mukaan tavoitetasoltaan tarkistetut tavoitteet. Edellisvuoteen nähden uusia tavoitteita asetettiin yhteensä 19 kappaletta. Uusista tavoitteista viisi kohdistui vuoden 2014 alussa toimintansa aloittaneeseen kaupunginkansliaan.

Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

**Kuvio 1 Vuoden 2014 talousarvion sitovien toiminnallisten tavoitteiden vertailu edellisvuoteen strategiakauden vaihteessa (N=102)**

## 2.1.2 Tavoitteiden tarkastelu 2009–2014

Seuraavaksi tarkastelua jatkettiin samana pysyneiden tavoitteiden osalta vuoteen 2009 asti, jolloin tavoitteita oli tarkastelussa mukana kolmelta peräkkäiseltä strategiakaudelta. Vuoden 2014 talousarvion 102 sitovasta tavoitteesta 47 on vuodesta 2009 lähtien joko pysynyt täysin samana (12 tavoitetta) tai niiden tavoitetasoa on vain tarkistettu (35 tavoitetta). Tällaisten tavoitteiden lukumäärä hallintokunnittain on esitetty taulukossa 1. Taulukosta 1 nähdään myös, että samana pysyneistä 12 tavoitteesta 11 on ollut sellaisia, että tavoitetaso on jokaisena vuonna saavutettu. Tällaisia tavoitteita oli yhdeksällä hallintokunnalla.

Kaikkiaan 32 hallintokunnasta 28:llä (88 prosenttia) oli vähintään yksi samana pysynyt tai vain tavoitetasoltaan tarkistettu tavoite vuosina 2009–2014. Poikkeuksen muodostivat rakentamispalvelu Stara, opetusvirasto, taidemuseo ja työterveyskeskus. Näistä kuitenkin taidemuseolla ja työterveyskeskuksella oli tavoitteita, jotka pysyivät samana tai tavoitetasoltaan tarkistettuina vuosina 2010–2014 ja opetusvirastolla ja Staralla vuosina 2011–2014.

Taulukosta 1 havaitaan myös, että tyypillisesti vain yksi viraston sitovista toiminnallisista tavoitteista on ollut pysyväisluonteinen, HKL-liikelaitoksella ja liikuntatoimella kaksi tavoitetta. Niillä hallintokunnilla, joilla on vain yksi sitova toiminnallinen tavoite, tavoitteen pysyvyydellä on suurempi merkitys (Palmia, eläintarha, rakennusvalvontavirasto), kun samana pysyvän tavoitteen rinnalla ei ole ollut muita sitovia tavoitteita.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

**Taulukko 1 Talousarviokohdat, joilla samana pysyneitä tavoitteita 2009–2014**

	Tavoitteita yhteensä 2014	Sama tavoite 2009–2014 (toteutunut aina)	Sama tavoite, mutta eri tavoite-taso 2009-2014
<b>Kaupunginjohtajan toimiala</b>			
Kaupunginkanslia (2014-)	6	1 (1)	
Helsingin Energia -liikelaitos	2	1 (1)	1
Helsingin Satama -liikelaitos	3		3
Taloushallintopalvelu -liikelaitos	2		1
<b>Rakennus- ja ympäristötoimi</b>			
Tukutorit	2		2
Hankintakeskus	2		1
Yleisten töiden lautakunta ja rakennusvirasto	8	1 (0)	2
Pelastustoimi	4		2
Ympäristötoimi	2	1 (1)	
HKL -liikelaitos	5	2 (2)	1
Palmia -liikelaitos	1	1 (1)	
<b>Sosiaali-, terveys- ja varhaiskasvatustoimi</b>			
Sosiaali- ja terveysvirasto	11	1 (1) <sup>5</sup>	1
Varhaiskasvatusvirasto	6		1
<b>Sivistystoimi</b>			
Suomenkielinen työväenopisto	1		1
Ruotsinkielinen työväenopisto	1		1
Kaupunginkirjasto	2		2
Kulttuuritoimi	3		1
Kaupunginmuseo	2		1
Orkesteritoiminta	1		1
Korkeasaaren eläintarha	1	1 (1)	
Nuorisotoimi	3		2
Liikuntatoimi	6	2 (2)	1
Tietokeskus	4		3
Henkilöstön kehittämispalvelut -liikelaitos	1		1
<b>Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi</b>			
Kaupunkisuunnittelutoimi	5		3
Kiinteistötoimi	5		1
Asuntotuotantotoimisto	2		2
Rakennusvalvontavirasto	1	1 (1)	
<b>Yhteensä</b>		<b>12 (11)</b>	<b>34</b>

<sup>5</sup> Lisäksi oli neljä tavoitetta, jotka olivat samoja kaikkina muina vuosina paitsi 2012. Nämä neljä lakisääteistä hoitotakuutavoitetta toteutuivat joka vuosi.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

## 2.2 Vuoden 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden luonne

Vuoden 2014 talousarvion tavoitteet luokiteltiin arvioinnissa niiden luonteen perusteella yhdeksään eri luokkaan. Taulukosta 2 nähdään, että yli kolmannes tavoitteista on ollut määrätavoitteita, eli tavoite on koskenut esimerkiksi suoritelmää. Yhdessä suoritetta tai prosessia koskevien tavoiteaikojen kanssa ne muodostavat yli puolet (56 prosenttia) kaikista talousarvion tavoitteista. Seuraavaksi yleisimpiä ovat tuottavuuteen, taloudellisuuteen tai tehokkuuteen liittyvät tavoitteet sekä asiakastytyvääisyyttä koskevat tavoitteet. Vaikuttavuutta mittaavat tavoitteet ovat melko harvinaisia.

**Taulukko 2 Vuoden 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden luonne**

	Tavoitteiden lkm	Prosenttiosuus
Määrä	38	37 %
Suoritteen tai prosessin tavoiteaika	19	19 %
Tuottavuus/taloudellisuus/tehokkuus	11	11 %
Asiakastytyvääisyys	10	10 %
Vaikuttavuus	7	7 %
Tuottovaatimus/kannattavuus	6	6 %
Kehittämistoimenpiteet/-hankkeet	6	6 %
Suoritteen tai prosessin laatu	3	3 %
Henkilöstön aikaansaannoskyky	2	2 %
Yhteensä	102	100 %

Talousarvion laatimishjeiden mukaan sitovien toiminnallisten tavoitteiden tulee kuvata vaikuttavuuden, laadun tai palvelutason tavoitteita tai mittareita. Näistä palvelutason mittarit ovat yleisimpiä. Palvelutasoa kuvaavia mittareita on sekä määrätavoitteissa, asiakastytyvääisyystavoitteissa että suoritteen tai prosessin tavoiteaikaa kuvaavissa tavoitteissa. Vaikuttavuutta tai laatua mittaavat tavoitteet ovat harvinaisia.

Vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita tunnistettiin vuoden 2014 talousarviosta seitsemän:

1. Kaupunkiluonnon monimuotoisuutta edistetään siten, että metsien ja puuston käsittelyssä turvataan luontotyyppien ja eliölajiston säilyminen luonnonhoidon linjausten mukaisesti. (rakennusvirasto)
2. Peruskoulun päättötodistuksen saa suomenkielisissä peruskouluissa vähintään 98 % ja ruotsinkielisissä peruskouluissa vähintään 99 % kaikista peruskoulun päättävistä oppilaista. (opetusvirasto)
3. Lukiokoulutuksessa ylioppilaskirjoitusten pakollisten aineiden arvosanojen keskimääräinen pistemäärä on kaupungin lukioissa vähintään maan keskitasoa. (opetusvirasto)
4. Ammatillisessa peruskoulutuksessa ammattiosaamisen näyttöjen arvosanojen keskiarvo on vähintään 2,20 asteikolla 1-3. (opetusvirasto)
5. Oppisopimuskoulutuksessa opintonsa edellisenä vuonna päättäneistä opiskelijoista vähintään sama osuus suorittaa vuoden loppuun mennessä näyttötutkinnon kuin vuonna 2013. (opetusvirasto)



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

- Joukkoliikenteen kuljetusosuus aamuliikenteessä keskustaan kasvaa 0,2 % -yksikköä edellisvuoden toteumasta. (kaupunkisuunnitteluvirasto)
- Joukkoliikenteen osuus poikittaisliikenteessä kasvaa 0,2 % -yksikköä edellisvuoden toteumasta. (kaupunkisuunnitteluvirasto)

Taulukossa 3 on luokiteltu vuoden 2014 talousarvion tavoitteet eri luokkiin niiden pysyvyyden ja luonteen perusteella. Kun verrataan niitä tavoitteita, jotka ovat olleet täysin samoja tai muuttuneet vain tavoitetasoltaan vuosina 2009–2013, ja niitä tavoitteita, jotka eivät ole olleet sisällöltään samoja kaikkina vuosina, havaitaan eroavaisuuksia tavoitteiden jakautumisessa niiden luonteen mukaan. Samana pysyneissä tavoitteissa korostuvat määriin liittyvät ja asiakastyytyväisyystavoitteet kun taas muuttuneissa tavoitteissa niiden osuus on huomattavasti pienempi ja talouteen tai tuottavuuteen liittyvät tavoitteet ovat paljon yleisempiä kuin samana pysyneiden tavoitteiden kohdalla. Tuottovaatimukset näyttävät olevan tyypillisemmin pysyväisluonteisia tavoitteita kuin vaikuttavuustavoitteet. Kehittämistoimenpiteet tai -hankkeet ovat luonnollisestikin sellaisia tavoitteita, jotka eivät pysy samana vuodesta toiseen.

**Taulukko 3 Tavoitteiden pysyvyyden ja luonteen välinen yhteys**

	Tavoite voimassa kaikkina vuosina	Osuus kaikkista (47)	Tavoite ei voimassa kaikkina vuosina	Osuus kaikkista (55)
Määrä	21	45 %	17	31 %
Suoritteen tai prosessin tavoiteaika	8	17 %	11	20 %
Asiakastyytyväisyys	7	15 %	3	6 %
Tuottovaatimus	5	11 %	1	2 %
Laatu	2	4 %	1	2 %
Vaikuttavuus	2	4 %	5	9 %
Henkilöstön aikaansaannoskyky	1	2 %	1	2 %
Tuottavuus/ taloudellisuus/ tehokkuus	1	2 %	10	18 %
Kehittämistoimenpiteet/-hankkeet	0	0 %	6	11 %
Yhteensä	47	100 %	55	100 %

## 2.3 Sitovien toiminnallisten tavoitteiden yhteys strategiaohjelmaan

### 2.3.1 Strategialähtöisyyden analyysi

Vuoden 2014 talousarvion laatimisohjeiden mukaan ”sitovien toiminnallisten tavoitteiden määrittelyssä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että tavoite ohjaa toimintaa strategiaohjelman osoittamaan suuntaan.” Vuoden 2014 talousarvion tavoitteet luokiteltiin strategialähtöisiksi ja ei-strategialähtöisiksi ver-



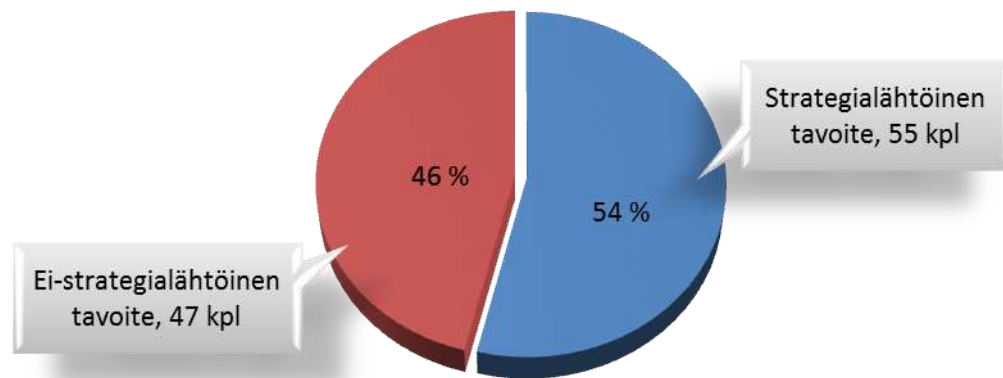
Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

taamalla niitä vuosien 2013–2016 strategiaohjelmaan. Samana pysyneiden tavoitteiden osalta tehtiin vertailua myös vuosien 2009–2012 strategiaohjelmaan.

Tarkastelun lähtökohtana olivat kaupunginkansliassa ja aiemmin talous- ja suunnittelukeskuksessa laaditut talouden ja toiminnan seurantaraportit, joiden liitteessä on esitetty sitovien toiminnallisten tavoitteiden toteutumisenuste strategian osa-alueittain ja linjauksittain. Tätä jaottelua käytettiin lähtökohtana strategian ja tavoitteen välisen yhteyden tarkastelussa, mutta tarvittaessa yhteyttä tavoitteen ja strategian väliltä etsittiin koko strategiaohjelmasta riippumatta seurantaraportissa esitetystä strategiakohtasta.

Analyysissa tavoite tulkittiin strategialähtöiseksi, jos sille löytyi selkeä yhteys strategiasta ja vastaavasti ei-strategialähtöiseksi, jos se oli vain löyhästi tai ei lainkaan kytköksissä strategiaan. Liitteessä 2 on esitetty arvio strategialähtöisyydestä tavoitekohtaisesti. Kuvion 2 luvut perustuvat siten liitteen 2 taulukoon. Liitetaulukossa on mukana tarkempi analyysi, jossa vaihtoehtoja oli alun perin viisi: strategialähtöinen (52 kpl); strategialähtöinen, mutta tavoitteen suunta ei ole strategian mukainen (3 kpl); ei-strategialähtöinen (30 kpl); ei strategialähtöinen tai välillisesti strategialähtöinen (10 kpl) ja lakisääteinen tavoite (7 kpl). Kuviossa 2 on kaksi ensimmäistä luokittelua yhdistetty strategialähtöisiksi ja kolme jälkimmäistä ei-strategialähtöisiksi.



**Kuvio 2 Vuoden 2014 talousarvion sitovien toiminnallisten tavoitteiden strategialähtöisyys**

Luokittelun perusteella hieman yli puolet tavoitteista oli strategialähtöisiä, kuten kuviossa 2 käy ilmi. Ei-strategialähtöisten tavoitteiden joukossa oli kymmenen tavoitetta, joiden voidaan tulkita edistävän välillisesti strategista tavoitetta, vaikka suoraa yhteyttä ei löytynytäkään. Lisäksi on huomioitava, että tavoite voi olla sinänsä relevantti ja organisaation ydintoimintaa kuvaava, mutta sillä ei

Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

ole silti yhteyttä strategiaohjelmiin.<sup>6</sup> Ei-strategialähtöisten joukossa oli myös seitsemän sellaista tavoitetta, joiden tavoitetaso tulee suoraan lainsäädännöstä. Kuntaliiton antaman talousarviosuosituksen mukaan lakisääteisten velvoitteiden täyttäminen ei itsessään ole kuntalain tarkoittama tavoite.<sup>7</sup>

Valtuutettujen mielipidettä tavoitteiden strategialähtöisyydestä on tiedusteltu suurten kaupunkien tarkastustoimien valtuustokyselyssä vuonna 2010. Kyselyssä esitetty väite oli ”Tavoitteilla on yhteys kunnan strategiaan”. Kun asteikko oli 1 Täysin eri mieltä – 5 Täysin samaa mieltä, helsinkiläisten valtuutettujen vastausten keskiarvo oli 3,4. Yhdentoista suuren kaupungin keskiarvo oli 3,7.<sup>8</sup> Kyselyssä valtuutettuja pyydettiin myös antamaan kouluarvosana oman kaupunkinsa tavoitteista. Helsinkiläiset valtuutetut olivat kaikkein kriittisimpiä antaen keskiarvoksi arvosanan 7,0. Muissa kaupungeissa arviot olivat 7,3-7,9 keskiarvon ollessa 7,6.<sup>9</sup> Sen sijaan johtavien viranhaltijoiden kyselyssä 95 prosenttia helsinkiläisistä vastaajista (yhteensä 37) oli sitä mieltä, että kaupungin vuositavoitteet on johdettu kaupungin strategiasta.<sup>10</sup> Kysymyksenasettelu oli viranhaltijakyselyssä kuitenkin erilainen, mutta tulokset antavat suuntaa siitä, että Helsingissä viranhaltijat kokevat tavoitteiden strategiayhteyden toimivammaksi kuin valtuutetut.

Taulukossa 4 on kuvattu sitä, miten tässä arvioinnissa strategialähtöisiksi tulkitut tavoitteet jakautuvat strategian osa-alueittain.

**Taulukko 4 Strategialähtöiset tavoitteet strategian osa-alueittain<sup>11</sup>**

Osa-alueella	Strategialähtöisiä	Tavoitteita yhteensä	Strategialähtöisten osuus
Hyvinvoiva helsinkiläinen	12	25	48 %
Elinvoimainen Helsinki	4	14	29 %
Toimiva Helsinki	22	37	59 %
Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	14	22	64 %
Demokratia ja osallisuus vahvistuvat	ei sitovia tavoitteita		
Yhteensä	52	98	53 %

Strategialähtöisten tavoitteiden osuus oli suurin talouteen ja johtamiseen liittyvällä osa-alueella. Strategian osioon ”Demokratia ja osallisuus vahvistuvat” liittyen ei ole asetettu lainkaan sitovia toiminnallisia tavoitteita. Osa-alueella ”Elinvoimainen Helsinki” asetettujen sitovien toiminnallisten tavoitteiden yh-

<sup>6</sup> Esimerkiksi pelastuslaitoksen keskimääräinen lähtö- ja ajoaika kohteeseen tai tavoite ”Ensihoidon tavoittamisviive on enintään 8 minuuttia 70 %:ssa kiireellisyysluokkien A ja B tehtävistä.”

<sup>7</sup> Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma, suositus.

<sup>8</sup> Helsingin ja Rovaniemen keskiarvot olivat kaikkein alhaisimmat ylimmän ollessa Tampereen 4,0. Lähde: Tarkastuslautakuntia ja arviointikertomuksia koskeva kyselytutkimus 2011, s. 11.

<sup>9</sup> Tarkastuslautakuntia ja arviointikertomuksia koskeva kyselytutkimus 2011, s. 8.

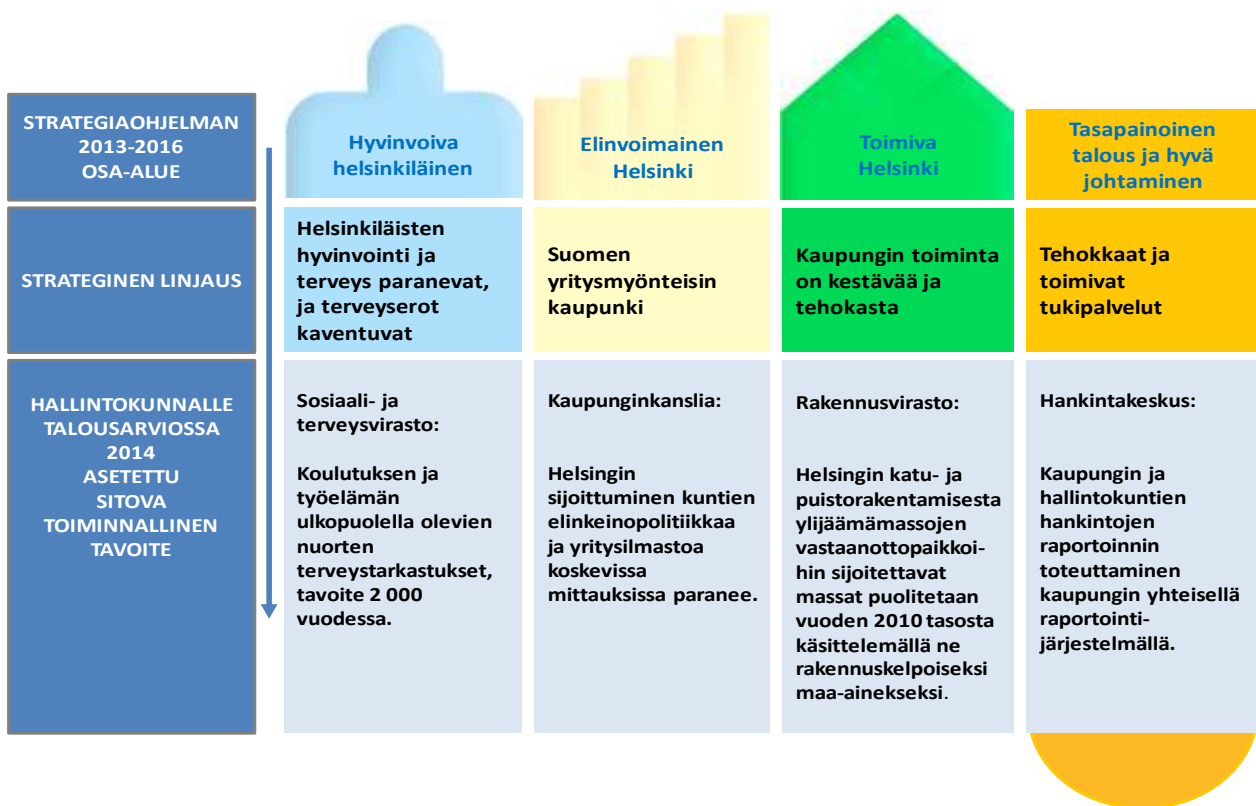
<sup>10</sup> Helsingin kaupungin tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2011, 16 ja taustamuistio Suurten kaupunkien sitovat vuositavoitteet.

<sup>11</sup> Yhteensä-rivin summa ”tavoitteita yhteensä” 98 johtuu siitä, että talouden ja toiminnan seurantaraportista 1/2014 on jäänyt pois viisi tavoitetta, jolloin niitä ei ole sijoitettu mihinkään strategian osa-alueelle kuuluvaksi.

Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

teys strategiaan oli heikoin. Muita osa-alueita heikompaa strategiayhteyttä selittää se, että 14 tavoitteesta 10 liittyi kulttuurilaitosten aukioloihin, asiakasmääriin ja esitysten määriin, joita ei analyysissa pidetty strategialähtöisinä. Näitä ei-strategialähtöisiä tavoitteita oli kompensoimassa vain neljä strategialähtöistä tavoitetta ja kahteen strategian linjaukseen liittyviä sitovia toiminnallisia tavoitteita ei ollut lainkaan (linjauksittain ks. tarkemmin luku 2.3.3).

Esimerkkeinä strategialähtöisistä tavoitteista on kuviossa 3 esitetty kultakin strategian neljältä osa-alueelta yksi linjaus ja siihen liittyvä sitova toiminnallinen tavoite.



Kuvio 3 Esimerkkejä strategialähtöisistä tavoitteista

Kiinnostavaa on myös se, onko hallintokuntien välillä eroja strategialähtöisten tavoitteiden osuudessa. Liitteen 2 tietojen perusteella laskettiin strategialähtöisten tavoitteiden osuus vuoden 2014 talousarviossa hallintokunnittain (ks. taulukko 5). Strategialähtöisiä tavoitteita omaavien virastojen kärjessä erottui neljä virastoa sadan prosentin osuudella: varhaiskasvatusvirasto, kaupunkisuunnitteluvirasto, opetusvirasto ja Stara. Myös kaupunginkanslialla, HKL:llä ja kiinteistövirastolla strategialähtöisten tavoitteiden osuus oli vähintään 80 prosenttia.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Taulukosta 5 ilmenee myös, että 14 hallintokunnassa strategialähtöisiä tavoitteita ei ollut lainkaan, kun mukaan kelpuutettiin vain ne strategialähtöiset, joissa myös tavoitteen suunta oli strategian mukainen.<sup>12</sup>

**Taulukko 5 Strategialähtöisten tavoitteiden osuus vuonna 2014 hallintokunnittain (lähteenä liitteen 2 tiedot)**

	Strategialähtöisten tavoitteiden määrä (vain ne, joissa myös tavoitetason muutos strategian suuntainen)	Tavoitteita yhteensä	Strategialähtöisten osuus
Varhaiskasvatusvirasto	6	6	100 %
Kaupunkisuunnittelu- ja ympäristötoimi	5	5	100 %
Opetusvirasto	4	4	100 %
Rakentamispalvelu (Stara)	3	3	100 %
Kaupunginkanslia	5	6	83 %
HKL Liikelaitos	4	5	80 %
Kiinteistötoimi	4	5	80 %
Helsingin Satama	2	3	67 %
Nuorisotoimi	2	3	67 %
Sosiaali- ja terveystieteiden virasto	6	11	55 %
Yleisten töiden lautakunta ja rakennusvirasto	4	8	50 %
Helsingin Energia	1	2	50 %
Helsingin kaupungin taloushallintopalvelu -liikelaitos	1	2	50 %
Helsingin kaupungin tukkutori	1	2	50 %
Hankintakeskus	1	2	50 %
Työterveyskeskus	1	2	50 %
Asuntotuotantotoimisto	1	2	50 %
Pelastustoimi	1	4	25 %
Liikuntatoimi	0	6	0 %
Tietokeskus	0	4	0 %
Kulttuuritoimi	0	3	0 %
Ympäristötoimi	0	2	0 %
Kaupunginkirjasto	0	2	0 %
Kaupunginmuseo	0	2	0 %
Helsingin kaupungin Palmia -liikelaitos	0	1	0 %
Suomenkielinen työväenopisto	0	1	0 %
Ruotsinkielinen työväenopisto	0	1	0 %
Helsingin taidemuseo	0	1	0 %
Kaupunginorkesteri	0	1	0 %
Korkeasaaren eläintarha	0	1	0 %
Helsingin kaupungin henkilöstön kehittämisspalvelut -liikelaitos	0	1	0 %
Rakennusvalvontavirasto	0	1	0 %

<sup>12</sup> Esimerkiksi Palmian asiakastytyväisyystavoitteen arvioitiin olevan sinänsä strategialähtöinen, mutta suunta ei ollut strategian mukainen, koska tavoitetaso on pysynyt samana, vaikka strategiaohjelmissa tavoitteena on ollut asiakastytyväisyyden parantaminen.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

Liikuntavirastossa ei-strategialähtöisyys korostui eniten, sillä sen kuudesta tavoitteesta kaikki tulkittiin ei-strategialähtöisiksi. Alla on poiminta strategiakohtaista, joka liittyy liikunnan lisäämiseen:

Helsinkiäisten liikunta lisääntyy

Tavoitteena on terveyttä edistävän liikunnan lisääminen ja liikkumattomuuden vähentäminen.

Toimenpiteet

- Liikunnan kansalaistoimintaa aktivoidaan ja liikuntaseurojen avustusten myöntämisperusteita uudistetaan siten, että painopiste on lasten ja nuorten liikunnan tukemisessa.
- Asukkaita kannustetaan omaehtoiseen liikkumiseen ja liikunnallisesti aktiiviseen elämäntapaan toteuttamalla terveysliikuntahankkeita.
- Koululaisia kannustetaan välitunnilla ulkoiluun.
- Terveysvaikutukset arvioidaan kaupungin päätöksenteossa.
- Huomioidaan ulkoliikuntamahdollisuudet kouluissa ja päiväkodeissa.
- Liikunnan poikkihallinnollista järjestämistä vahvistetaan ja luodaan hyviä käytäntöjä eri virastojen välisenä yhteistyönä.
- Liikuntapaikoissa huomioidaan esteettömyys ja erityisryhmien tarpeet.
- Vahvistetaan liikuntapaikkojen suunnittelun asiakaslähtöisyyttä ja vähän liikkuvia ryhmiä kannustetaan liikkumaan.

Liikuntaviraston sitovat toiminnalliset tavoitteet kuvaavat perustoimintaa eivätkö ne liity yllä lueteltuihin strategian toimenpiteisiin. Lisäksi, kun strategian mukaan liikunnan tulisi lisääntyä, liikuntavirasto pitää liikuntapaikkoja auki saman verran kuin aiempinakin vuosina (tavoitetaso pysynyt samana ja yhden tavoitteen osalta noussut, yhden osalta laskenut). Käytännössä liikuntapaikkojen aukiolon lisääminen vaatisi lisäresursseja, joita ei ole käytettävissä. Kuitenkin strategiassa mainitaan yksittäisiä toimenpiteitä, joista olisi mahdollista muotoilla sitovia toiminnallisia tavoitteita, jotka eivät vaadi lisäresursseja ainakaan merkittävästi.

Myös tietokeskuksen neljästä sitovasta toiminnallisesta tavoitteesta kaikki kuvaavat ei-strategialähtöistä perustoimintaa. Kaupungin strategiaohjelman tavoitteista ja toimenpiteistä olisi kuitenkin mahdollista johtaa esimerkiksi avoimeen dataan ja Helsinki Region Infoshare (HRI) -palveluun liittyviä sitovia toiminnallisia tavoitteita.

Vastaavasti kulttuuritoimen virastojen tavoitteet kuvaavat niiden perustoimintaa ilman, että tavoitteella olisi suoraa yhteyttä strategiaan. Alla oleva poiminta strategiasta osoittaa, että ainakin strategiakauden edetessä olisi mahdollista asettaa näihin toimenpiteisiin liittyviä sitovia toiminnallisia tavoitteita.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

Kulttuurista iloa ja vetovoimaa

Helsingin omaleimainen kaupunkikulttuuri kehittyy. Kulttuuri on kaikkien ulottuvilla. Lasten ja nuorten kulttuuri- ja taidekasvatukseen kiinnitetään huomiota niin kouluissa kuin muissa kaupungin toiminnoissa. Kulttuuri- ja liikuntapalveluissa huolehditaan sukupuolten tasa-arvoisesta kohtelusta.

Toimenpiteet

- Kulttuurikeskuksen aluetalot avautuvat enemmän lähiyhteisöön ja tarjoavat pienille ryhmille mahdollisuuden esitystensä esiintuomiseen.
- Koululaisten pääsyä kulttuuri- ja liikuntapalveluihin helpotetaan. Koulujen pihoja ja puistojen leikkipaikkoja käytetään lähiliikuntapaikkoina.
- Kulttuuri- ja kirjastopalveluiden saatavuutta edistetään kehittämällä sähköisiä palveluja ja viemällä niitä erilaisiin kaupunkitiloihin.
- Taiteen näkymistä kaupunkiympäristössä vahvistetaan uudistettujen prosenttiperiaatteiden myötä.
- Kaupungin taide- ja museokokoelmat avataan avoimen datan hengessä kaikille nähtäväksi ja kehitetään lainausjärjestelmä.
- Keskustakirjastoa viedään eteenpäin yhteistyössä valtion ja muiden toimijoiden kanssa vaarantamatta lähikirjastoverkkoa.
- Tanssitaiteen näkyvyyttä ja toimintaedellytyksiä kaupungissa parannetaan yhteistyössä alan toimijoiden kanssa, mahdollisesti Tanssin talo -hanketta edistämällä.

### 2.3.2 Tavoitteen pysyvyys ja luonne suhteessa strategialähtöisyyteen

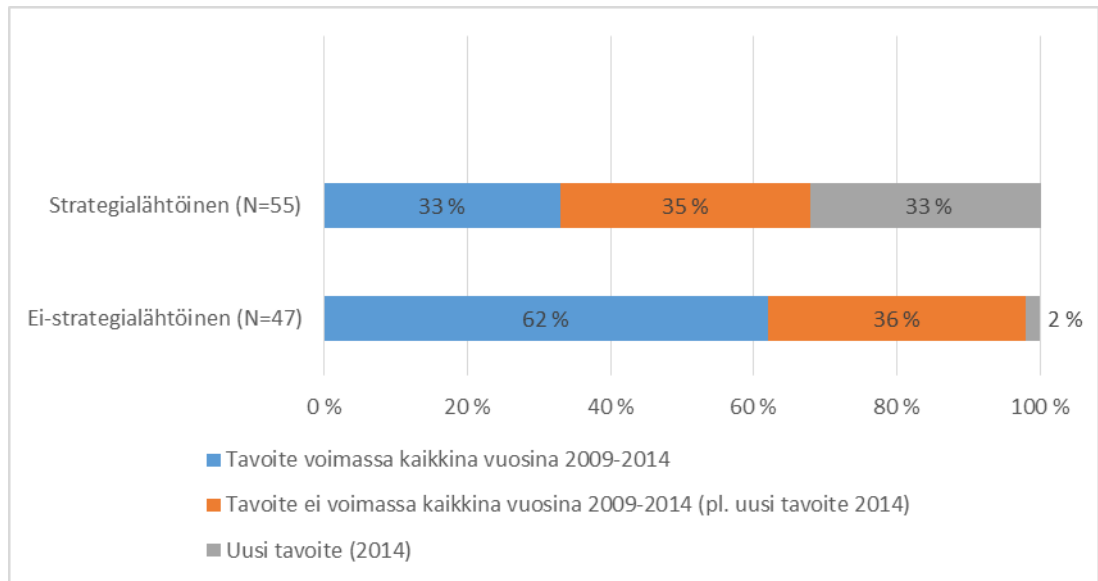
Tarkastelua jatkettiin ristiintaulukoimalla kuvion 2 mukainen strategialähtöisyyden jaottelu tavoitteen pysyvyydellä ja tavoitteen luonteella. Tavoitteen strategialähtöisyyden ja pysyvyyden välillä oli havaittavissa selvä yhteys (ks. kuvio 4). Ei-strategialähtöisistä tavoitteista 62 prosenttia oli voimassa kaikkina vuosina 2009–2014 joko täysin muuttumattomana tai vain tavoitetasoltaan tarkistettuna, kun vastaavasti strategialähtöisistä tavoitteista vain kolmasosa (33 prosenttia) oli ollut voimassa koko tarkastelujakson ajan. Vuoden 2014 talousarvion uusista tavoitteista (19 kappaletta) vain yksi luokiteltiin ei-strategialähtöiseksi (kaupunginmuseon asiakasmäärä).

Yhteensä 47 tavoitetta oli voimassa kaikkina vuosina 2009–2014. Niistä 18 tulkittiin strategialähtöisiksi. Tällaisia tavoitteita olivat esimerkiksi kaupunkisuunnitteluviraston tavoitteet koskien kaavoittamista sekä joukkoliikennettä. Tavoitteen samana pysyminen ei siis automaattisesti tarkoita sitä, ettei se olisi strategialähtöinen.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)



**Kuvio 4 Tavoitteiden strategialähtöisyyden ja pysyvyyden välinen yhteys**

Myös tavoitteen strategialähtöisyyden ja luonteen välillä oli havaittavissa yhteys, kuten taulukosta 6 ilmenee. Ei-strategialähtöisistä tavoitteista yli puolet (53 prosenttia) oli määrätavoitteita ja 34 prosenttia suoritteiden tai prosessien tavoiteaikoja. Strategialähtöisistä tavoitteista määrätavoitteiden suhteellinen osuus oli selvästi pienempi (26 prosenttia) samoin kuin tavoiteaikoja koskevien tavoitteidenkin (neljä prosenttia).

**Taulukko 6 Tavoitteiden strategialähtöisyyden ja luonteen välinen yhteys**

	Ei-strategialähtöinen tavoite	Osuus kaikista (47)	Strategialähtöinen tavoite	Osuus kaikista (55)
Määrä	25	53 %	14	26 %
Suoritteen tai prosessin tavoiteaika	16	34 %	2	4 %
Asiakastyytyväisyys	4	9 %	6	11 %
Laatu	2	4 %	1	2 %
Tuottavuus/taloudellisuus/tehokkuus	0	0 %	12	22 %
Vaikuttavuus	0	0 %	7	13 %
Kehittämistoimenpiteet/-hankkeet	0	0 %	6	11 %
Tuottovaatimus	0	0 %	5	9 %
Henkilöstön aikaansaannoskyky	0	0 %	2	4 %
Yhteensä	47	100 %	55	100 %

Ei-strategialähtöiset määrätavoitteet koskivat tyypillisesti aukioloaikaa, opetus-tunteja, asiakasmäärää sekä esitysten ja muiden suoritteiden lukumäärää. Strategialähtöisetkin tavoitteet olivat tyypillisimmin määrällisiä tavoitteita, kuten asuntotuotannon määrä tai suunnitelmallisesti tuettujen nuorten määrä. Toiseksi yleisin strategialähtöisten tavoitteiden tyyppi olivat tuottavuutta, taloudellisuutta tai tehokkuutta koskevat tavoitteet.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Taulukkoon 7 on koottu sellaiset ei-strategialähtöiseksi luokitellut tavoitteet, jotka olivat lisäksi voimassa kaikkina vuosina 2009–2014 (21 kpl).<sup>13</sup>

**Taulukko 7 Ei-strategialähtöiset, sisällöltään vuosina 2009–2014 samana pysyneet tavoitteet**

<b>Kaupunginjohtajan toimiala</b>	
Kaupunginkanslia (aiemmin hallintokeskus)	60 % kaupunginvaltuuston ja -hallituksen päätettäviksi tulevista asioista käsitellään enintään 100 kalenteripäivässä
<b>Rakennus- ja ympäristötoimi</b>	
Yleisten töiden lautakunta ja rakennusvirasto	Katupölyn (PM10) pienhiukkasmäärät eivät ylitä ilmanlaatuasetuksen mukaisia raja-arvoja.
Pelastustoimi	I-riskialueella pelastustoiminnan keskimääräinen lähtö- ja ajoaika kohteeseen ensimmäisellä 1+3 vahvuisella yksiköllä on enintään 6 minuuttia 60 %:ssa tehtävistä.
Ympäristötoimi	Katupölypitoisuudet Mannerheimintien mittausasemalla eivät ylitä ilmanlaatuasetuksen mukaisia raja-arvoja.
<b>Sosiaali-, terveys- ja varhaiskasvatustoimi</b>	
Sosiaali- ja terveystoimi	Kiireettömään hammashoittoon pääsy, tavoite kuudessa kuukaudessa.
<b>Sivistystoimi</b>	
Suomenkielinen työväenopisto	Opetustunnit 101 000
Ruotsinkielinen työväenopisto	Opetustunnit 22 500
Kaupunginkirjasto	Aukiolotunnit 93 600
	Käyntien määrä 12,4 miljoonaa
Kulttuuritoimi	Savoy-teatterin ja Esplanadin lavan esitysten lukumäärä yhteensä 320
Kaupunginmuseo	Aukiolotunnit 8 450
Orkesteritoiminta	Maksullisia sinfoniakonsertteja 47
Korkeasaaren eläintarha	Aukiolotunnit 2 793
Nuorisotoimi	Käyntikertoja 1 270 000
Liikuntatoimi	Ulkoiluteitä ylläpidetään Helsingissä 163 km ja talvella niistä pidetään kunnossa 40 km. Kuntoratoja ylläpidetään 50 km ja hiihtolatupohjia 180 km.
	Venepaikkoja tarjotaan yhdessä venekerhojen kanssa vähintään 11 800
	Kehitetään ja valvotaan kalataloutta Helsingin 14 000 hehtaarin ja muiden kuntien 3000 hehtaarin vesialueilla
Tietokeskus	Painettuja julkaisuja 23
	Pdf-julkaisuja 67
	Ajantasainen tuotekalenteri, jota päivitetään 11 kertaa vuodessa
<b>Kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi</b>	
Asuntotuotantotoimisto	Toimisto rakennuttaa kaupungin kiinteistöyhtiöiden siltä tilaamat peruskorjaukset, joille saadaan rahoitus.

<sup>13</sup> Taulukosta jätettiin pois ne tavoitteet, joiden katsottiin välillisesti edistävän strategiassa mainittua tavoitetta. Tällaisia taulukosta pois jätettyjä tavoitteita oli neljällä liikelaitoksella (Helen, HKL, Oiva, Talpa) sekä hankintakeskuksella, rakennusvirastolla ja rakennusvalvontavirastolla.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

### 2.3.3 Tavoitteiden ja strategian vastaavuus

Strategiaohjelmassa 2013–2016 on viiden osa-alueen alla yhteensä 21 linjausta. Talouden ja toiminnan seurantaraportissa kaupunginkanslia on määritellyt, minkä linjauksen alle kukin sitova toiminnallinen tavoite liittyy. Kun edellä kuvattua strategialähtöisyyden analyysia laadittiin, havaittiin joidenkin tavoitteiden kohdalla, että tavoitteelle ei löydy strategiasta perustelua kyseisestä kohdasta, vaan jostakin muusta strategiakohtasta. Tämä on otettava huomioon, kun seuraavassa toisaalta raportoidaan, kuinka moni kunkin linjauksen tavoitteista oli strategialähtöisiä ja toisaalta analysoidaan, kuvaavatko sitovat toiminnalliset tavoitteet strategian linjauksia riittävässä laajuudessa. Jonkin tavoitteen kohdalla tilanne voi siis olla se, että tavoitetta on analyysissa pidetty strategialähtöisenä, mutta sen ei kuitenkaan katsota vastaavan strategian linjausta seurantaraportissa esitetyllä tavalla. Lisäksi tavoitteen ja strategian vastaavuus voi olla liian suppea suhteessa linjaukseen ja asianomaiseen strategiaohjelman kohtaan.

Alla tarkastellaan strategiaohjelman linjausten mukaisesti sitä, vastaavatko sitovat toiminnalliset tavoitteet strategiaohjelmaa.<sup>14</sup> Sanallisen kuvauksen lisäksi arvio on tiivistetty vaihtoehtoihin: ”ei asetettuja sitovia tavoitteita”, ”tavoitteet eivät vastaa strategiaa”, ”tavoitteet vastaavat osittain strategiaa” tai tavoitteet vastaavat (melko) hyvin strategiaa.

## STRATEGIAN 1. OSA-ALUE HYVINVOIVA HELSINKILÄINEN

### Nuorille tilaa kuulua ja loistaa

Tämän linjauksen alla olevista seitsemästä tavoitteesta kuusi tulkittiin strategialähtöisiksi. Talousarvion tavoitteet edustavat perinteistä nuorisotoimen ja opetustoimen toimintaa. Ne eivät kata kaupunginkanslian eivätkä sosiaali- ja terveystoimen sekä varhaiskasvatusviraston toimia tai poikkihallinnollisia toimenpiteitä. Yhteys strategiaan on kuitenkin selvä.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

### Ikääntyvistä huolehditaan

Tähän linjaukseen liittyy kaksi tavoitetta, joista kumpikin tulkittiin strategialähtöisiksi. Toinen tavoitteista, ”kotona asuvien osuus 75 vuotta täyttäneistä nousee” on luonteeltaan sellainen, ettei kotona asuvien osuuden kasvu takaa ikääntyvistä huolehtimista, vaan edellyttää muita toimenpiteitä. Tämä huomioon ottaen tavoitteet eivät riittävän laajasti vastaa strategian linjausta.

<sup>14</sup> Talouden ja toiminnan seurantaraportti 1/2014 ei noudattanut strategiaohjelman järjestystä. Tässä linjausten järjestys on strategiaohjelman mukainen. Lisäksi seurantaraportista 1/2014 on jäänyt pois viisi tavoitetta, joten alla olevassa tarkastelussa on mukana viisi tavoitetta vähemmän kuin edellisissä luvuissa.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

### **Helsinki on vahvasti kaksikielinen<sup>15</sup>**

Ei asetettuja sitovia tavoitteita.

### **Kansainvälinen Helsinki - Maahanmuuttajat aktiivisina kaupunkilaisina**

Ei asetettuja sitovia tavoitteita.

### **Helsinkiiläisten hyvinvointi ja terveys paranevat, ja terveyserot kaventuvat sekä Helsinkiiläisten liikunta lisääntyy**

Seurantareportissa kyseiset kaksi linjausta on esitetty yhtenä linjauksena ”Helsinkiiläisten liikunta lisääntyy sekä hyvinvointi ja terveys paranee”. Tämän linjauksen alla on esitetty 16 tavoitetta, joista vain neljä katsottiin analyysissä strategialähtöisiksi ja niistäkin yksi liittyi taloudellisiin tavoitteisiin, ei terveyteen (siirtoviivepäivähoitomaksut). Tämän osion tavoitteet olivat pääosin joko lakisääteisiä hoitotakuutavoitteita tai liikuntaviraston ja työväenopiston perustointia. Kuten jo luvussa 2.3.1 todettiin, helsinkiiläisten liikunnan lisääntymiseksi ei voida pitää riittävänä tavoitteena sitä, että liikuntavirasto pitää liikuntapaikkoja auki saman verran kuin aiempinakin vuosina. Talousarviossa asetetut tavoitteet pikemminkin tähtäävät hyvinvoinnin ja terveyden ylläpitoon ja liikuntamahdollisuuksien ylläpitoon, ei niinkään parantamiseen tai lisääntymiseen. Hyvinvoinnin ja terveyden paranemista ja terveyserojen kaventumista edistää selkeimmin tavoite ”Koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten terveystarkastukset, tavoite 2000 vuodessa”.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa (kumpikin linjaus)

## **STRATEGIAN 2. OSA-ALUE ELINVOIMAINEN HELSINKI**

### **Kansainvälisesti tunnettu ja vetovoimainen kaupunki**

Tähän linjaukseen liittyviä sitovia toiminnallisia tavoitteita ovat Helsingin Sattaman asiakastytytyväisyyden taso ja Korkeasaaren eläintarhan aukiolotuntien määrä. Niistä ensimmäinen tulkittiin strategialähtöiseksi, mutta tavoitetasoltaan vääränsuuntaiseksi, sillä tavoitetasoa on madallettu. Tyytyväisyys satamaan ja eläintarhan olemassaolo eivät kuvaa riittävässä laajuudessa strategian linjausta.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

---

<sup>15</sup> Linjaus ei ole mukana talouden ja toiminnan seurantaraportissa.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

### **Suomen yritysmyönteisin kaupunki**

Tähän linjaukseen liittyi kolme sitovaa toiminnallista tavoitetta, joista kaikki tulkittiin strategialähtöisiksi. Niistä yhden, Tukutorin asiakastyytyvyyden osalta on kuitenkin vaikea nähdä, miten asiakastyytyvyyden tavoitetaso ennallaan pitäminen tukisi yritysmyönteisyyden kasvua. Myös luovutetun asuntorakennusoikeuden määrä on tavoite, joka ei suoraan vastaa yritysmyönteisyyden haasteeseen. Kolmas tavoitteista koski sitä, että Helsingin sijoittuminen kuntien elinkeinopolitiikkaa ja yritysilmastoa koskevissa mittauksissa paranee. Se on mittari, joka omalta osaltaan kertoo linjauksen toteutumisesta, mutta ei kuvasta hallintokunnilta vaadittavia toimia.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

### **Uudistumalla kilpailukykyä**

Ei asetettuja sitovia tavoitteita.

### **Kulttuurista iloa ja vetovoimaa**

Tähän strategiseen linjaukseen liittyi yhdeksän tavoitetta, joista kaikki tulkittiin ei-strategialähtöisiksi. Ne kaikki kuitenkin liittyvät yllä mainittuun linjaukseen otsikkoon sisältyvän sanan ”kulttuuri” perusteella, koska tavoitteissa on kyse kulttuurilaitosten aukioloista, asiakasmääristä ja esitysten määristä. Mainitut tavoitteet eivät kuitenkaan kytkeydy strategiaohjelmassa mainittuihin toimenpiteisiin linjauksen alla.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

### **Osaavien ihmisten kaupunki**

Ei asetettuja sitovia tavoitteita.

## **STRATEGIAN 3. OSA-ALUE TOIMIVA HELSINKI**

### **Kaupunginosat kehittyvät eloisina ja houkuttelevina**

Linjaukseen liittyviä tavoitteita oli kaksi, joista kumpaakin pidettiin analyysissä korkeintaan välillisesti strategialähtöisinä. Rakennusvalvontaviraston lupahakemusten käsittelyaikaa ja rakennusviraston tavoitetta ”nuorista katupuukujanteista poistetut puut korvataan uusilla viimeistään seuraavan kasvukauden syksynä” ei voida pitää sellaisina tavoitteina, jotka edistäisivät kaupunginosien kehittymistä eloisina ja houkuttelevina. Vuonna 2013 katupuiden korvausistutuksia tehtiin yhteensä 135.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

Arvio: Tavoitteet eivät vastaa strategiaa

### **Kaupunkirakenteen eheytyminen parantaa saavutettavuutta ja sujuvuutta**

Seitsemästä tavoitteesta viisi tulkittiin strategialähtöiseksi. Tavoitteet kattavat melko laajasti sekä eheytyksen että saavutettavuuden ja sujuvuuden. Pääpaino on liikenteen sujuvuudessa.

Arvio: Tavoitteet vastaavat strategiaa melko hyvin

### **Asukkaille sujuvat ja integroidut palvelut**

Tähän linjaukseen liittyvistä tavoitteista 7/10 oli strategialähtöisiä. Tosin yhden eli Palmian asiakastytyvyyden osalta tavoitetasoa ei ole nostettu, vaikka sekä nykyisessä että edellisessä strategiaohjelmassa oli tavoitteena asiakastytyvyyden paraneminen.

Sujuvat ja integroidut palvelut näyttäytyy talousarviotavoitteiden seurannassa suppeana, sillä tavoitteita on vain viiden hallintokunnan osalta: HKL, kaupunginkanslia, Palmia, pelastuslaitos ja varhaiskasvatusvirasto. Otsikon mukaisia integroituja palveluja tavoitteissa ei esiinny lukuun ottamatta kaupungin yhteisen palautejärjestelmän käyttöönottoa. Tavoitteet eivät vastaa riittävän laajasti strategiaohjelman linjausta.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

### **Kaupungin toiminta on kestävä, vaikuttavaa ja tehokasta**

Tämän linjauksen osalta puolet tavoitteista (6/12) tulkittiin strategialähtöisiksi. Tavoitteissa painottuu kestävä kehitys ja energiatehokkuus, joten tavoitteet vastaavat melko hyvin strategiaa, mutta eivät pysty kuvaamaan koko otsikon kattamaa laajaa aluetta.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

### **Monipuolisia asumisvaihtoehtoja kasvavassa kaupungissa**

Kuudesta tavoitteesta neljä oli strategialähtöisiä. Tavoitteista kaksi on olennaisia asuntorakentamisen volyymin kannalta, mutta kokonaisuutena tavoitteet eivät kuvaa kovin laajasti strategiaohjelman linjauksia.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

## **STRATEGIAN 4. OSA-ALUE TASAPAINOINEN TALOUS JA HYVÄ JOHTAMINEN**

### **Talous tasapainottuu ja tuottavuus paranee**

Kahdeksasta tavoitteesta kaikki olivat strategialähtöisiä ja tukivat otsikon mukaisen linjauksen toteutumista.

Arvio: Tavoitteet vastaavat strategiaa hyvin

### **Taitava johtaminen ja osaava henkilöstö**

Tämän linjauksen kaikki kolme tavoitetta olivat strategialähtöisiä. Ne olivat kuitenkin otsikkoon verrattuna sattumanvaraisia kolmen viraston tavoitteita eivätkä kaupunkitasolla henkilöstöön liittyviä tavoitteita. Siten tavoitteita ei voida pitää riittävän laajoina strategiaan nähden.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

### **Kaupunkikonsernia johdetaan kokonaisuutena**

Tämän linjauksen alla oli yksi ei-strategialähtöinen tavoite, joka ei liity kaupunkikonsernin johtamiseen strategiaohjelman tarkoittamalla tavalla. Tavoitteena oli, että 60 prosenttia kaupunginvaltuuston ja hallituksen päätettäväksi tulevista asioista käsitellään enintään 100 kalenteripäivässä.

Arvio: Tavoite ei vastaa strategiaa

### **Tehokkaat ja toimivat tukipalvelut**

Tähän linjaukseen liittyvistä kymmenestä tavoitteesta vain kolme tulkittiin strategialähtöisiksi ja kolme välillisesti strategiaan liittyviksi. Tukipalvelut-otsikon perusteella toki kaikki 10 tavoitetta jollakin tapaa liittyvät linjaukseen, mutta strategiaohjelmassa on painotettu tietotekniikkaa, tilojen käyttöä ja hankintoja, joten muihin tukipalveluihin liittyvät tavoitteet eivät sisälly strategiaan.

Arvio: Tavoitteet vastaavat osittain strategiaa

## **STRATEGIAN 5. OSA-ALUE DEMOKRATIA JA OSALLISUUS VAHVISTUVAT**

### **Avoin ja osallistava Helsinki<sup>16</sup>**

Ei asetettuja sitovia tavoitteita.

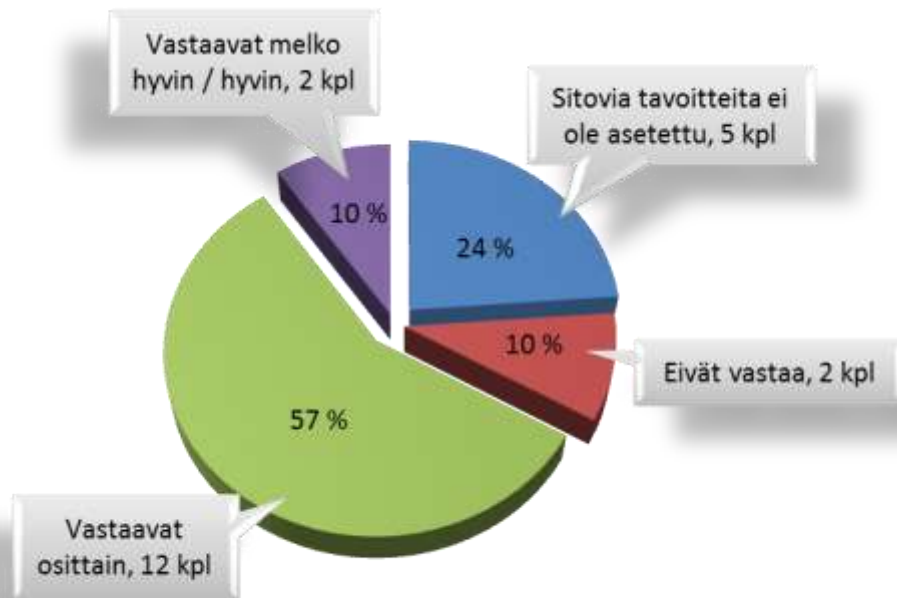
---

<sup>16</sup> Linjaus ei ole mukana talouden ja toiminnan seurantaraportissa.

Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

## Yhteenveto

Tyypillisesti sitovat toiminnalliset tavoitteet vastaavat vain osittain strategian linjausta: 57 prosenttia linjauksista tunnistettiin tällaisiksi. Sellaisia linjauksia, joita tavoitteet eivät vastanneet lainkaan, tunnistettiin kaksi: ”Kaupunginosat kehittyvät eloisina ja houkuttelevina” ja ”Kaupunkikonsernia johdetaan kokonaisuutena”. Lisäksi viidelle linjaukselle ei ole lainkaan asetettu tavoitteita. Niiden osuus linjauksista oli melko suuri, 24 prosenttia (ks. kuvio 5). Kahden linjauksen osalta arvio oli, että sitovat toiminnalliset tavoitteet vastaavat hyvin tai melko hyvin strategiaa. Nämä olivat ”Kaupunkirakenteen eheytyminen parantaa saavutettavuutta ja sujuvuutta” ja ”Talous tasapainottuu ja tuottavuus paranee”.



**Kuvio 5 Tavoitteiden strategialähtöisyyden ja pysyvyyden välinen yhteys, osuus linjauksista (N=21)**

Tavoitteiden osittaista vastaavuutta strategiaan selittää osaksi se, että strategiaohjelman linjauksia toteuttamaan on perustettu myös erillisiä toimenpideohjelmia, jolloin strategiaa voidaan toteuttaa niihin sisältyvien toimenpiteiden muodossa ilman, että ne heijastuvat sitoviin toiminnallisiin tavoitteisiin. Tämä herättää kuitenkin kysymyksen siitä, tulisiko strategiaohjelman toteuttamista talousarvion tavoitteiden avulla terävöittää esimerkiksi siten, että laajempia toimenpideohjelmia edellyttävissä linjauksissa valittaisiin kullekin talousarviovuodelle omat sitovat toiminnalliset tavoitteensa, joihin talousarviossa sitoudutaan. Näin osa tavoitteista voisi uusiutua vuosittain, mutta ne muodostaisivat kuitenkin jatkumon kohti strategista laajempaa päämäärää.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

### 2.3.4 Strategiaohjelman seurantamittaristo

Strategiaohjelman liitteenä ovat myös strategiaohjelman mittarit, joiden avulla voidaan seurata strategian toteutumista. Mittareita on nimetty yhteensä 66. Niistä kolme on sisällöltään samoja kuin sitovissa toiminnallisissa tavoitteissa<sup>17</sup>. Strategiaohjelman liitteenä oleva mittaristo on esitetty yksityiskohtaisemmin kaupunginkanslian raportoinnissa, jota kaupunginhallitus on edellyttänyt strategiaohjelman täytäntöönpanopäätöksen mukaisesti.<sup>18</sup> Kaupunginhallitus kehotti talous- ja suunnittelukeskusta raportoimaan strategiaohjelman toteutuksen etenemisestä kaksi kertaa vuodessa kaupunginhallituksen iltakoululle sekä valmistelemaan ehdotuksen strategiaohjelman mittareiden seurannasta. Lisäksi kaupunginhallituksen iltakoululle raportoidaan erikseen täytäntöönpanopäätöksen keskeisistä hankkeista.

Käytännössä siis valtuusto seuraa talousarvion sitovia toiminnallisia tavoitteita, kun taas kaupunginhallitus seuraa iltakoulussaan strategiaohjelman mittareiden toteutumista ja keskeisten hankkeiden etenemistä. Koska lähes puolet sitovista toiminnallisista tavoitteista ei ole strategialähtöisiä ja ne eivät kata kuin osittain strategian linjauksia, kaupunginvaltuuston hyväksymän strategiaohjelman seuranta tapahtuu pikemminkin mittareiden ja hankkeiden seurannan muodossa kuin talousarvioseurannan muodossa. Valtuustolla on mahdollisuus tarkastella strategiaohjelman seurantaa kokonaisuutena strategiakauden puolivälin valtuustoseminaarissa.

Strategiaohjelman seurantamittaristo ei sisälly talousarvioon. Esimerkiksi Tukholman kaupungin talousarviossa on erikseen liite ”Kommunfullmäktiges indikatorer”<sup>19</sup>, jonka otsikointikin korostaa sitä, että seurattavat mittarit antavat tietoa valtuustolle. Mittareille on asetettu tavoitearvot. Talousarvion ja strategian välistä yhteyttä voisi myös Helsingissä korostaa se, jos talousarvioon sisällytettäisiin strategiaohjelman seurantamittaristo ja mittareiden tavoitetaso tai suunta.

### 2.4 Havaintoja tavoitteiden asettamisesta

Tavoitteiden strategialähtöisyyden ja pysyvyyden tarkastelua täydennettiin analysoimalla sitä, missä vaiheessa päätöksentekoa sitovat toiminnalliset tavoitteet on muodostettu. Tätä varten verrattiin sellaisia strategiaohjelmista riippumatta samana pysyneitä tavoitteita, jotka on vuosina 2009–2014 aina saavutettu (11 kpl yhdeksässä hallintokunnassa) ja sellaisia strategialähtöisiä

<sup>17</sup> Kotona asuvien 75 vuotta täyttäneiden osuus -mittari vs. tavoite, että osuus nousee; Helsingin sijoittuminen kuntien elinkeinopolitiikkaa ja yritysilmastoa koskevissa mittauksissa -mittari vs. tavoite, että sijoittuminen paranee; Poikittaisliikenteessä joukkoliikenteen kulkumuoto-osuus motorisoiduista matkoista -mittari vs. tavoite, että osuus kasvaa 0,2 %-yksikköä edellisvuoden toteumasta.

<sup>18</sup> Khs 20.5.2013 § 605.

<sup>19</sup> Stochkolms stads budget 2014, bilaga 5





Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

tavoitteita, jotka olivat vuoden 2014 talousarviossa uusia aikaisempiin vuosiin nähden (18 kpl seitsemässä hallintokunnassa). Näin ollen analyysissä oli mukana puolet hallintokunnista.

Taulukosta 8 havaitaan, että samana pysyneistä tavoitteista kaikki oli asetettu viraston tai liikelaitoksen itsensä toimesta. Myös uusien strategialähtöisiksi luokiteltujen tavoitteiden osalta virasto tai liikelaitos asetti tavoitteet pääsääntöisesti itse, mutta poikkeuksiakin oli eli varhaiskasvatuslautakunta lisäsi yhden kokonaan uuden tavoitteen ja rakentamispalvelu Staran osalta tuottavuustavoite ei ollut teknisen palvelun lautakunnan talousarvioehdotuksessa, vaan vasta kaupunginjohtajan talousarvioehdotuksessa. Kaupunginhallitusryhmien neuvotteluissa ei tullut muutoksia vuoden 2014 sitoviin toiminnallisiin tavoitteisiin.

**Taulukko 8 Vuoden 2014 talousarvion sitovien tavoitteiden asettamisen vaihe: samana pysyneet vs. uudet tavoitteet**

Vuoden 2014 talousarvion sitovien toiminnallisten tavoitteiden asettaminen, tavoite asetettu:	Samana pysyneet vuosina 2009–2014 saavutetut tavoitteet	Uudet strategialähtöiset tavoitteet
Virastossa/liikelaitoksessa	11	16
Lauta-/johtokunnassa	-	1 (Vaka ltk)
Kaupunginjohtajan talousarvioehdotuksessa	-	1 (Stara)
Kaupunginhallitusryhmien neuvotteluissa	-	-
Muu	-	yhden tavoitteen tavoitetaso lopullisessa talousarviossa korkeampi kuin aiemmissa vaiheissa

Muodollisesti valtuusto hyväksyy hallintokunnille sitovat toiminnalliset tavoitteet, mutta käytännössä tavoitteiden asettaminen tapahtuu viraston tai liikelaitoksen itsensä toimesta. Talousarvioehdotus hyväksytään viraston tai liikelaitoksen lauta- tai johtokunnassa. Taulukon 8 perusteella lauta- ja johtokunnat puuttuvat vain harvoin sitovien tavoitteiden asettamiseen.

Uusista strategialähtöisistä tavoitteista viisi oli kaupunginkanslian tavoitteita. Vuoden 2014 osalta kaupunginkanslian talousarvioehdotusta valmistelivat vielä kolme virastoa. Hallintokeskuksen ja henkilöstökeskuksen talousarvioehdotukset löytyivät Ahjo-järjestelmästä viranhaltijapäätöksinä. Sen sijaan talous- ja suunnittelukeskuksen talousarvioehdotusta ei ole virallisena asiakirjana olemassa eikä siitä ole viranhaltijapäätöstä.

Kaupunginkansliassa ja aiemmin talous- ja suunnittelukeskuksessa on katsottu, että kaupunginjohtajan talousarvioehdotuksen valmistelijana toimivan vi-



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

raston talousarvioehdotus ja sen käytettäväksi määriteltyjen kaupunkiyhteisten määrärahojen talousarvioehdotukset sisältyvät kaupunginjohtajan talousarvioehdotukseen. Käytännössä kaupunginkanslian talousarvioehdotus valmistellaan kanslian talous- ja suunnitteluosaston rahoitusjohtajan ja taluspäällikön johdolla ja se toimitetaan kanslian talous- ja suunnitteluosastolle talousarvion laadintaohjeiden mukaisessa aikataulussa. Talousarvioehdotus käsitellään viraston laajennetussa johtoryhmässä, minkä jälkeen kanslian ehdotusta valmistellaan osana kaupunginjohtajan talousarvioehdotusta. Tästä syystä em. talousarvioehdotuksia ei ole viety Ahjo-järjestelmään.<sup>20</sup>

Tätä menettelyä on syytä muuttaa siten, että kaupunginkanslian talousarvioehdotuksesta tehdään jatkossa kansliapäällikön päätös, joka kirjataan Ahjoon viranhaltijapäätöksenä. Talousarviovalmistelun tulee olla avointa myös kaupunginkanslian oman talousarviokohdan sekä sen käytettäväksi määriteltyjen kaupunkiyhteisten määrärahojen osalta.

### 3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Arvioinnin perusteella hieman yli puolet, 54 prosenttia, vuoden 2014 sitovista toiminnallisista tavoitteista oli yhteydessä uuteen, vuosien 2013–2016, strategiaohjelmaan. Vuoden 2014 talousarvion 102 sitovasta toiminnallisesta tavoitteesta vain 19 oli uusia tavoitteita ja 46 pysyi samana kuin edellisvuonna. Lisäksi 37 tavoitetta pysyi sisällöltään samana, mutta tavoitetasoa tarkistettiin.

Kun tarkastelujaksoa pidennettiin vuosiin 2009–2014, löytyi 47 sellaista tavoitetta, joka oli pysynyt koko ajanjakson joko samana tai vain tavoitetasoltaan tarkistettuna. Niistä 29:n arvioitiin pysyneen samana, koska tavoitteella ei ole yhteyttä strategiaohjelmaan ja loppujen 18 osalta strategian mukaista tavoitetta ei ole ollut tarpeen muuttaa strategian pysyessä samansisältöisenä tai -suuntaisena.

Talousarvion sitovilla toiminnallisilla tavoitteilla ei siis kaikilta osin ole yhteyttä kaupungin strategiaohjelmaan. Ei-strategialähtöisiksi luokitelluista talousarviovuoden 2014 tavoitteista valtaosa oli pysynyt samana tai vain tavoitetasoltaan tarkistettuna koko tarkastelujakson 2009–2014 eli kolmen strategiaohjelman aikana.

Miltei kaikilla hallintokunnilla (28/32) oli vähintään yksi samana pysynyt tai vain tavoitetasoltaan tarkistettu tavoite vuosina 2009–2014. Lisäksi kahdelta löytyi tällaisia tavoitteita 2010–2014 ja kahdelta 2011–2014. Yhdeksällä hallintokunnalla oli sellaisia vuosina 2009–2014 samana pysyneitä tai vain tavoitetasoltaan tarkistettuja tavoitteita, jotka saavutettiin joka vuosi.

<sup>20</sup> Tämä kappale perustuu kaupunginkansliasta saatuun selvitykseen sähköpostitse 16.10.2014.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

Helsingissä tyypillisin (37 prosenttia) sitova toiminnallinen tavoite kuvaa määrää eli esimerkiksi kävijämäärää. Viidennes tavoitteista koski suoritteen tai prosessin tavoiteaikaa. Palvelun vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita oli vähän ja ne kaikki olivat strategialähtöisiä tavoitteita.

Kun strategian ja tavoitteiden välistä yhteyttä tarkasteltiin siitä näkökulmasta, vastaavatko tavoitteet strategian sisältöä riittävän laajasti, arvio oli, että strategiaohjelman 21 linjauksesta hieman yli puolet oli sellaisia, että niihin liitetyt sitovat toiminnalliset tavoitteet vastaavat osittain strategiaohjelmaa ja vain kymmenesosa hyvin tai melko hyvin. Vastaavasti kymmenesosa linjauksista oli sellaisia, etteivät niihin liitetyt tavoitteet lainkaan vastanneet strategiaa. Merkille pantavaa oli, että lähes neljäsosa linjauksista oli sellaisia, ettei niille ollut määritelty talousarviossa sitovia toiminnallisia tavoitteita. Tämä kertoo omalta osaltaan siitä, etteivät talousarvion tavoitteet tosiasiallisesti ole strategiaohjelman toteuttamisen kannalta niin merkittäviä kuin strategiaohjelman seuranta-asiakirjoissa ja talousarvion laatimisosuhteissa kuvataan.

Tavoitteiden osittaista vastaavuutta strategiaan selittää osaksi se, että strategiaohjelman linjauksia toteuttamaan on perustettu myös erillisiä toimenpideohjelmia. Strategiaohjelman toteuttamista talousarvion tavoitteiden avulla olisi mahdollista terävöittää esimerkiksi siten, että laajempia toimenpideohjelmia edellyttävissä linjauksissa valittaisiin kullekin talousarviovuodelle omat sitovat toiminnalliset tavoitteensa, joihin talousarviossa sitoudutaan. Näin osa tavoitteista voisi uusiutua vuosittain, mutta ne muodostaisivat kuitenkin jatkumon kohti strategista laajempaa päämäärää.

Sitovien toiminnallisten tavoitteiden strategialähtöisyys toteutui parhaiten varhaiskasvatusvirastossa, kaupunkisuunnitteluvirastossa, opetusvirastossa ja Starassa. Peräti 14 hallintokunnassa strategialähtöisiä tavoitteita ei ollut lainkaan, kun tarkastelu rajattiin vain niihin strategialähtöisiin tavoitteisiin, joissa myös tavoitteen suunta oli strategian mukainen. Liikuntaviraston kuudesta tavoitteesta kaikki tulkittiin ei-strategialähtöisiksi. Myös kulttuuritoimen virastot erottuivat siten, ettei niillä ollut strategialähtöisiä tavoitteita. Liikunnan ja kulttuurin osalta voidaan nostaa esille yksi tavoitteiden asettamisen perusongelmista: tulisiko kaikkien tavoitteiden ylipäättään olla strategialähtöisiä vai riittääkö, että tavoitteet kuvaavat perustoimintaa. Osaksi kyse on rahasta: riittävätkö viraston resurssit muuhun kuin perustoimintaan, mutta osittain lienee kyse vain tottumuksesta, sillä strategiaohjelmaan sisältyy erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joista voitaisiin johtaa sitovia toiminnallisia tavoitteita.

Tarkasteltaessa tavoitteen asettajatahoa vaikutti siltä, että virasto tai liikelaitos itse vastaa tavoitteensa asettamisesta eikä lauta- tai johtokunnilla yleensä ole tapana puuttua sitovien toiminnallisten tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteen pysyminen samana on kuitenkin hyväksytty lauta- ja johtokunnissa osana talousarvioehdotuksen käsittelyä. Vuoden 2014 uusista strategialähtöisistä ta-



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

voitteista yksi oli lautakunnan asettama ja yksi sisältyi kaupunginjohtajan talousarvioehdotukseen, jonka valmistelusta kaupunginkanslia vastaa.

Kaupunkitason ohjauksen ja johtamisen menettelyillä voidaan joiltakin osin vaikuttaa siihen, miten hallintokunnat sitovia toiminnallisia tavoitteita asettavat, mutta vastuu tavoitteiden sisällöstä on kuitenkin hallintokunnalla. Jokaisen viraston ja liikelaitoksen tulisi nykyistä enemmän pohtia sitä, ohjaavatko sen sitovat toiminnalliset tavoitteet toimintaa strategiaohjelman osoittamaan suuntaan. Lautakuntien ja johtokuntien tulee aktiivisesti käyttää mahdollisuutta vaikuttaa sitovien toiminnallisten tavoitteiden asettamiseen pohtien sitä, milloin perustoiminta on riittävä tavoite ja milloin tarvitaan strategian mukaisia ponnisteluja suuntaavia tavoitteita.

Tulevassa kuntalaissa strategian ja talousarvion välinen yhteys tulee todennäköisesti korostumaan, sillä hallituksen esityksessä todetaan: "Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan". Helsingissä talousarvio on tulkittu strategian toteuttamisen välineeksi, mutta arvioinnin perusteella talousarviotavoitteilla on osin liian löyhä yhteys strategiaan.

#### 4 TOIMENPIDE-ESITYS JA LISÄTIEDOT

Tarkastuslautakunnan 1. jaosto hyväksyy muistion ja esittää, että aiheesta laaditaan arviointikertomuksen tekstiluonnos.

Arviointia koskevia lisätietoja antaa kaupunkitarkastaja Minna Tiili, puhelin 310 36545.

Minna Tiili

JAKELU Tarkastuslautakunnan 1. jaosto



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

---

## LÄHTEET

Hallituksen esitys eduskunnalle kuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi, 27.11.2014.

Harjula, H. ja Prättälä, K. Kuntalaki. Tausta ja tulkinnat. Talentum 2004.

Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012

Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2013–2016

Helsingin kaupungin talousarviot vuosilta 2009–2014

Helsingin kaupungin tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2011

Helsingin kaupungin tilinpäätökset vuosilta 2009–2013

Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. Suositus. Suomen Kuntaliitto 2011.

Kuntalaki 365/1995

Stockholms stads budget 2014

Talouden ja toiminnan seurantaraportti 1/2014. Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia.

Talouden ja toiminnan seurantaraportti 4/2013. Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia.

Talousarvioehdotukset 2014 Ahjo-järjestelmästä

Tarkastuslautakuntia ja arviointikertomuksia koskeva kyselytutkimus. Lahden kaupungin tarkastustoimisto 4.2.2011.

Tarkastusvirastossa vuosina 2010 ja 2013 laadittu kooste vuosien 2000–2013 sitovista toiminnallisista tavoitteista, Kähkönen L ja Väkeväinen M.

Tarkastusvirastossa laaditut eri hallintokuntien tavoitearviointimuistiot 2009–2013

Vuoden 2014 talousarvioehdotuksen raami ja talousarvio- sekä taloussuunnitelmaehdotuksen 2014–2016 laatimisohteet. Helsingin talous- ja suunnittelu-keskus 2013.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

## LIITTEET

### Liite 1. Arvioinnin toteuttamissuunnitelma

Arviointiaihe Talousarvion sitovien toiminnallisten tavoitteiden luonne, vaativuus ja yhteys strategiaohjelmaan		
Suunnitelman laatija Minna Tiili		Pvm 27.5.2014
Päätös arvioinnista Tarkastuslautakunta 7.5.2014		
Arvioinnin ohjausryhmä Tarkastuslautakunnan 1. jaosto		
Aloittamisaika 6/2014	Valmistumisaika 12/2014	Vastaava valmistelija, muut valmistelijat Minna Tiili
Arviointiaiheen tausta		
<p>Kaupungin strategian toimeenpano tapahtuu vuosittaisen talousarvioprosessin kautta. Käytännössä sitovien toiminnallisten tavoitteiden asettaminen on se vaihe, jossa strategiakytkentä tulee huomioida. Vuoden 2014 talousarvion laatimisohjjeiden mukaan hallintokunnat määrittelevät omassa strategiatyössään kaupungin strategiaohjelmasta johdetut oman toimialansa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Lautakunnat esittävät talousarvioehdotuksissaan ehdotuksen valtuuston päätettäväksi sitoviksi toiminnallisiksi tavoitteiksi.</p> <p>Talousarvion laatimisohjjeiden mukaan ”kaupungin strategiaohjelmasta johdetut sitovat toiminnalliset tavoitteet kuvaavat vaikuttavuuden, laadun tai palvelutason tavoitteet ja mittarit.” Ohjeen mukaan sitovien toiminnallisten tavoitteiden määrittelyssä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että tavoite ohjaa toimintaa strategiaohjelman osoittamaan suuntaan. Lisäksi osan tavoitteista tulee ohjata toimintaa virastojen ja liikelaitosten toimialarajat ylittävien haasteiden ratkaisemiseen.</p>		
Taloudellinen näkökulma		
<p>Kuntalain 65 § mukaan talousarvioon otetaan toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat. Toiminnallisilla tavoitteilla ja erityisesti niiden vaativuustason asettamisella on tavoitteesta riippuen vaihteleva taloudellinen merkitys.</p>		
Aiheeseen liittyvien suositusten jälkiseuranta		
<p>Tarkastuslautakunta on suositellut vuoden 2010 arviointikertomuksessa, että strategiaohjelman tavoitteiden ja virastoille ja liikelaitoksille talousarviossa asetettujen tavoitteiden tulee olla nykyistä selkeämmin yhteydessä toisiinsa ja että kaupungin virastojen ja laitosten sitovien tavoitteiden tulee kattaa strategiset tavoitteet nykyistä laajemmin. Jälkimmäinen suositus uusittiin vuonna 2012.</p> <p>Lisäksi on suositeltu vuosina 2009 ja 2012, että hallintokuntien tulee asettaa aiempaa enemmän yhteisiä hallintokuntarajat ylittäviä sitovia toiminnallisia tavoitteita.</p>		



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

#### Arvioinnin tavoitteet

Arvioinnin pääkysymyksenä on se, onko talousarvion sitovilla toiminnallisilla tavoitteilla yhteys kaupungin strategiaohjelmaan. Lisäksi tarkastellaan sitä, minkälaisia tavoitteet ovat luonteeltaan ja onko hallintokuntien välillä eroja siinä, pysyvätkö tavoitteet muuttumattomina tai kuinka usein tavoitetasoa tarkistetaan vaativammaksi.

#### Arvioinnin osakysymykset ovat:

1. Vastaavatko sitovat toiminnalliset tavoitteet strategiaohjelmaa, eli missä määrin kaupunkitason strategiaohjelma aidosti suuntaa tavoitteita?
2. Kuinka suuri osa sitovista toiminnallisista tavoitteista on pysynyt muuttumattomana strategiakauden vaihtuessa?
3. Johtuuko tavoitteen pysyminen samana strategiakauden vaihtuessa siitä, ettei strategia ole tältä osin muuttunut vai että tavoite ei ole strategialähtöinen?

#### Täydentäviä lisäkysymyksiä ovat:

- Kuinka suuri osuus samana pysyneistä tavoitteista on ollut sellaisia, että tavoite on aina saavutettu tavoitetason pysyessä muuttumattomana? Missä virastoissa tällaisia tavoitteita on ollut? Millaisella prosessilla tällaiset tavoitteet on asetettu?
- Millaisella prosessilla on asetettu sellaiset tavoitteet, jotka on selkeästi johdettu strategiaohjelmasta?

Lisäksi tarkastellaan vuoden 2014 tavoitteiden osalta yleisesti sitä, minkälaisia sitovat toiminnalliset tavoitteet ovat luonteeltaan. Tätä tietoa voidaan tarkastella ristiin osakysymysten 1. ja 2. kanssa. Osakysymyksen 1. osalta hyödynnetään talouden ja toiminnan seurantaraporttia, jossa on määritelty, mihin strategian kohtiin kukin sitova toiminnallinen tavoite liittyy. Tätä tarkastelua jatketaan arvioinnissa analysoimalla sitä, kuvaavatko sitovat toiminnalliset tavoitteet strategian linjauksia riittävässä laajuudessa ja riittävän syvällisesti. Osakysymyksen 2. eli tavoitteiden pysyvyyden osalta verrataan ensin vuosien 2013 ja 2014 talousarvioiden toiminnallisia tavoitteita ja niiden tavoitteiden osalta, jotka eivät strategiakauden vaihtuessa muuttuneet, tarkastelua jatketaan pidemmälle, esimerkiksi vuoteen 2008 asti, jotta katetaan kolme strategiakautta.

Arvioinnin aineistona käytetään strategiaohjelmien ja talousarvioiden lisäksi tilinpäätöstietoja sekä aiempien vuosien tavoitearviointeja tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi tarkastellaan tavoitteen asettamisprosessia muutamissa hallintokunnissa pääasiassa asiakirjojen perusteella.

#### Rajaukset

Arviointi perustuu pääosin asiakirja-analyysiin. Mahdollisesti on tarpeen haastatella kaupunginkanslian strategiapäällikköä ja tehdä sähköpostitiedusteluja hallintokuntiin.



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Liite 2 Vuoden 2014 talousarvion sitovien toiminnallisten tavoitteiden strategialähtöisyyden analyysi

Virastot ja liikelaitokset toimialoittain	Vuosien 2013 ja 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden vertailu	Strategian osa-alue, johon tavoite liitetty toiminnan ja talouden seurantaraportissa 1/2014	Arvio tavoitteen strategia- lähtöisyydestä ("kyllä, mutta" tarkoittaa, että tavoitteen suunta ei strategian mukainen)
<b>KAUPUNGINJOHTAJAN TOIMIALA</b>			
<b>Kaupunginkanslia</b>			
60 % kaupunginvaltuuston ja -hallituksen päätettäviksi tulevista asioista käsitellään enintään 100 kalenteripäivässä	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei
Talouden ohjauksen tasapainotavoite: Pidetään emokaupungin käyttömenojen reaalisuus asukasmäärän kasvun mukaisena vähennettynä vuotuisella 1 % tuottavuuden parantamisen tavoitteella.	tavoite muuttunut	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
Kaupunginkanslian hallinnon tuottavuuden parantamisen tavoitteet: Kaupunginkanslian omien toimintamenojen osuus emokaupungin käyttömenoista pienenee.	tavoite muuttunut	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
Kaupunginkanslian henkilöstömäärä ei kasva.	tavoite muuttunut	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
Helsingin sijoittuminen kuntien elinkeinopolitiikkaa ja yritysilmastoa koskevista mittauksista parane.	tavoite muuttunut	Elinvoimainen Helsinki	kyllä
Palautejärjestelmä on käytössä koko kaupungissa ja palautteen käsittelyajat raportoidaan.	tavoite muuttunut	Toimiva Helsinki	kyllä
<b>Helsingin Energia</b>			
Sijoitetun pääoman tuotto vähintään 13 %	tavoitetason muutos	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
Yleisillä alueilla suoritettavien kaivutöiden toteuttaminen lupaehtoisissa edellytettävien tavoiteaikojen puitteissa.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei tai väliäinen
<b>Helsingin Satama</b>			
Asiakastytyväisyyden taso $\geq$ 8,0	sama tavoite	Elinvoimainen Helsinki	kyllä, mutta
Sijoitetun pääoman tuotto-% $\geq$ 2,8	tavoitetason muutos	ei seurantaraportissa	kyllä
Liikevaihto/henkilö $\geq$ 524 000 €	tavoitetason muutos	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
<b>Helsingin kaupungin taloushallintopalvelu -liikelaitos</b>			
Tilikauden tulos $\geq$ 0	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
Asiakastytyväisyys vähintään 3,6 (asteikolla 1-5)	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei tai väliäinen
<b>RAKENNUS- JA YMPÄRISTÖTOIMIALA</b>			
<b>Helsingin kaupungin tukkutori</b>			
Asiakastytyväisyys (1-5) 3,4	sama tavoite	Elinvoimainen Helsinki	kyllä, mutta
Toimitilojen käyttöaste vähintään, 87 %	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
<b>Hankintakeskus</b>			
Asiakastytyväisyys vähintään 3,8 (asteikolla 1-5)	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei tai väliäinen
Kaupungin ja hallintokuntien hankintojen raportoinnin toteuttaminen kaupungin yhteisellä raportointijärjestelmällä.	tavoite muuttunut	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä





Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Virastot ja liikelaitokset toimialoitain	Vuosien 2013 ja 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden vertailu	Strategian osa-alue, johon tavoite liitetty toiminnan ja talouden seurantaraportissa 1/2014	Arvio tavoitteen strategia-lähtöisyydestä ("kyllä, mutta" tarkoittaa, että tavoitteen suunta ei strategian mukainen)
<b>Yleisten töiden lautakunta ja rakennusvirasto</b>			
1. Katupölyn (PM10) pienhiukkasmäärät eivät ylitä ilmanlaatuasetuksen mukaisia raja-arvoja.	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	lakisääteinen
2. Ydinkeskustan ja aluekeskusten keskeisimmät torit ja puistot sekä joukkoliikenteen terminaalien lähiympäristöt siivotaan arkisin ennen kello kahdeksaa aamulla.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei tai välillinen
3. Työmatkaliikennettä palvelevat 1. ylläpitoluokkaan kuuluvat tärkeimmät pääkadut sekä jalankulun ja pyöräilyn väylät on aurattu ja liukkauden torjunta tehty aamulla ennen kello seitsemää.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei tai välillinen
4. Helsingin katu- ja puistorakentamisesta ylijäämämassojen vastaanottoaikkoihin sijoitettavat massat puolitetaan vuoden 2010 tasosta käsittelemällä ne rakennuskelpoiseksi maa-ainekseksi.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	kyllä
5. Nuorista katupuukujanteista poistetut puut korvataan uusilla viimeistään seuraavan kasvukauden syksynä.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei tai välillinen
6. Kaupunkiluonnon monimuotoisuutta edistetään siten, että metsien ja puuston käsittelyssä turvataan luontotyyppien ja eläinlajiston säilyminen luonnonhoidon linjausten mukaisesti.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	kyllä
7. Rakennusviraston, Helsingin Energian ja HKL-liikelaitoksen kaivutöiden kestoa lyhennetään rakennusviraston koordinoimana 5 % edellisen vuoden tasosta.	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
8. Rakennusviraston sitova energiansäästötavoite vuodelle 2014 on 6% vuoden 2010 kokonaisenergiankulutuksesta sisältäen aiempien vuosien säästötavoitteet. Kokonaisenergiankulutus luetetaan sähkön ja kaukolämmön päämittareilla.	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
<b>Rakentamispalvelu (Stara)</b>			
Jatketaan työhyvinvoinnin nelivuotista Stydi-ohjelmaa, joka vähentää tapaturma- ja sairauspoissaoloja siten, että lyhytaikaisten 1-3 päivän sairauspoissaolojen määrä vähenee vuodesta 2013 vähintään 0,2 prosenttiyksikköä.	tavoitetason muutos	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
Energiansäästötavoite on 6 % vuoden 2010 kokonaisenergiankulutuksesta mukaan lukien aiempien vuosien säästötavoitteet	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
Tuottavuutta parannetaan alentamalla kiinteitä kustannuksia edelliseen vuoteen verrattuna	tavoite muuttunut	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
<b>Pelastustoimi</b>			
Onnettomuuksien ehkäisemiseksi kuntalaisiin kohdistetaan turvallisuuteen liittyviä tarkastuksia ja toimenpiteitä, joiden kertymästä lasketaan turvallisuuspisteet. Vuoden 2014 turvallisuuspistekertymä on vähintään 6200.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei
Väestönsuojelun johto- ja erityishenkilöstöä koulutetaan vuosittain kymmenessä harjoituksessa.	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
I-riskialueella pelastustoiminnan keskimääräinen lähtö- ja ajoaika kohteeseen ensimmäisellä 1+3 vahvuusella yksiköllä on enintään 6 minuuttia 60 %:ssa tehtävistä.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei
Ensihoidon tavoittamisviive on enintään 8 minuuttia 70 %:ssa kiireellisyysluokkien A ja B tehtävistä.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Virastot ja liikelaitokset toimialoittain	Vuosien 2013 ja 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden vertailu	Strategian osa-alue, johon tavoite liitetty toiminnan ja talouden seurantaraportissa 1/2014	Arvio tavoitteen strategia-lähtöisyydestä ("kyllä, mutta" tarkoittaa, että tavoitteen suunta ei strategian mukainen)
<b>Ympäristötoimi</b>			
Katupölypitoisuudet Mannerheimintien mittausasemalla eivät ylitä ilmanlaatuasetuksen mukaisia raja-arvoja (HKR:n kanssa yhteinen tavoite)	sama tavoite	Toimiva Helsinki	lakisääteinen
Asumisterveyttä koskevista toimenpidepyynnöistä 80 % on ratkaistu 8 kuukaudessa	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei
<b>HKL -liikelaitos</b>			
Tilikauden tulos $\geq$ nolla	sama tavoite	ei seurantaraportissa	kyllä
Raitio- ja metroliikenteen asiakastytyväisyys vähintään vuoden 2012 tasolla (raitio 2012; 3,93 ja metro 2012; 4,00)	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
Raitioliikenteen luotettavuus on 99,85 % ja metroliikenteen 99,96 %	sama tavoite	Toimiva Helsinki	kyllä
Yleisillä alueilla suoritettavien kaivutöiden toteuttaminen lupaehtoisissa edellytetyjen tavoiteaikojen puitteissa.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei tai väliäinen
Projektinhallintajärjestelmä on otettu käyttöön kaikissa infrainvestointihankkeissa.	tavoite muuttunut	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
<b>Helsingin kaupungin Palmia -liikelaitos</b>			
Asiakastytyväisyys on vähintään 3,5 (asteikolla 1-5).	sama tavoite	Toimiva Helsinki	kyllä, mutta
<b>SOSIAALI-, TERVEYS- JA VARHAISKASVATUSTOIMI</b>			
<b>Sosiaali- ja terveystoimen palvelut</b>			
1. Perusterveydenhuollon hoidon tarpeen arviointi, tavoite kolmessa vuorokaudessa.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	lakisääteinen
2. Hammashoidon tarpeen arviointi, tavoite kolmessa vuorokaudessa.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	lakisääteinen
3. Kiireettömään hammashoittoon pääsy, tavoite kuudessa kuukaudessa.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	lakisääteinen
4. Perusterveydenhuollon yhteydessä toteutettuun somaattiseen erikoissairaanhoidon pääsy kuudessa kuukaudessa.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	lakisääteinen
5. Perusterveydenhuollon yhteydessä toteutettuun psykiatriseen erikoissairaanhoidon pääsy kuudessa kuukaudessa.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	lakisääteinen
6. Kotona asuvien osuus 75-vuotta täyttäneistä nousee	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
7. Koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten terveystarkastukset, tavoite 2 000 vuodessa	tavoite muuttunut	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
8. Siirtoviivepäivähoitomaksuihin johtavia somaattisen erikoissairaanhoidon siirtoviiveitä ei synny	tavoite muuttunut	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
9. Iäkkäiden tehostetun palveluasumisen palveluseteliasiakkaiden määrä nousee 100:lla	tavoite muuttunut	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
<b>Toimeentulotuki</b>			
Ehkäisevään toimeentulotukeen käytetään 3 % toimeentulotukimäärärahoista ja vähintään puolet ehkäisevästä toimeentulotuesta kohdennetaan vähävaraisille lapsiperheille.	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
<b>Työllisyyden hoitaminen</b>			
Kuntouttavaa työtoimintaa saa vuoden aikana 1300 henkilöä.	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Virastot ja liikelaitokset toimialoittain	Vuosien 2013 ja 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden vertailu	Strategian osa-alue, johon tavoite liitetty toiminnan ja talouden seurantaraportissa 1/2014	Arvio tavoitteen strategia-lähtöisyydestä ("kyllä, mutta" tarkoittaa, että tavoitteen suunta ei strategian mukainen)
<b>Varhaiskasvatusvirasto</b>			
1. Yksityishoidontuen piirissä olevien lasten määrä kasvaa edellisen vuoden tasoon verrattuna.	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
2. Selvitetään 4-vuotistarkastuksen päiväkodeissa tehtävän osuuden kattavuus ikäluokassa varhaiskasvatusalueittain.	tavoite muuttunut	Toimiva Helsinki	kyllä
3. Kerhoista laaditaan lukujärjestys ja kerhopäivien määrää lisätään siten, että avoimen leikkitoiminnan suhteellinen osuus kasvaa.	tavoite muuttunut	Toimiva Helsinki	kyllä
4. Hallintokunnan käytössä oleva huoneistoala hoidossa olevaa lasta kohden ei kasva.	tavoite muuttunut	Toimiva Helsinki	kyllä
5. Auditoinnit ovat käytössä yksityisen päivähoidon, esiopetuksen ja lapsen tukemisen prosessien laadun arvioinnin ja kehittämisen välineenä.	tavoite muuttunut	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
6. Asiakastytyväisyys paranee erityisesti niillä osaluueilla, joilla asiakastytyväisyyskyselyn tulokset ovat olleet vuosina 2011–2013 heikoimmat tai laskevat.	tavoite muuttunut	Toimiva Helsinki	kyllä
<b>SIVISTYSTOIMI</b>			
<b>Opetusvirasto</b>			
Mittari 1: Peruskoulun päättötodistuksen saa suomenkielisissä peruskouluissa vähintään 98 % ja ruotsinkielisissä peruskouluissa vähintään 99 % peruskoulun päättävistä oppilaista.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
Mittari 2: Lukiokoulutuksessa ylioppilaskirjoitusten pakollisten aineiden arvosanojen keskimääräinen pistemäärä on kaupungin lukioiden vähintään maan keskitasoa.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
Mittari 3: Ammatillisessa peruskoulutuksessa ammattiosaamisen näyttöjen arvosanojen keskiarvo on vähintään 2,20.	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
Mittari 4: Oppisopimuskoulutuksessa opintonsa edellisenä vuonna päättäneistä opiskelijoista vähintään sama osuus suorittaa vuoden loppuun mennessä näyttötutkinnon kuin vuonna 2013	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
<b>Suomenkielinen työväenopisto</b>			
Opetustunnit 101 000	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
<b>Ruotsinkielinen työväenopisto</b>			
Toteutuneet opetustunnit 22 500	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
<b>Kaupunginkirjasto</b>			
Aukiolotunnit 93 600	tavoitetason muutos	Elinvoimainen Helsinki	ei
Käynnit yhteensä 12,4 miljoonaa	tavoitetason muutos	Elinvoimainen Helsinki	ei
<b>Helsingin taidemuseo</b>			
Kävijämäärä 50 000	tavoitetason muutos	Elinvoimainen Helsinki	ei
<b>Kulttuuritoimi</b>			
Opetustuntien määrä yhteensä 12 000	sama tavoite	Elinvoimainen Helsinki	ei
Esitysten lukumäärä saleissa 1 200	sama tavoite	Elinvoimainen Helsinki	ei
Savoy-teatterin ja Esplanadin lavan esitykset yhteensä 320	sama tavoite	Elinvoimainen Helsinki	ei
<b>Kaupunginmuseo</b>			
Aukiolotunnit yhteensä 8 450	tavoitetason muutos	Elinvoimainen Helsinki	ei
Asiakasmäärä 350 000	tavoite muuttunut	Elinvoimainen Helsinki	ei



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Virastot ja liikelaitokset toimialoittain	Vuosien 2013 ja 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden vertailu	Strategian osa-alue, johon tavoite liitetty toiminnan ja talouden seurantaraportissa 1/2014	Arvio tavoitteen strategia-lähtöisyydestä ("kyllä, mutta" tarkoittaa, että tavoitteen suunta ei strategian mukainen)
<b>Kaupunginorkesteri</b>			
Musiikkitalossa järjestettäviä maksullisia sinfoniakonsertteja 47	tavoitetason muutos	Elinvoimainen Helsinki	ei
<b>Korkeasaaren eläintarha</b>			
Aukiolotunnit 2 793	sama tavoite	Elinvoimainen Helsinki	ei
<b>Nuorisotoimi</b>			
Käyntikertoja 1 270 000	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
Suunitelmallisesti tuetut nuoret 1 200	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
Nuorten pienryhmät 850	tavoite muuttunut	Hyvinvoiva helsinkiläinen	kyllä
<b>Liikuntatoimi</b>			
Monitoimihallit (Töölön kisahalli ja Liikuntamyly) on yhteensä 685 aukiolopäivää	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
Maaumalat (Uimastadionin ja Kumpulan maaumalat) on yhteensä 215 aukiolopäivää	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
Tekojääradoilla (7) on yhteensä 650 aukiolopäivää	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
Ulkoiluteitä ylläpidetään Helsingissä 163 km ja talvella niistä kunnossa 40 km. Kuntoratoja 50 km ja hiihtolatupohjia 180 km	tavoitetason muutos	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
Venepaikkoja tarjotaan yhdessä venekerhojen kanssa vähintään 11 800	sama tavoite	Hyvinvoiva helsinkiläinen	ei
Kehitetään ja valvotaan kalataloutta Helsingin 14 600 hehtaarin ja muiden kuntien 3000 hehtaarin vesialueilla	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei
<b>Työterveyskeskus</b>			
Asiakastyytyväisyys työterveysasemien palveluihin on vähintään 8,9 asteikolla 4-10	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei tai välillinen
Työnantajan pyytämästä työkykyarviosta on annettu lausunto (väliaikainen tai lopullinen) kuuden kuukauden sisällä työkykyarviopyynnön vastaanottamisesta.	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
<b>Tietokeskus</b>			
Painettuja julkaisuja 23 kappaletta	sama tavoite	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei
Pdf-julkaisuja 67	tavoitetason muutos	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei
Ylläpidettyjä tietokantoja internetissä 10 kappaletta	tavoitetason muutos	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei
Ajantasainen tuotekalenteri, jota päivitetään 11 kertaa vuodessa	tavoitetason muutos	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	ei
<b>Helsingin kaupungin henkilöstön kehittämispalvelut -liikelaitos</b>			
Palveluiden asiakastyytyväisyystavoite on 3,95 asteikolla 1-5.	sama tavoite	ei seurantaraportissa	ei tai välillinen



Kaupunkitarkastaja Minna Tiili ja  
korkeakouluharjoittelija Ville Rantanen

7.11.2014  
(päivitetty 11.12.2014)

Virastot ja liikelaitokset toimialoitain	Vuosien 2013 ja 2014 sitovien toiminnallisten tavoitteiden vertailu	Strategian osa-alue, johon tavoite liitetty toiminnan ja talouden seurantaraportissa 1/2014	Arvio tavoitteen strategia-lähtöisyydestä ("kyllä, mutta" tarkoittaa, että tavoitteen suunta ei strategian mukainen)
KAUPUNKISUUNNITTELU- JA KIINTEISTÖTOIMI			
<b>Kaupunkisuunnittelu</b>			
Laaditaan yleiskaavaaluonnos	tavoite muuttunut	Toimiva Helsinki	kyllä
Laaditaan strategiaohjelman 2013–2016 mukaisesti asemakaavoja noin 5 500 asunnon rakentamisen mahdollistamiseksi pääosin raideliikenteen palvelualueelle (tämä tarkoittaa noin 500 000 k-m <sup>2</sup> :n kaavoittamista).	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
Asemakaavoitetusta asuntokerrosalamäärästä on täydennysrakentamista vähintään 150 000 k-m <sup>2</sup> , mikä tarkoittaa noin 1 650 asuntoa.	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
Joukkoliikenteen kuljetusosuus aamuliikenteessä keskustaan kasvaa 0,2 % -yksikköä edellisvuoden toteumasta	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
Joukkoliikenteen osuus poikittaisliikenteessä kasvaa 0,2 % -yksikköä edellisvuoden toteumasta	tavoitetason muutos	ei seurantaraportissa	kyllä
<b>Kiinteistötoimi</b>			
Vapautuvien vuokra-asuntojen markkinointiaika, keskiarvo 7 pv.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei
Tyhjien tilojen osuus tilakannasta 5 %	sama tavoite	Toimiva Helsinki	kyllä
Maanmittaustoimintaan liittyvien keskeisten palvelujen toimitusaika, keskiarvo 18 pv.	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
Luovutettu asuntorakennusoikeus on 250 000 kem <sup>2</sup>	tavoitetason muutos	Elinvoimainen Helsinki	kyllä
Ulkoiset maanvuokrat ovat 166 milj. euroa	tavoitetason muutos	Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen	kyllä
<b>Asuntotuotantotoimisto</b>			
Asuntotuotantotoimisto sitoutuu rakennuttamaan asuntotuotantotoimikunnalle varattujen rakentamiskelpoisten tonttien puitteissa maankäytön ja asumisen toteutusohjelman mukaisen kaupungin oman asuntotuotannon, jonka määrä vuonna 2014 on 892 asuntoa.	tavoitetason muutos	Toimiva Helsinki	kyllä
Toimisto rakennuttaa kaupungin kiinteistöyhtiöiden siltä tilaamat peruskorjaukset, joille saadaan rahoitus.	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei
<b>Rakennusvalvontavirasto</b>			
Saapuneista lupahakemuksista vähintään 80 % käsitellään 6 viikossa (=1,4 kk)	sama tavoite	Toimiva Helsinki	ei tai välillinen