



SALON KAUPUNKI

## TOIMIALOJEN VASTINEET TARKASTUSLAUTAKUNNAN VUODEN 2010 ARVIOINTIKERTOMUK- SEEN

Vuoden 2010 tarkastuslautakunnan arviointikertomus

Kaupunginvaltuusto on kokouksessaan 13.6.2010 merkinnyt tarkastuslautakunnan jättämän arviointiker-  
tomuksen tiedoksi ja lähetti kertomuksen kaupunginhallitukselle tarvittavia toimenpiteitä varten ja vel-  
voitti kaupunginhallituksen antamaan lokakuun 2010 loppuun mennessä selvitykset toimenpiteistä, joihin  
on ryhdytty arviointikertomuksessa mainituissa asioissa.

Tähän saatekirjeeseen on kerätty tarkastuslautakunnan keskeisimmät huomiot. Kertomus pitää sisällään  
muitakin havaintoja, joihin voit harkintasi mukaan vastata. Käytä vastauksessasi tarkastuskertomuksen  
otsikkoja ja niiden numerointia.

Tarkastuslautakunta on arvioinut toimialojen tuloskorteissa esitettyjä tavoitteita ja niiden toteutumista  
käyttäen liikennevaloja seuraavasti:

- |              |                                |
|--------------|--------------------------------|
| 1. vihreä    | tavoite on toteutunut          |
| 2. keltainen | osittain toteutunut            |
| 3. punainen  | tavoite ei toteutunut          |
| 4. musta     | toteutumista ei voitu arvioida |

Toimialojen tulee kommentoida myös näiltä osin tarkastuslautakunnan arviota. Käytä vastauksessa tulos-  
kortin numerointia.

Vastaukset tulee jättää osoitteeseen [talous@salo.fi](mailto:talous@salo.fi) 15.9.2011 mennessä. Talousosasto laatii selvityksistä  
yhteenvedon kaupunginhallitukselle toimitettavaksi.

## Sisällysluettelo

1. TARKASTUSLAUTAKUNTA JA SEN TOIMINTA.....	3
1.3. Sisäinen tarkastus .....	3
2. TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI .....	3
2.1. Toiminnalliset tavoitteet ja niiden arviointi .....	3
2.2. Kokonaistaloudelliset tavoitteet.....	4
2.3. Sitovien taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen .....	5
2.3.1. Yleishallinto .....	5
2.3.2. Sosiaali- ja terveystoimi.....	5
2.3.3. Sivistystoimi .....	11
2.3.4. Tekninen toimi .....	12
2.3.5. Kehittämisen- ja elinkeinotoimi .....	12
2.3.6. Lupa- ja valvonta-asiat.....	12
2.3.7. Investoinnit .....	12
2.3.8. Liikelaitokset.....	13
2.3.9. Kaupunkikonsernin tavoitteiden toteutuminen .....	13
3. HENKILÖSTÖASIAKSET.....	13
4. EDELLISTEN VUOSIEN ARVIOINTIKERTOMUSTEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI .....	14
4.1. Vuoden 2009 arviointikertomuksen hallinnollinen käsittely ja toimenpiteet .....	14
5. MUITA HAVAINTOJA .....	14
5.1. Johtaminen ja organisointi .....	14
5.2. Hallinnon ja palveluiden järjestämissopimuksen toteuttaminen.....	15
5.3. Taloushallintoon liittyviä havaintoja .....	15
LIIKENNEVALOT.....	16

## 1. TARKASTUSLAUTAKUNTA JA SEN TOIMINTA

### 1.3. Sisäinen tarkastus

Salon kaupungin kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan alaisuudessa toimii sisäisen tarkastuksen yksikkö, jossa työskentelee tarkastuspäällikkö ja tarkastussihteeri. Tarkastuspäällikkö ja tarkastussihteeri ovat olleet läsnä tarkastuslautakunnan kokouksissa ja tarkastussihteeri on toiminut myös lautakunnan kokousten sihteerinä. Sisäinen tarkastus on raportoinut lautakunnalle omassa työssään tekemistään tarkastushavainnoista.

Tarkastuslautakunnan mielestä kaupungissa ei ole vielä riittävästi hyödynnetty sisäisen tarkastuksen mahdollisuuksia osana johtamisjärjestelmää. Vuoden 2011 aikana kaupungin tulee laatia asianmukaiset toimintatavat ylimmän johdon ja sisäisen tarkastuksen yhteistyölle.

#### Kaupunginjohtajan vastine:

Toimintatavat määritellään sisäisen tarkastuksen ja kaupunginjohtajan yhteistyönä tarkastussuunnitelmaan, seuranta kaupunginjohtajan esikuntapalaverieissa kuukausittain.

## 2. TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI

### 2.1. Toiminnalliset tavoitteet ja niiden arviointi

Valtuuston hyväksymään talousarvioon sisältyy Salon kaupungin vuositavoitteet vuodelle 2010. Tarkastuslautakunnan mielestä kaupunginhallituksen olisi pitänyt raportoida toimintakertomuksessa omana kohtanaan näiden viiden tavoitteen toteutuminen.

#### Talousjohtajan vastine:

Kaupungin valtuustolle on raportoitu kolmannesvuosittain valtuuston toimialojen tuloskortteille asettamien tavoitteiden toteutumista. Toimialojen tavoitteet perustuvat valtuustokauden strategisiin menestystekijöihin, kaupunginvaltuuston tuloskorttiin sekä kaupunginhallituksen tuloskorttiin.

Jatkossa kolmannesvuosiraportti annetaan kaupunginvaltuustontuloskortista ja kaupunginhallituksen tuloskortista. Tavoitteiden määrää ja mittareita vähennetään.

Tarkastuslautakunta ei ole arvioinut yksittäisten mittareiden toteutumista, koska niitä on lukumäärältään liian paljon. Sen sijaan arviointi on tehty keskeiset tavoitteet 2010–2012 –osion tasolla, jolloin on yhdistetty yksittäisten mittarien vuoden 2010 toteutumat.

Tarkastuslautakunnan näkemys toiminnallisten tavoitteiden toteutumisesta on esitetty graafisesti. Perinteinen liikennevalomalli ei ollut riittävä, koska kaikkien tavoitteiden toteutumista ei ollut mahdollista toimintakertomuksessa annetuilla tiedoilla arvioida. Käyttöön otettiin lisäksi musta väri. Arviointikertomuksen liitteenä on taulukko tavoitteiden toteutumisesta merkittynä värein seuraavasti:

5. vihreä	tavoite on toteutunut
6. keltainen	osittain toteutunut
7. punainen	tavoite ei toteutunut
8. musta	toteutumista ei voitu arvioida

Toiminnallisten tavoitteiden osalta tarkastuslautakunnan yleisenä arviona todetaan, että tuloskorttiin pohjautuva järjestelmä toiminnallisten tavoitteiden määrittelyä ja toteutumisen esittäminen vaativat vielä kehittämistä ja täsmentämistä.

#### Yleisenä havaintona tarkastuslautakunta toteaa seuraavaa:

- Tavoitteita on lukumääräisesti liikaa
- Tavoite- tai vertailutaso on jäänyt usein määrittelemättä
- Mittarit eivät ole riittävän selkeitä, eivätkä ne mittaa asetetun tavoitteen toteutumista
- Järjestetyistä kyselyistä ei ole esitetty tuloksia

Talousjohtajan vastine:

Tavoitteiden lukumäärään kiinnitetään jatkossa huomiota, määrää lasketaan ja tavoitteille määritellään mitattavissa olevaa tavoite. Tulokorttijärjestelmän rakennetta ollaan yksinkertaistettu.

## 2.2. Kokonaistaloudelliset tavoitteet

Verotulojen hyvän kertymän vuoksi vuosikate ylitti talousarvion 8,5 miljoonalla eurolla. Verotuloja saatiin 9,8 miljoonaa euroa enemmän kuin arvioitiin, mutta huomioitavaa on, että kunnallisveroja kertyi edellisvuotta vähemmän.

Toimintakatteen eli nettotoimintamenojen kasvuprosentti oli 4,35. Toimintakulut olivat 6,2 miljoonaa euroa talousarviota suuremmat. Siitä erikoissairaanhoidon osuus oli 3,9 miljoonaa euroa. Huolestuttavaa on se, että erikoissairaanhoidon alibudjetointi on jatkunut edelleen.

Menojen kasvu ei saa olla yleistä kustannustason nousua suurempi.

Talousjohtajan vastine:

Kaupunginhallitus on talousarvioraamissa pyrkinyt rajamaan menojen kasvun korkeintaan kustannusten nousua vastaavaksi. Talousarvioissa tähän ei olla päästy.

Lainaa Salon kaupungilla oli vuoden päättyessä 74,8 miljoonaa euroa eli 10 miljoonaa edellisvuotta enemmän. Asukasta kohti lainaa oli vuoden 2010 päättyessä 1.354 euroa, mikä kasvoi 172 eurolla edellisvuodesta. Koko maan kunnissa lainaa oli tilinpäätösarvioiden mukaan 2.005 euroa/asukas.

Maksuvalmius parani vuoden 2010 aikana. Tarkastuslautakunta on saanut maksuvalmiudesta selvityksen jokaiseen kokoukseensa.

Tilivuoden aikana talousarvioon on tehty muutoksia, mutta silti sitovien toimintakatteiden ylityksiä on tullut seuraavasti:

• Sosiaali- ja terveyslautakunta	3.572.675 euroa
• Kulttuuri- ja kirjastolautakunta	161.006 euroa
• Tekninen lautakunta	807.138 euroa

Kaupunginhallituksen tulee viedä sitovien talousarvioerien ylitykset valtuuston hyväksyttäväksi ennen kuin valtuusto vahvistaa tilinpäätöksen.

Talousjohtajan vastine:

Asia huomioidaan tulevina vuosina.

Tarkastuslautakunta huomautti tästä menettelystä myös vuoden 2009 arviointikertomuksessa. Toimintakertomuksessa on kohdassa 1.3.2 esitetty lautakuntaakohtaiset poikkeamat talousarviosta.

Toimielinten talousarvion noudattamisen tarkkaa arviointia haittaavat seuraavien erien kohdentaminen talousarviossa ja kirjanpidossa eri tavalla:

- työllistämisvaraus
- palkkojen harmonisointivaraus
- menojäämäpalkkojen kirjaus
- lomapalkkavelkajaksotuksen muutos
- eläkeperusteiset ja varhe-eläkemaksut

Talousarviossa ja kirjanpidossa tulee noudattaa samoja kohdentamisperiaatteita.

Talousjohtaja vastine:

Joiltakin osin tilanne arvioidaan uudestaan. Yleinen käytäntö on, että edellä kuvatun kaltaisia menoeria varten kate varataan keskitetysti pois lukien eläkeperusteiset ja varhe-eläkemaksut.

Vuoden 2011 talousarviossa on määrärahat kohdennettu aiheutumisperiaatteen mukaisesti.

Käyttäjien vastuu sisäisten menojen 2,3 milj. euron kokonaisyhtymästä on vaikeasti arvioitavissa.

## 2.3. Sitovien taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen

### 2.3.1. Yleishallinto

Päätöksenteon tulee perustua ajan tasalla olevaan, sekä verrattavissa olevaan tietoon. Kustannuksia eri vaihtoehdoista tulee tuoda riittävästi esille. Huomiota tulee kiinnittää asioiden esittämisen selkeyteen ja taustatietojen oikeellisuuteen.

Päätöksissä on usein saman pykälän alla monia eri asioita eikä otsikko aina kerro pykälän sisältöä. Lisäksi päätöksessä on saatettu pelkästään viitata liitteeseen.

Asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon liittyvien asiakirjojen laadintaan on saatava yhtenäinen malli koko organisaatiossa. Päätöspykälän otsikosta tulee käydä selville, mistä asiakohdassa päätetään. Päätösehdotuksessa ja lopullisessa päätöksessä tulee mahdollisuuksien mukaan olla kirjattuna päätösehdotus ja tehty päätös kokonaisuudessaan sekä mahdollisen liitteen olennaiset asiat.

#### Hallintojohtajan vastine:

Tarkastuslautakunnan kannanottoa käsiteltiin hallintojohtajan johdolla hallintopäälliköiden kokouksessa. Sovittiin, että hallintojohtaja huolehtii kaupunginhallituksen ja –valtuuston osalta ja hallintopäälliköt lautakuntien osalta siitä, että tarkastuslautakunnan esittämät asiat otetaan asiakirjojen laadinnassa jatkossa huomioon. Hallintojohtaja seuraa tavoitteen toteutumista ja antaa tarvittaessa ohjausta.

Yhtenä valtuuston hyväksymänä tavoitteena on asiakaslähtöisyys. Asiakaskyselyjen palaute tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon toimintaa kehitettäessä. Alue-toimikuntien rooli ei ole vielä selkeytynyt eikä niiden esityksiä ole juurikaan huomioitu.

Tarkoituksenmukaisesti järjestetyt palvelut vaativat eri hallintokuntien välisen yhteistyön lisäämistä, mikä mahdollistaisi taloudellisesti tehokkaamman toiminnan. Tulee myös selvittää, onko alueellinen toimintatapa joissakin tapauksissa keskitettyä edullisempaa.

Kaupungin tulee harkita tarkkaan erilaisiin hankkeisiin osallistumista ja olla mukana vain sellaisissa hankkeissa, joista on Salon kaupungille osoitettavissa olevaa hyötyä. Konsulttipalveluita on käytetty runsaasti. Konsulttipalveluiden käyttämiseen on oltava aina hyvät perustelut ja kustannusten kohtuullisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Kaupungin kokonaan omistettujen asunto- ja kiinteistöyhtiöiden sulautumisprosessi ei kaikilta osin ole sujunut suunnitelmallisesti. Puutteita oli yhtiöiden hallitusten informoinnissa prosessin tavoitteista ja sen aikataulusta. Prosessin kulku olisi vaatinut jämäkämpää ohjausta kaupunginhallitukselta.

### 2.3.2. Sosiaali- ja terveystoimi

Sosiaali- ja terveystoimen toiminnallisille tavoitteille asetetut tavoitetasot eivät ole selkeitä eivätkä mitattavissa, kaikilta osin ei ollut seurannan tuloksia vielä käytettävissä. Arvioinnin tekeminen esitettyjen toteutumien perusteella on ollut vaikeaa.

#### Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Sosiaali- ja terveystoimen toiminta kohdistuu kuntalaisiin pääsääntöisesti tilanteissa, joissa yksilön tai ryhmän hyvinvointi ja/tai terveys ja toimintakyky ovat uhattuina. Palvelutoiminta koskettaa useimmiten asiakkaan elämää laajasti. Kansainvälisellä tasolla on yleisesti tiedossa em. toiminnan arvioinnin haasteet. Saatavilla on niukasti valikoituja, määrällisiä tuloksia tuottavia arviointimenetelmiä, jotka kuvaisivat riittävän monipuolisesti asiakkaan saamaa hyvinvointi- ja terveyshyötyä. Arviointimenetelmät ovat pitkälti laadullisia ja niiden toteutumisen ilmaiseminen esim. tuloskorttiin on erittäin haasteellista mm. sen rakenteen ja käytettävän tilan johdosta. Yleisesti on myös tiedossa laadullisten arviointimenetelmien tavoitetaso määrittelyn vaikeus. Terveystoimen- kuten sosiaalihuollon vaikuttavuuden arviointi vuositasona on kansainvälisestikin haastavaa.

Sosiaali- ja terveystoimen asioiden esittelyä hallinnossa tulee parantaa ja tuoda esille esim. kustannus- ja vertailutietoja. Käyttösuunnitelman todettiin poikkeavan valtuuston hyväksymästä talousarviosta eikä se vastaa tuloskorttia.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Sosiaali- ja terveystoimessa on käytetty lautakuntaan valmistelluissa asioissa eri vaihtoehtojen kustannusvaikutusten vertailua mm. omaishoidon tuen ohjeistuksessa vuodelle 2011. Tiedot löytyvät sosiaali- ja terveyslautakunnan pöytäkirjoista 24.11.2010 ja 21.12.2010. Kaupunkiin on otettu käyttöön vuoden 2011 alusta Ihmisiin kohdistuvin vaikutusten ennakoarviointi (IVA), jota on käytetty sosiaali- ja terveyslautakunnalle tehtyjen esitysten valmistelussa kolme kertaa: Mariakodin paikoista luopuminen (Sosiaali- ja terveyslautakunta 26.1.2011 § 11), 65 vuotta täyttäneiden omaishoidon tuen ohjeistuksessa vuodelle 2011 (Sosiaali- ja terveyslautakunta 26.1.2011 § 10) ja alle 65 – vuotiaiden omaishoidon tuen ohjeistuksessa vuodelle 2011 (Sosiaali- ja terveyslautakunta 26.1.2011 § 9). Esitykset sisältävät yksityiskohtaisen kustannusvertailun. Lisäksi sosiaalityön palveluissa mm. kehitysvammahuollon suunnitelmassa vuosille 2011–2015 (sosiaali- ja terveyslautakunta 29.9.2010 § 134) on esitetty tietoa eri vaihtoehtojen kustannusvaikutuksista.

Kustannus- ja vertailutietoa on vanhuspalveluissa käytetty koko uuden organisaation toiminnan ajan toiminnan suunnittelun lähtökohtana. Vanhuspalveluiden osuus sosiaali- ja terveystoimen palveluohjelma- ja toimintatapasuunnitelmassa (Salon kaupungin palvelustrategia ja palveluverkkosuunnitelma 14.12.2010 § 149) sisältää vanhuspalveluiden kansalliset linjaustavoitteet, tiedon valtakunnallisesta ja Salon kaupungin kehityksestä 75 vuotta täyttäneiden palveluiden kattavuustavoitteista. Kustannusvertailua edustaa em. asiakirjassa näkemykset palveluiden painottamisen tarpeesta tulevaisuudessa kotihoidon suuntaan, jotta kulukehitystä voidaan hillitä. Konkreettisenä esimerkkinä voidaan lisäksi mainita teknisen toimen arviot eräiden vanhuspalveluiden ympärivuorokautisen hoidon kiinteistöjen saneerauskuiluista tehostetuksi palveluasumiseksi. Sosiaali- ja terveyslautakunnassa 23.2.2011 § 33 hyväksytty Salon kaupungin vanhuspalveluiden kehittämisohjelma 2011–2020 sisältää edellä mainittua tarkemmin suunnitteluun sovellettua kustannus- ja vertailutietoa.

Edellä annettu lausunto on niin yleisellä tasolla, että sen vaikutukset toiminnan ohjaukseen jäänevät heikoiksi. Olisi toivottavaa edes jonkinasteisen konkretian esittäminen tämän tasoinen argumentin kohdalla. Tarkastuslautakunta saattanee viitata tässä kohdin Kajalakodin toisen kerroksen 13 asukaspaikasta luopumiseen sosiaali- ja terveyslautakunnan 29.9.2010 § 147 päätöksellä. Perusteena paikoista luopumiseen oli palotarkastajan lausunto siitä, että em. asukaspaikat eivät täytä paloturvallisuudelle asetettuja vaatimuksia.

Sosiaali- ja terveystoimi on tulevaisuudessa suurien haasteiden edessä. Palvelut koskevat hyvin laajalti kaikkia kaupunkilaisia. Keskeistä on onnistuminen palveluiden toteuttamisen organisoinnissa.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Sosiaali- ja terveystoimen palvelurakenneselvityksessä palvelurakennetta ja siihen liittyviä kustannusvertailuja on toimintavuoden aikana esitelty useissa erillisissä seminaareissa.

Palveluverkkoselvitys ja erilaiset ohjelmat tuleviin haasteisiin vastaamiseksi on tehtävä huolella ja käytettävä parasta mahdollista asiantuntemusta ja myös kuntalaisia on kuultava.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Vanhuspalveluissa palveluverkkoselvitys ja siihen kiinteästi liittyvä vanhuspalveluiden kehittämisohjelma on tehty pitkällä aikavälillä, monipolisesti – ja ammatillisesti omiana toimintana. Konsultteja ei ole käytetty. Sekä palveluverkkoselvitys että kehittämisohjelma perustuvat toimintaa ohjaaviin lakeihin, asetuksiin ja kansallisiin linjauksiin, joita on sovellettu paikalliselle tasolle. Vanhuspalveluissa kuntalaisen ”ääni” välittyy mm. vanhusneuvoston kautta. Palveluiden käyttäjien ”ääntä” on kuunneltu mm. asiakastyytyväisyyskyselyin, jotka on raportoitu Vanhuspalveluiden toimintakertomuksessa 2010 sivuilla 10–12 ja 14–16. Nyt keväällä tehty kuntalaiskuulemiset palveluverkosta tuottivat mm. tuloksen, jossa toiveena oli, että jokaisella kuntalaisella vanhainkoti sijaitisi muutaman kilometrin läheisyydellä kodista.

Hankkeiden osalta toteutumista on ollut vaikea arvioida, koska ei ole esitetty mistä erillishankkeista on kysymys ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Toimintakertomuksessa olisi voinut esittää ainakin lyhyesti, mitä hankkeita on toteutettu.

#### Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Valtuustotason toimintakertomuksen tavoitteena ei ole toiminnan yksityiskohtainen kuvaaminen. Sosiaali- ja terveystoimessa on käytössä toimintatapa, jossa lautakuntaan viedään maaliskuussa osastotason toimintakertomukset, joissa toteutunutta toimintaa voidaan kuvata konkreettisesti. Vanhuspalveluiden toimintakertomuksessa 2010 (Sosiaali- ja terveyslautakunta 30.3.2011 § 44) sivuilla 17–18 on esitetty kehittämishankkeet alla olevalla kuvauksella:

#### ”Kehittämishankkeet

Vanhuspalvelut oli toimintavuonna mukana seuraavissa kehittämishankkeissa: HyvinvointiTV omaishoitajille, Verkonkutoja/Asiakasraati, Toimintakykyisenä ikääntyminen – hanke Kaste-ohjelmassa sekä palvelusetelin maksuliikenteen sähköisen hallinnon pilotointi. Lisäksi tehtiin tiiviisti poikkialtista yhteistyötä mm. ravitsemis- ja kulttuuripalveluiden, ympäristösuunnittelun ja suun terveydenhuollon kanssa.

HyvinvointiTV on ollut käytössä kaikkiaan 11 omaishoitajalla. Hankkeessa pyritään tukemaan kaksisuuntaisen TV:n avulla kaukana keskustajamista asuvia omaishoitajia. Omaishoitaja voi käydä TV:n kautta keskusteluja muiden omaishoitajien kanssa ja saada näin vertaistukea. Lisäksi hän voi osallistua esim. liikuntaryhmään, jossa ohjaaja näköyhteyden avulla voi kommentoida hänen suoritustaan. Myös yhteydenpitoa eri asiantuntijoihin on järjestetty TV:n avulla. Hanke päättyi lokakuussa 2011.

Verkonkutoja/Asiakasraati –hankkeen tavoitteena on tuottaa tehostettuun palveluasumiseen arviointimittari, jossa korostuu asiakasnäkökulma sekä tuottaa tietoa os-topalveluiden kilpailuttamiseen. Verkonkutoja hankkeen kehittämistyöryhmä kokoontui vuonna 2010 yhden kerran ja asiakasraatien kehittämistyöryhmät kaksi kertaa. Kokoontumisissa valmisteltiin asiakaspalautteen keruuta ja käsittelymallia syksyn asiakasraateja varten sekä pohdittiin miten tulevaisuuden asiakasraatimallia toteutettaisiin toimintamallin mahdollisesti vakiinnuttua. Salon vanhuspalveluiden osalta varsinaiset asiakasraadit toisella pilottikierroksella kokoontuivat syksyllä kahden eri yksityisen hoitokodin kanssa. Uusia kehittämiskohteita asetettiin kummassakin asiakasraadissa ja niiden tulokset selviävät kolmannella pilottikierroksella syksyllä 2011, mikäli kierros saadaan toteutettua. Asiakasraati on toimintamallina kunnalle raskas sen vetovastuusta johtuen.

Toimintakykyisenä ikääntyminen -hankkeessa vuosina 2010–2012 Salon kuntapilottissa päätavoitteina ovat ikääntyneiden neuvontakeskuksen mallintaminen ja neuvontatoiminnan kehittäminen Salon eri kaupunginosissa sekä riskiryhmäperustaisten, hyvinvointia edistävien kotikäyntien käynnistäminen. Salon kuntapilotti käynnistyi keväällä 2010. Keskeistä vuonna 2010 oli hankkeen tunnetuksi tekeminen ja yhteistyön käynnistyminen eri tahojen kanssa, joita olivat mm. kaupungin liikuntapalvelut, kulttuuripalvelut, seurakunta sekä useat yhdistykset. Syksyn aikana järjestettiin Ikäinfoiltapäiviä Kiskossa, Perttelissä, Suomusjärvellä ja Särkisalossa. Ikäinfoiltapäiviin osallistui yhteensä noin 100 ikäihmistä eri puolelta Saloa. Loppuvuodesta 2010 remontoitiin tilat neuvontakeskukselle Halikkokodin alakertaan. Neuvontakeskustoiminnan tueksi perustettiin yhteistyöryhmä eri yhdistysten edustajista. Neuvontakeskuksessa käynnistettiin pienimuotoista toimintaa, mm. runoryhmän muodossa. Lisäksi syksyn aikana vanhuspalveluiden asiantuntijatyöryhmä laati hyvinvointikyselyn riskiryhmien seulomiseksi hyvinvointia edistävien kotikäyntien suunnittelun pohjaksi.

Palvelusetelin maksuliikenteen sähköisen hallinnon pilotointi EventBrokers EBS Oy:n kanssa käynnistyi lokakuussa 2010. Pilotin tarkoituksena on selvittää yhdenveroisesti sekä kaupungin että palveluntuottajien tarpeet maksuhallinnossa, luoda terminologia ja määritellä nettipohjaisen ohjelmiston käyttökustannukset. Pilotiohjelmassa käytetään SporttiPassi- järjestelmän ominaisuuksia. Kokeiluun lähti kotihoidon viideltä alueelta kaikki pilotissa olevien palveluntuottajien palveluseteliasiakkaat, joiden tiedot vietiin järjestelmään. Pilotoinnissa olivat aktiivisesti mukana kotihoidon toimistosihteerit yhdessä palveluntuottajien kanssa. Pilotointi on kaupungille sekä palveluntuottajalle ilmainen. Pilotointiryhmän palaverissa 10.12.2011 päätettiin pilotoinnin jatkamisesta 28.2.2011 saakka. ”

Terveyspalveluiden toimintakertomuksessa hankkeet on esitelty sivuilla 72–75 seuraavasti:

”Lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäminen, perhelähtöistä toimintamallia kehittämällä 2010. Varsinais-Suomen ja Satakunnan Remontti-hankkeen Salon pilotissa (Lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäminen perhelähtöistä toimintamallia kehittämällä) osana KASTE- hanketta on kehitetty Varhaisen perhetyön toimintamallia elokuusta 2009 lähtien. Hankkeen alkaessa pilottialueina olivat Salon keskustan asuinalue Pahkavuori sekä kaupungin reuna-alue Perniö. Keväällä 2010 Varhaisen perhetyön toimintamalli laajeni koko Salon kaupungin alueelle. Varhaisen perhetyön toimintamallin kohderyhmänä ovat alle 8-vuotiaiden lasten perheet sekä lasta odottavat perheet. Varhaisen perhetyön tarkoituksena on olla oikea-aikaista, ennaltaehkäisevää ja se toteutuu lapsiperheen lähiympäristössä. Moniammatillista yhteistyötä vahvistamalla lapsiperheet saavat nopealla interventiolla tarvitsemansa tuen. Pilotin aikana on tarjottu avun tarpeessa oleville perheille matalan kynnyksen palveluja projektityöntekijän toimesta. Neuvolan terveydenhoitajien, varhaiskasvatuksen, alkuopetuksen sekä lastensuojelun kautta on ohjautunut perheitä varhaisen perhetyön piiriin.

Hyvän olon työkalupakki nuorille -kehittämishanke- nuorten terveyden edistäminen Salon seudun ammattiopistossa. Hyvän olon työkalupakki nuorille kehittämishanketta rahoitetaan Terveyden edistämisen määrärahoilla. Ammattiin opiskelevien terveydestä ja terveystyöskäytymisestä on viime vuosina kannettu huolta. Salon terveyskeskus yhteistyössä Salon seudun ammattioppilaitoksen kanssa on lähtenyt kehittämään mallia nuoren kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen. Hyvän olon työkalupakki on terveyden edistämisen hanke ammattioppilaitoksessa opiskeleville nuorille. Hankkeen tavoitteena on vaikuttaa nuorten terveysvalintoihin ja haitallisiin terveystottumuksiin yli hallintorajojen tapahtuvalla yhteistyöllä. Tavoitteena on terveyserojen kaventaminen ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen. Hankkeen avulla lisätään nuorten tietoisuutta omasta hyvinvoinnistaan kehittämällä nettipohjainen nuorten ”hyvinvointimittari”. Tavoitteena on realiteettien esille nostaminen, vastuun kantaminen omasta ja koko yhteisön hyvinvoinnista, elämänlaadun parantaminen sekä yksilökohtaisen terveysneuvonnan oikea kohdentaminen. Nuorten terveyden edistämisen ohjelma suunniteltiin yhdessä nuorten, oppilaitoksen henkilökunnan, sekä terveydenedistämistoimijoiden kanssa käyttäen Intervention Mapping menetelmää. Ohjelman tavoitteena on nuorten tupakkatuotteiden käytön vähentäminen. Ohjelmaan kuului myös suun terveydestä huolehtiminen soveltaen Kentalan mallia sekä liikunta-aktiivisuuden lisääminen. Liikunnan merkitys nuorten hyvinvoinnin edistäjänä on ollut hankkeen yhtenä painopistealueena. Kokonaisvaltaisten lähestymistapojen on todettu olevan tehokkaimpia terveyden edistämistyössä. Interventiolla on pyritty vaikuttamaan usealla tasolla, jolloin toiminta konkretisoituu yksilö-, yhteisö- ja yhteiskuntalähtöisessä terveyden edistämisyssä. Kulttuurin ja taiteen vaikutus on haluttu tuoda myös esille osana nuorten hyvinvointia.

Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto 2009 - 2011 –hanke Terveyden edistämisen johtaminen hoitotyössä. Salon terveyskeskus on mukana valtakunnallisessa KASTE-hankkeessa. Ve-TeTH –hanke vastaa haasteisiin, joita muutunut sosiaali- ja terveydenhuollon ympäristö edellyttää. Terveyden edistämisen näkökulmasta hoitotyön johtamisen keskeisiä haasteita ovat sosioekonomisten terveyserojen kaventaminen, näyttöön perustuvien toimintatapojen tehokas käyttöönotto, väestön terveystietojen hyödyntäminen ja poikkisektorisen verkostotyön kehittäminen. Ve-TeTH -hankkeen päätavoitteena on terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen vahvistaminen hoitotyön johtamisessa ja käytännössä. Hankkeen aikana kartoitetaan terveyden edistämisen rakenteita, kehitetään johtajuutta tukevia työvälineitä ja vahvistetaan sosiaali- ja hoitotyön johtajien ja ammattihenkilöiden osaamista terveyden ja hyvinvoinnin osa -alueella. VeTeTH -hanketta hallinnoi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri ja se toteutetaan yhteistyössä Satakunnan sairaanhoitopiirin, Turun kaupungin (sosiaali- ja terveystoimi) ja Salon kaupungin (sosiaali- ja terveystoimi) kanssa. VeTeTH -hankkeessa kehitetyn työvälineen tavoitteena on edesauttaa terveyden edistämisen tiedolla johtamista. Tiedolla johtaminen on ajantasaisen, tutkitun, näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämistä johtamisen kaikilla osa-alueilla. Hankkeessa luodun sähköisen työvälineen kehittäminen on ollut vaativa ja edelleen muokkautuva prosessi. Työvälineen avulla on pyritty tekemään läpinäkyväksi terveyden edistämistyö kaikilla toiminnan tasoilla. Kehitteillä olevan työvälineen ideana on integroida hoitotyön johtamiseen terveyden edistämisen ohjelmia, tietoa väestön terveystarpeista ja tavoitteista, tutkimusnäyttöä ja parhaita käytäntöjä. Päivittäisessä johtamisessa tietoa tarvitaan monilta eri tahoilta, mutta sitä ei aina ole helposti saatavilla. Lisäksi hankkeen aikana on tar-



jotta terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyvää koulutusta hoitotyön johtajille sekä henkilökunnalle. Hankkeen tavoitteena on ollut luoda alueelle kiinteitä verkostoja terveyden edistämisen toimijoiden välille.

Yhteistyö, tuottavuus ja hyvinvointi – Strategiatyön, arvokulttuurin ja kehittämistyön yhdistäminen organisaatioissa kehittämishanke. Vuoden 2009 alussa tapahtuneen kuntaliitoksen jälkeen Salon kaupunki on kiinnostava tutkimuskohde organisaatioiden toimintojen kehittämisen näkökulmasta. Salon kaupungin terveyskeskuksessa on toteutettu muutaman viimeisen vuoden aikana monia hyödyllisiä useita kehittämishankkeita. Osassa näistä kehittämishankkeista on käytäntöön vieminen jäänyt vielä toteutumatta. Toisaalta hankkeiden yhteistyön koordinointi ja projektien täysimääräinen hyödyntäminen vaativat vielä panostusta. Jo toteutettujen hankkeiden lopullinen käytäntöön vienti kuitenkin vaatii lisäpanosta ja ulkopuolista apua, tähän asti hankkeita on toteutettu omilla voimavaroilla. Tutkimushankkeen tehtävänä on selvittää, miten strategiatyö vaikuttaa organisaation arvokulttuuriin, toiminnan rakenteisiin ja tuottavuuteen. Tätä kehittämishanketta rahoittaa työsuojelurahasto.

Erityisestä edistävään mielenterveystyön kehittämishanke 2010. Salon seudun mielenterveysstrategian tavoitteita toteuttamaan käynnistyi syksyllä 2008 TYKES:in rahoittama Erityisestä edistävään -mielenterveystyön kehittämishanke. Kehittämishanke toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun Salon yksikön hallinnoimana. Hankkeen tavoitteena oli luoda uudet yhteistoiminnalliset ja mielenterveystyötä edistävät toimintamallit kunnan, yksityisten toimijoiden ja kolmannen sektorin palveluihin. Erityisestä edistävään - hankkeen avulla vahvistettiin työntekijöiden valmiuksia kohdata ja tunnistaa mielenterveyden edistämiseen ja mielenterveysongelmien hoitoon liittyviä tilanteita ja samalla parannettiin asiakaspalvelua työntekijöiden yhteistyön kehittyessä eri hallintokuntien ja toimijoiden välillä. Hankkeen keskeisinä toimijoina olivat VSSHP:n psykiatrian tulosalue, Salon terveyskeskus sekä Ammattikorkeakoulu. Hankkeella haluttiin vahvistaa erityisesti ennaltaehkäisevää työtä sekä varhaista tukemista. Hankkeen keskeisenä työmuotona on ollut case- työpajatyöskentely. Työpajoissa on etsitty uutta ymmärrystä mielenterveystyöhön ja uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia toimia. Työpajatyöskentely on ollut joustavaa sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Työryhmissä on tutustuttu eri toimijoihin ja samalla on opittu yhdessä. Kehittämistyön edessä ryhmässä on muodostettu kuva nykyisistä palveluprosesseista ja tarkennettu sitä, mihin suuntaan kuntalaisten mielenterveystyötä edistäviä toimintamalleja tulee kehittää. Erityisestä edistävään mielenterveystyön kehittämishanke päättyi huhtikuussa 2010. Tämän jälkeen henkilökunnan täydennyskoulutusta jatkettiin yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun Salon yksikön kanssa TÄSMÄ- koulutuksena Tekesin rahoituksella. Koulutus jatkui kehitetyn case- mallin mukaisesti.

TEVA- terveyden edistämisen taloudellinen arviointi kunnissa 2010. Terveyden edistämisen taloudellisen arvioinnin hanke (TEVA) on osa Terveyden edistämisen paikalliset rakenteet ja johtaminen (TEJO) hanketta (2004–2009). TEVA -hankkeen toteutuksesta vastaa Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. Työryhmän tehtävänä on ollut kehittää terveyden edistämisen taloudellista arviointia sekä kehittää yleistettävissä oleva terveyden edistämisen taloudellisen arvioinnin malli. Salon terveyskeskus on ollut mukana kehittämässä terveyden edistämisen arviointia terveydenhuollon osalta. Terveyttä edistävän työn taloudellinen arviointi kohdistuu TEVA -hankkeessa 0–16-vuotiaiden lasten ja lapsiperheiden palveluihin. Vuonna 2010 kehittämistyöhön osallistuivat terveyspalveluiden lisäksi suun terveydenhuolto sekä kuntoutuspalvelut. Salon terveyskeskus pilotoi yhteistyössä THL:n kanssa terveystarkastusten toteuttamista, jolloin käynneille määriteltiin selkeästi eri toimintoihin käytettävät ajat. Työn tavoitteena on osaltaan myös neuvolapalveluiden tuotteistaminen. Tällöin voidaan hyödyntää jo tässä hankkeessa tehtyä laaja-alaista työtä.

Pitkäaikaistyöttömien terveydenhuollon kehittämishanke. Salon terveyskeskus on ollut mukana vuosina 2007–2010 pitkäaikaistyöttömien kehittämishankkeessa tarjoamalla terveystarkastuksia pitkäaikaistyöttömille Salon työvoiman palvelukeskuksessa. Hankkeen tavoitteena on ollut tukea pitkäaikaistyöttömien terveydentilan sekä toiminta- ja työkyvyn parantamista, ennalta ehkäistä pitkäaikaistyöttömyyden aiheuttamaa passivoitumista ja elintapojen heikkenemistä. Hanketta koordinoi valtakunnallisesti Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (THL) ja Salon osahanketta Työkunto kehiin – hankkeen hallinnoinnista on vastannut Salon työvoiman palvelukeskus yhteistyökumppaneinaan Salon kaupunki, Työ- ja elinkeinotoimisto sekä paikalliset järjestöt. Salossa on toteutettu pitkäaikaistyöttömille oma ja helposti saavutettavissa oleva terveyspalvelu varsin toimivaksi osaksi muiden palvelukeskuksen toimintojen rinnalle. Tiivistä-

mällä yhteistyötä eri toimijoiden välillä, terveydellisten ongelmien käsittely ja työllistymisen esteiden tarkastelu on tehostunut työttömän työllistymisen tukiprosessin aikana. Terveydenhoitajan työn sisältönä on pitkäaikaistyöttömien terveystarkastukset, terveysneuvonta, ohjaus hoitoon ja/tai kuntoutukseen, moniammatillinen yhteistyö, ryhmämuotoisen toiminnan organisointi ja toimintakyvyn arviointiin osallistuminen. Terveydenhoitajan asiakaskontakteista (379) muihin palveluihin ohjattiin mm. terveyskeskuslääkärille 95, hammashoitoon 28, päihdepalveluihin 18, mielenterveyspalveluihin 13, työkyvyn arvioihin 44, ravitsemusterapeutille 8, fysioterapeutille 15 ja liikuntaneuvontaan 35 eli yhteensä 256 ohjaustapahtumaa. Hanke päättyi lokakuussa, mutta toimintamallia juurrutetaan osaksi tehokkaampaa pitkäaikaistyöttömien terveyspalveluja. Toiminnasta on tehty IVA-arviointi.

Kannusta ja Aktivoi Henkilöstösi Luovaan Innovointiin = KAHLI –hanke. Terveystoimessa käynnistettiin vuoden 2010 loppupuolella Tekesin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman rahoittaman innovaatiohankkeen suunnittelu. Projekti kestää toukokuuhun 2012 asti. KAHLI-projektin tavoitteena on rakentaa työyhteisöön käytännölläheinen innovaatiojärjestelmä ja aktivoida koko henkilöstö luovaan innovointiin sekä kehittämään omaa työtään ja työyhteisön toimintaa. Hankkeen avulla pyritään lisäämään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja työhyvinvointia.”

Toimintojen voimavaraistamisen tavoite ei ole toteutunut riittämättömien henkilöstöresurssien johdosta.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

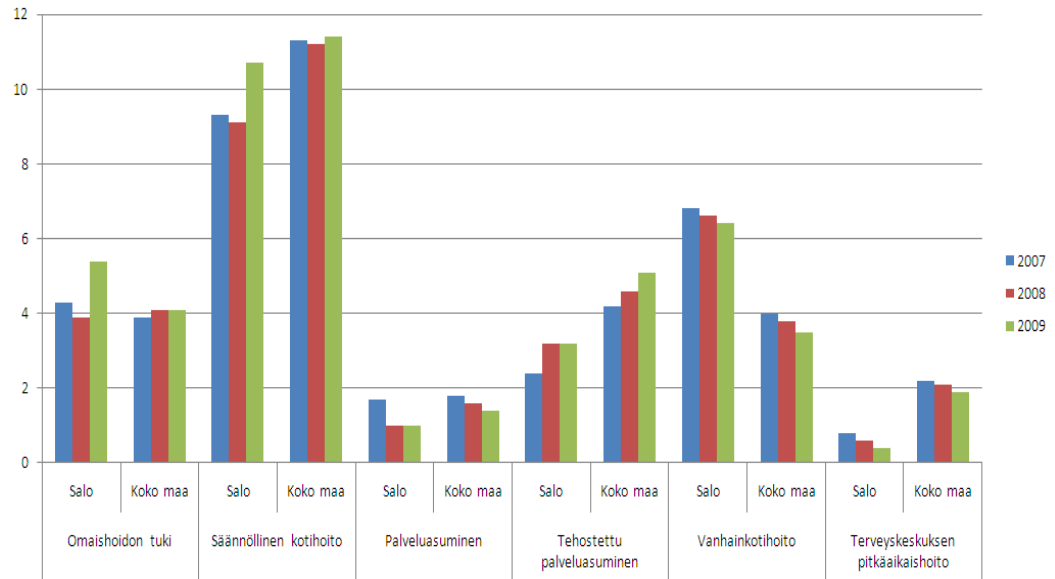
Yllä esitetty arvio jää kovin yleiselle tasolle. Sosiaali- ja terveystoimen palveluiden voimavaraistaminen ja riittämättömät henkilöstöresurssit ovat selkeästi talouden reunaehdoista johtuvia tekijöitä.

Vanhuspalveluissa valvontaviranomaiset ovat asettaneet ympärivuorokautisen hoidon henkilöstölle määrä- ja koulutustavoitteet, joiden toteutumista seurataan vuosittain. Vastaavansuuntaiset valvontaohjeet kotihoitoon ovat työskentelyn kohteena parhailaan Valvirassa. Vanhuspalveluissa uuden organisaation alussa henkilöstöstä oli 13 % vailla sosiaali- ja terveydenhuollon koulusta. Vapautuvia vakansseja on valtuuston päätöksellä muutettu koulutetumpaan suuntaan, josta seurauksena on ollut, että em. prosenttiluku on laskenut 10:een. Vanhuspalveluissa käynnistettiin vuonna 2010 kaikkien ympärivuorokautisten hoidon yksiköiden mitoitustason nostaminen vähintään minimitasolle 0,5 sisäisin siirroin. Tavoite saavutettiin alkuvuodesta 2011. Myös kotihoitossa on tehty asiakkaiden tarpeisiin perustuvia voimavarasiirtoja. Tiedot löytyvät Vanhuspalveluiden toimintakertomuksesta 2010 sivulta 19. Vanhuspalveluissa ei ole lakkautettu mitään palvelumuotoa vuoden 2010 aikana voimavarojen puutteen johdosta.

Ei ole esitetty miten painopiste on siirretty avopalveluihin eikä myöskään sitä, onko sillä saavutettu säästöjä.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Selkeä, uusi avopainotteinen toimintamuoto on KASTE-hankkeessa käynnistynyt ikääntyneiden neuvontakeskustoiminta ja siihen kiinteästi liittyvät hyvinvointia edistävät kotikäynnit. Vanhuspalveluiden toimintakertomuksessa 2010 kuvataan sivulla 4 palveluiden kattavuuden kehitystä vuosina 2007–2009 alla olevan kuvion avulla. Vastaava tieto löytyy Salon kaupungin vanhuspalveluiden kehittämissuunnitelmasta 2011–2020 sekä valtakunnallisesta tietokannasta.



Kuvio 1. Vanhuspalveluiden kattavuuden kehitys 75 vuotta täyttäneiden osalta Salossa ja koko maassa. (THL, Sotkanet 2010).

Kuvion perusteella voidaan todeta avohoitopainotteisuuden kasvaneen. Palveluiden laitospainotteisuutta ei ole voitu vähentää, koska toimintaa uudistavaan linjaukseen ei ole poliittista päätöstä kaupungissa. Vanhainkotien paikkamäärä on Salossa huomattavan korkea muuhun maahan verrattuna. Vuonna 2010 muutettiin kolme vanhainkoti-osastoa tehostetuksi palveluasumiseksi, mikä nosti tehostetun palveluasumisen paikkamäärä 177:ään aiemmasta 141:stä ja vastaavasti laski vanhainkotien paikkamäärää. Vanhuspalveluiden toimintakertomus 2010 (ss. 5-9) sisältää yksityiskohtaista tilastotietoa kotihoito- ja omaishoidon osuuden kasvamisesta vuonna 2010 verrattuna aiempiin vuosiin. Koska palveluiden rakenne on huomattavan laitostyylinen, ei suoranaisia säästöjä voi syntyä, vaikka kotihoitoon toimintaan tehtäisiin lisäyksiä. Palkkakulut ovat suurin kuluerä talousarviossa. Vanhuspalveluissa työskentelee lähes 200 työntekijää 2-vuorotyössä kotihoitossa ja noin 300 työntekijää 3-vuorotyössä ympärivuorokautisessa hoidossa. Palkkojen harmonisointi ja normaalit palkankorotukset tuottivat tilanteen, jossa vuonna 2010 henkilöstömenot olivat noin 2,3 miljoonaa euroa suuremmat kuin vuonna 2009. Säästöjä ei juuri ole mahdollista vanhuspalveluissa saavuttaa tulevaisuudessakaan johtuen palvelutarpeen kasvusta, kulukehitystä voidaan sen sijaan pyrkiä hillitsemään painottamalla entistä enemmän toimintaa kotihoitoon. Terveyspalveluiden palvelurakennetta on kehitetty uuden organisaation aikana avopalveluiden suuntaan siten, että terveydenhuollon laitospaikat ovat vähentyneet 25:llä (psykiatriosasto ja 4 paikkaa Perniön osastolta). Samanaikaisesti keskimääräiset hoitajaksojen pituudet ovat lyhentyneet.

Lastensuojelutarpeen selvityksiä ei pystytty tekemään lain säätämistä määrärajoissa. Tarvittavista resurssien lisäämisistä on päätetty vuoden 2011 alkupuolella.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Talousarvion laadintaohje oli yksiselitteinen: uusia vakansseja ei tule esittää.

### 2.3.3. Sivistystoimi

Sivistystoimen sektori toimii laadukkaasti, sillä on olemassa varsin hyvät tulokortit ja mitarit, joista on helppo arvioida toiminnan tuloksellisuutta. Erityistä kiitosta ansaitsee panostaminen ennaltaehkäisevään toimintaan. Merkille pantavaa on ollut sivistystoimessa tapahtunut laatu- ja työtyöskentely.

Kulttuuritoimissa toteutetuilla ja menossa olevilla hankkeilla (esim. Polku, Hymykuopat, Lukudiplomi) on saatu lisättyä kaupunkilaisten mahdollisuuksia parempaan arkeen.

Sivistystoimen sektorilla esimiestyö vaatii joiltain osin kehittämistä. Henkilöstö kaipaa enemmän tietoa työhönsä vaikuttavista asioista ja yhteistä sopimista oman työalueen toi-

mista. Henkilöstön sitouttamiseen työhön ja prosesseihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska toimialalla on paljon määräaikaista työsuhteita, esimerkiksi päivähoidossa.

Päivähoitopalveluiden kysynnän vaihtelevuus on suuri haaste varhaiskasvatuksen suunnitelmalliselle kehittämiselle.

Ratkaisu koulu- ja palveluliikenteen järjestämisestä järkevästi ja kustannustehokkaasti on tehtävä viivytyksettä.

Riran tiloille ei ole ollut vielääkään käyttöä, kalusteita ja laitteitakaan ei ole pystytty hyödyntämään. Kivikausikeskushankkeen loppuratkaisu on kohtuuttomasti viivästynyt.

#### 2.3.4. Tekninen toimi

Teknisen toimen yhteistyötä muiden sektorien kanssa tulisi vahvistaa entisestään, jotta toimintojen järjeistämällä saavutettaisiin palvelujen tuotannossa säästöjä.

Tavoitteiden todettiin olevan hyvin laajoja, eivätkä ne olleet konkreettisia. Tavoitteiden laadinnassa tulisi harkita, mitkä ovat realistiset mahdollisuudet niiden toteuttamiselle.

Varattavissa olevien tonttien lukumäärä rakentajia kiinnostavilla alueilla on vähentynyt nopeasti. Tähän on kiinnitettävä riittävästi huomiota, koska monipuolinen tonttitarjonta on yksi kaupungin keskeisistä kilpailutekijöistä.

**Teknisen toimen vastine:**

Tavoitteiden selkeyteen ja konkreettisuuteen on kiinnitetty huomiota vuoden 2012 talousarviossa. Monipuoliseen tonttitarjontaan on kiinnitetty huomiota vuoden 2012 talousarvion valmistelussa. Tavoitteeksi on asetettu, että myytävänä on markkinakelpoisia tontteja kaikkien entisten kuntakeskusten alueella. Talousarvion investointiehdotukset on tehty tämän tavoitteen mukaisesti.

#### 2.3.5. Kehittämisen- ja elinkeinotoimi

Kaupungin organisaatiota muutettiin siten, että kehittäminen- ja elinkeinotoimi toimialana lakkautettiin. Samalla kehittäminen- ja elinkeinotoimen lautakunta muutettiin kaupunkisuunnittelulautakunnaksi. Kaupunginjohtajan alaisuuteen perustettiin strategisen kehittämisen osasto ja teknisen toimen alaisuuteen siirrettiin kaupunkisuunnitteluosasto.

Uudella organisaatiolla saavutettuja hyötyjä on vielä liian varhaista arvioida. Tarkastuslautakunta tulee tekemään arvionsa tästä myöhemmin.

#### 2.3.6. Lupa- ja valvonta-asiat

Kaupungin tulee pyrkiä antamaan asiakkaille lupa-asioissa arvio käsittelyaikataulusta. Keskimääräinen käsittelyaika on lyhentynyt.

**Lupa- ja valvontatoimen vastine:**

Rakennus-, ympäristö- ja maa-aineslupien käsittelyaika-arvio annetaan asiakkaalle viikon kuluessa siitä, kun lupahakemukseen on liitetty kaikki arviointiin vaadittavat asiakirjat. Käsittelyaikaan vaikuttavat luvan sisältö ja käsittelyn resurssit.

Arvioitu päätöspäivä on arvio, johon vaikuttavat muut lausunnon antajat sekä hakijan oma toiminta. Varsinaista päätöspäivää voi asian käsittelyn edetessä tiedustella luvan käsittelijältä.

Elintarvikehuoneistojen hyväksymispäätös on tehtävä lain mukaan 60 vrk:n sisällä siitä, kun tarvittavat asiakirjat on toimitettu viranomaiselle. Huoneistoista, joista tehdään ilmoitus terveydensuojelulain mukaisesti, toimijan on tehtävä ilmoitus 30 vrk ennen toiminnan aloittamista ja viranomaisen on käsiteltävä ilmoitus ja tehtävä siitä päätös viivytyksettä. Näissä lakien määräämissä määräajoissa pysytään helposti kunhan toimijat vaan toimittavat tarvittavat asiakirjat ajoissa.

#### 2.3.7. Investoinnit

Investointien toteutumisen esittäminen on parantunut edellisvuodesta. Nähtävissä oli talousarviovuoden lisäksi myös hankkeiden kokonaiskustannusarvio ja kokonaiskertymä.

### 2.3.8. Liikelaitokset

Salon Vesi ei saavuttanut pääoman tuottotavoitetta. Salon Kaukolämpö sen sijaan ylitti reilusti tavoitteensa.

Liikelaitosten vastine:

Liikelaitosten osalta Salon Vesi ei saavuttanut pääoman tuottotavoitetta suurien muiden pääomakustannusten lähinnä poistojen kokonaismäärän johdosta. Välittömät käyttökustannukset kuitenkin pysyivät talousarvion määrärahoissa. Molempien liikelaitosten yhteenlaskettu taloudellinen tavoite saavutettiin

Johtokuntien laatimien toimintakertomusten mukaan toiminnalliset tavoitteet pääosin toteutuivat.

Liikelaitosten vastine:

Liikelaitosten mm. toiminnalliset tavoitteet saavutettiin pääosin.

### 2.3.9. Kaupunkikonsernin tavoitteiden toteutuminen

Konserniyhtiöille tai konsernijohdolle ei ollut asetettu talousarviossa yksilöityjä tavoitteita. Konserniohjeet on hyväksytty valtuustossa toukokuussa 2010. Konserniohjeen kohdan 4. mukaan ohje käsitellään ja hyväksytään tytäryhteisöjen yhtiökokouksessa ja hallituksessa, mutta näin ei tarkastuslautakunnan käsityksen mukaan ole tapahtunut.

Kaupunginhallituksen tulee huolehtia siitä, että konserniohje käsitellään tytäryhteisöjen toimielimissä.

Kaupunginlakimiehen vastine:

Konserniohje on lähetetty konserniyhteisöille ja ohjeistus niiden käsittelystä. 23 vuokratyöyhtiöstä lähetetty ainoastaan Salon Vuokratilat Oy: lle joka vireillä olleen sulautumisen jälkeen on ainoa vuokratyöyhtiö.

Pääosa konserniyhtiöistä on asunto- ja kiinteistöyhtiöitä. Niiden osalta ongelmia on tuottanut kirjanpidon ja hallinnollisen isännöinnin eriyttäminen esim. kaupungin tilahallinnon ja tilitoimiston kesken. Asioiden hoidossa ja tilinpäätöksissä on ollut havaittavissa huolimattomuutta. Vuoden 2009 tytäryhtiöiden tilinpäätökset eivät olleet edellisvuonna ajoissa valmiit, joten tarkastuslautakunta ei voinut silloin esittää niiden osalta arviota.

Omistajaohjausta konsernissa tulee vahvistaa. Konserniohjeen kohdan 6. mukaan kaupungin ja sen tytäryhteisöjen välillä pidetään vuodessa vähintään yksi suunnittelu- ja neuvottelutilaisuus yhteisten päämäärien ja strategioiden määrittelemiseksi.

Kaupunginhallituksen tulee huolehtia, että konserniohjeen mukaiset suunnittelu- ja neuvottelutilaisuudet tulevat järjestetyksi.

Kaupunginjohtajan vastine:

Neuvotteluja on järjestetty mm. vuokratyöyhtiöiden fuusioprosessin yhteydessä. Kaupunginjohtajan esikuntapalaverissa mukana konserniyhtiöiden edustajat jolloin kuukausittain seurataan tavoitteiden toteutumista.

Merkittävimpien tytäryhteisöjen kanssa olisi syytä tehdä valtuustokausittain tulossopimukset ja neuvotella strategisista tavoitteista, joita konsernijohton tulee vuosittain seurata ja raportoida kaupunginhallitukselle. Tällaisia merkittäviä yhteisöjä ovat esim. Yrityssalo Oy, Rouskis Oy, Salon Vuokratilat Oy. Kuntayhtymien osalta ehdotetaan harkittavaksi samantyyppistä toimintatapaa ja strategia- ja tavoitekeskustelut voisi käydä ainakin koulutus kuntayhtymän kanssa.

## 3. HENKILÖSTÖASIAT

Henkilöstön tarkoituksenmukainen sijoittaminen on nykyisessä organisaatiossa haasteellista. Oikeat ihmiset on saatava oikeille paikoille.

Organisaation toimivuuden turvaamiseksi työnjohtotason esimiestyöskentelyyn tulee kiinnittää edelleen huomiota. Työnjohtotason on huolehdittava työkuormien oikeasta tasosta ja tasapuolisuudesta sekä kuultava

henkilöstöä. Tarvittaessa on lähdettävä rohkeasti myös henkilöstön uudelleen sijoittamiseen.

#### Henkilöstöjohtajan vastine:

Lähtökohta johtamisessa on se, että mikäli ongelmia havaitaan, niihin puututaan ja niitä ratkaistaan. Toimiin ei voida ryhtyä, mikäli ei ole tarkkaa tietoa siitä, missä ongelma on ja mikä ongelmaa aiheuttaa. Jos oletuksena on, että työnjohtotason esimiestyöskentelyssä on ongelmia, on vaikea ryhtyä asiaa korjaamaan, jos ei ole tarkempaa tietoa siitä, missä toimialalla ja missä yksikössä esimiestyöskentely ei toimi halutulla tavalla. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella ei voida todeta, että koko kaupungin työnjohtotason esimiestyöskentelyssä olisi puutteita. Niihin ongelmiin, mitä kyselyn tuloksista on tullut ilmi, on puututtu.

Organisaation suunnittelu ja rekryointitarpeiden kartoitus tulisi ulottaa muutamien vuosien päähän. Vähentämistavoitteen tulisi olla realistinen ja ottaa huomioon, että irtisanomis- suojaa on vielä muutamien vuoden ajan jäljellä, sosiaali- ja sivistystoimissa tuskin voidaan henkilöstöä vähentää, ja lastensuojeluun henkilöstöä tarvitaan lisää.

Eläköityminen ei toimi automaattisena henkilöstön vähenemiskeinona, sikäli kuin eläköityminen koskee hoiva- ja sivistystehtäviä.

#### Henkilöstöjohtajan vastine:

Henkilöstömäärän tulee olla oikein mitoitettu siihen nähden, mitä palveluita kaupungin tulee tuottaa. Lukumääräisen vähentämistavoitteen asettaminen on teoriassa helppoa, mutta käytännön toteutus ei jatkuvasti muuttuvien tilanteiden takia onnistu riittävän hyvin. Tehtävien uudelleenjärjestelyitä ja täyttämättä jättämisistä on kuitenkin onnistuttu jonkin verran tekemään. Tehtävien täyttämättä jättämisistä ei harkita ainoastaan eläköitymistilanteissa vaan kaikissa tilanteissa joissa kaupungin palveluksesta poistuu henkilö.

## 4. EDELLISTEN VUOSIEN ARVIOINTIKERTOMUSTEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI

### 4.1. Vuoden 2009 arviointikertomuksen hallinnollinen käsittely ja toimenpiteet

Tarkastuslautakunta pyysi selvittämään olisiko bruttositovuus kokonaistalouden kannalta parempi ohjauskeino kuin nettositovuus. Talousarviossa on siirrytty bruttositovuuteen vuonna 2011.

Tarkastuslautakunta edellytti, että tytäryhtiöiden tilinpäätökset valmistuvat ajoissa kaupungin konsernitilinpäätöstä ja kaupungin tilintarkastusta ajatellen. Tässä asiassa edistyttiin, ja pääosa tytäryhtiöiden vuoden 2010 tilinpäätöksistä on tarkastettu helmimaaliskuussa 2011.

Joukkoliikenteen palvelutasomäärittelyä ja viherkaupunki-idean täsmentämistä ei vielä vuoden 2010 aikana saatu tehdyksi. Tarkastuslautakunta on tietoinen siitä, että ne ovat valmisteilla.

## 5. MUITA HAVAINTOJA

### 5.1. Johtaminen ja organisointi

Tarkastuslautakunta kehotti vuoden 2009 arvioinnissaan kiinnittämään huomiota työnjohtotason esimiestyöskentelyyn. Tähän kaupunginhallitus vastasi, että ohjeistus ja yhteisistä toimintamalleista tiedottaminen varmistavat tasalaatuista esimiestoimintaa. Johtamiskoulutusta on myös järjestetty.

Tarkastuslautakunta pyytää selvitystä siitä, onko toimialajohtajien koulutuksella saatu positiivisia muutoksia johtamiskulttuuriin.

#### Kaupunginjohtajan vastine:

Kyllä. Opittu yhteinen kieli ja strategisen ajattelun viitekehys. Yhteiset työskentelytavat tehostuneet. Tätä kautta myös toimialojen johtamiskäytännöt yhtenäistyneet.

#### Henkilöstöjohtajan vastine:

Yhdellä yksittäisellä valmennuskurssilla tuskin saadaan välittömästi aikaan positiivisia muutoksia johtamiskulttuuriin, vaikutukset jäävät nähtäväksi pitemmällä aikavälillä ja näitä vaikutuksia voidaan mitata esim. henkilöstökyselyllä. Johtamisvalmennus tulee nähdä yhtenä keinona tukea yksilöä johtamistehtävässä, muitakin tukemiskeinoja tulee olla. On vaikea esittää johtamiskoulutuksen osalta konkreettisesti mitattavaa panos-tuotos-asetelmaa, esim. johtajalle annettu koulutus A, josta seuraa vaikutus B.

Prosessityössä ja hallintosäännön uudistamisen yhteydessä on saadun selvityksen mukaan tarkoitus kiinnittää huomiota muutostilanteiden hallintaan ja vastuun kasvamiseen henkilötasolla.

Prosessikuvauksille tulee laatia täsmällinen aikataulu, milloin kaikki kuvaukset tulee olla laadittu ja miten niitä päivitetään. Tarkastuslautakunnan mielestä hallintosäännön uudistus on kiireellinen.

#### Strategisen kehittämisen osaston vastine:

Prosessikuvaukset laadittu vuoden 2011 aikana. Päivitysmenettelynä prosessien it-searvioinnit, joille laaditaan erillinen aikataulu vuosittain. Vuoden 2012 aikataulu laadittu marraskuun 2011 aikana.

Hallintosäännön uudistustyö aloitetaan marraskuussa 2011.

Tarkastuslautakunnan tekemien havaintojen mukaan johtamiskäytännöissä on edelleen eroja johtuen siitä, että esimiestason henkilöillä on erilaisia käytäntöjä, vaikka yhtenäiset käytännöt ovat tavoitteena ja ohjeistettu.

Toimintatietokorttien antamat tiedot ovat erittäin hyviä. Kaikilta osin palveluja ei ole pilkottu riittävän pieniin osiin niin, että erilaisten toimintojen erityispiirteet voidaan huomioida. Toimintatietokorttien hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja ohjaamisessa edellyttää paljon yksityiskohtaisempia tietoja kuin talousarviossa ja tilinpäätöksessä on esitetty. Yleiskulujen jakamisen tulee perustua mahdollisimman hyvin aiheuttamisperiaatteeseen ja niiden kohdentamista tulee seurata.

### 5.2. Hallinnon ja palveluiden järjestämissopimuksen toteuttaminen

Puolue- ja kansalaisjärjestötoimintaan annetusta yhdistymisavustuksen osasta tehtyyn valitukseen tuli päätös, jonka jälkeen kaupunki päätti pyytää palauttamaan maksetut rahat. Tarkastuslautakunnan saaman selvityksen mukaan lähes kaikki on palautettu kevääseen 2011 mennessä.








Yhdistymisavustuksen kohdentamisessa tulee edelleen kiinnittää huomiota siihen, että yhdistymissopimusta noudatetaan.

### 5.3. Taloushallintoon liittyviä havaintoja

Tarkastuslautakunta selvitti kaupungin sisäisten siivouskustannusten muodostumista ja tasoa, koska se oli aiheuttanut paljon keskustelua. Siivouskustannusten osalta selvitettiin niiden vaihtelua vuosina 2009 - 2011, joka ainakin sosiaali- ja terveystoimessa johtui budjetointiteknisistä seikoista. Selvitettiin myös laskutettavien kustannusten laskentaa, eikä mitään virheellisyyttä ilmennyt. Kustannustasoa verrattiin muiden kaupunkien ja yksityisten palveluntuottajien hintoihin, eikä tuntikustannus ollut niitä kalliimpi. Puhtaanapito- ja palvelujen toimintakulut eivät myöskään kokonaisuudessaan olleet nousseet.

Sopimushallintaan on kiinnitetty huomiota ja erilaisten määräaikojen valvonta tietokoneohjelmalla on mahdollista. Asianhallintajärjestelmän hälytystoiminnon hyödyntäminen edellyttää, että asiaa valmisteleva henkilö tallentaa kyseiset määräajat. Järjestelmän käytön laajuudesta ei saatu käsitystä, mutta täysimääräistä sen käyttöä ei ole. Tärkeänä sisäisen valvonnan välineenä tällaisen järjestelmän antamia mahdollisuuksia sopimusaikojen varmistamisessa tulee tarkastuslautakunnan mielestä ehdottomasti hyödyntää. Järjestelmän käyttöä tulee aktiivisesti edistää.

## KAUPUNGINHALLITUS

ASIAKKAAT	
Hyvin toimivat peruspalvelut	
1.1. Kaupungin palveluihin tyytyväinen kuntalainen  Vastine: Asiakastyytyväisyyskysely tehty joulukuussa 2010	
1.2. Kattava palveluverkosto  Kehitysjohdajan vastine: Palveluverkkoselvitys valmistuu vuonna 2011. Selvityksessä analysoitu palveluverkkoa suhteessa tulevaisuuden palvelutarpeisiin.	
1.3. Kaupungin viranomaispalvelujen ja lupamenettelyn asiakaslähtöinen ja tehokas toiminta	
1.4. Laadukas vesi- ja jätehuolto ja kilpailukykyinen kaukolämpö liikelaitosten toiminta-alueella	
1.5. Asunto- ja yritystontteja alueellisesti ja laadullisesti tarpeeksi tarjolla	
1.6. Julkisen toimintaympäristö tukee kaikkien väestöryhmien liikkumista ja yhdessäoloa	
1.7. Toimiva asiakaspalvelu ja tehokas viestintä ja hyvä maine  Viestintäpäällikön vastine: Viestinnän ja markkinoinnin tehtävänä on ylläpitää ja kehittää viestintävälineitä, joiden välityksellä kaupunkiorganisaation eri toimijat voivat viestiä ja tiedottaa omista palveluistaan ja toiminnastaan sidosryhmille. Vuonna 2010 näitä välineitä olivat julkinen www-sivusto, kaupunkitiedote ja asukaslehti. Viestintä ja markkinointi tukevat kaupunkiorganisaation muita toimijoita avustamalla, neuvomalla ja ohjeistamalla erilaisissa viestintä- ja markkinointitilanteissa. Syksyllä 2010 teetetyn kyselyn mukaan Salon kaupunki sai asukasviestinnästään yleisarvosanan 7. Kysely tehtiin samaan aikaan yhdessätoista eri kaupungissa, joiden kaikkien yleisarvosanat olivat hyvin lähellä toisiaan. Salossa kysely lähetettiin postitse tuhannelle vastaajalle ja vastauksia saatiin pari sataa eli vastausprosentti oli 20. Vastaajista naisia oli 55 prosenttia ja eniten vastaajia oli ikäryhmässä 56 – 65 –vuotiaat. 80 prosenttia vastaajista on asunut Salossa yli kymmenen vuotta. Vastaajien mukaan eniten tietoa etsitään ja tarvitaan terveystietoa, liikunta- ja ulkoilumahdollisuuksista sekä kulttuurista. Viestintäkanavista ahkerimmin puolestaan käytetään kaupunkitiedotetta ja asukaslehteä, paikallisia tiedotusvälineitä ja kaupungin verkkosivuja. Kun vastaajilta kysyttiin mieluisinta tapaa saada tietoa kaupungin toiminnasta, järjestys oli sama. Vastaajat saivat arvioida kaupungin viestintää erilaisten väittämien avulla. 76 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kaupungin viestintä on hyödyllistä. Luotettavana sitä piti 67 prosenttia, selkeänä ja ymmärrettävänä 64 prosenttia ja helposti saatavilla olevana 60 prosenttia vastaajista. Parantamisen varaa puolestaan on asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja niiden vaikutuksiin sekä vuorovaikutukseen liittyvässä viestinnässä. Hyvä maine on monen eri tekijän summa. Kaupungin maineeseen vaikuttaa ennen kaikkea se, minkälaisia päätöksiä kaupunki tekee, ja miten kaupunki toimii. Jokainen kaupungin päätöksentekijä ja työntekijä on ns. maineen suurlähtetilas. Tätä viestiä on viety eteenpäin henkilöstölle ja päättäjille erilaisissa koulutustilaisuuksissa jo ennen kuntaliitoksen toteutumista. Viestintä ja markkinointi on vuonna 2010 pyrkinyt kasvattamaan kaupungin mainepääomaa esimerkiksi tekemällä yhteistyötä kaupungin kotiseutuyhdistysten kanssa Kesä yhdessä Salossa –kiertueen puitteissa, tekemällä markkinointiyhteistyötä mm. Lasten Laulu-kaupunki ry:n, Suvisalo ry:n ja paikallisten SM-tason edustusjoukkueiden kanssa sekä osallistamalla paikallisiin ja alueellisiin messutilaisuuksiin. Käsittääksemme kaupungin hyvää mainetta ja maineyötä on arvioitu myös Kehittämisen ja elinkeinotoimen arvioinnin yhteydessä sivuilla 27 ja 28, joissa kohdat 1.3. ja 5.3. (Salon tunnettuuden lisääminen ja vahvuuksien esille tuonti) on arvioitu vihreäksi	



















1.8. Sähköinen asiointi Hallintojohtajan vastine: Toimialoilla on vireillä lukuisia sähköistä asiointia koskevia erillishankkeita. Tietohallintoryhmä on koonnut hankkeista luettelon. Tavoitteena on laatia sähköistä asiointia koskeva suunnitelma. Asiasta on käyty yhteistyöneuvotteluja kuntien omistaman Tiera Oy:n kanssa. Sähköisen asiointin mahdollistava palvelualuehankke on vireillä valtion ja Tiera Oy:n taholla. Hanke on keskeneräinen. Kaupungin on tarkoituksenmukaista liittyä em. alustahankkeeseen eikä toteuttaa sitä yksin. Sähköisen asiointin toteutumisen seuranta mahdollistuu, kun saadaan valmiiksi asiaa koskeva suunnitelma.	●
1.9. Yleisestä turvallisuudesta huolehtiminen Kaupunginjohtajan vastine: Valmiussuunnitelmat laadittu, harjoitukset vuoden 2011 aikana. Uudelle kaupungintalolle perustettu erillinen turvallisuustyöryhmä. Kaikissa kaupungin asiakaspalvelutiloissa pelastussuunnitelmat olemassa pelastuslain vaatimusten mukaisesti.	●
Monipuolisen elinkeinoelämän edistäminen ja hyvä työllisyys	
2.1. Aktiivinen työvoima- ja elinkeinopolitiikka	●
2.2. Osaava työvoima ja sen pysyminen seudulla	●
2.3. Monipuolista elinkeinoelämää tukeva toiminta	●
<b>PROSESSIT</b>	
Kuntauudistuksen hallittu toteutus sekä yhteisöllisyys	
3.1. Toimiva palvelutuotanto sekä ohjaus- ja palvelujärjestelmä	●
3.2. Uuden kunnan hallittu rakentaminen	●
3.3. Yhdistymissopimus toimintojen linjaajana	●
Kestävä kehitys ja viherkaupunki	
4.1. Viherkaupunki, yhteisöllisyys ja demokratia kantavina periaatteina Kaupunginjohtajan vastine: Määrittely on vielä kesken.	●
4.2. Kestävä ympäristöarvoista huolehtiminen	●
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
Johtaminen, strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö	
5.1. Strategian mukaiset valinnat kaupungin johtamisen, omistajaohj. ja päätöksenteon perustana Kaupunginjohtajan vastine: Tuloskorttijärjestelmää on kehitetty niin, että tuloskorkeissa määritellyt tavoitteet ja mittarit ovat yhdenmukaiset operatiivisen toiminnan johtamisen haasteiden kanssa.	●
5.2. Ammattitaitoinen esimiestyö ja muutosjohtaminen	●
5.3. Ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö	●
5.4. Organisaation hyvän toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen	●
5.5. Kaupungin varautuminen häiriö- ja poikkeustilanteisiin	●

TALOUS	
Kehityksen mahdollistava ja tasapainoinen talous	
6. Vakavarainen kaupunki	●
6.1. Verrokkikuntia tehokkaammin järjestetyt palvelut ja strategian mukaiset investoinnit	●
6.2. Hallittu, taloudelliseen liikkumavaraan suhteutettu toiminta ja talous	●
6.3. Toimivat tilat tehokkaassa käytössä	●
6.4. Toimiva johdon sähköinen, reaaliaikainen raportointijärjestelmä, kustannuslaskenta ja tuotestus	●
6.5. Talousarvio rakentuu strategiaan ja tulokortteihin	●

## YLEISHALLINTO

ASIAKKAAT	
Kaupungin palveluihin tyytyväinen kaupunkilainen	
1. Palvelujärjestelmän kehittäminen	●
Kattava palveluverkosto, saavutettavuus ja hyväksi koettu laatu	
2. Palvelujärjestelmän kehittäminen	●
Toimiva asiakaspalvelu ja tehokas viestintä ja hyvä maine	
3.1. Palvelualtis, avoin ja suunnitelmallinen viestintä	●
<p>Viestintäpäällikön vastine:</p> <p>Viestinnän ja markkinoinnin tehtävänä on ylläpitää ja kehittää viestintävälineitä, joiden välityksellä kaupunkiorganisaation eri toimijat voivat viestiä ja tiedottaa omista palveluistaan ja toiminnastaan sidosryhmille. Vuonna 2010 näitä välineitä olivat julkinen www-sivusto, kaupunkitiedote ja asukaslehti. Viestintä ja markkinointi tukevat kaupunkiorganisaation muita toimijoita avustamalla, neuvomalla ja ohjeistamalla erilaisissa viestintä- ja markkinointitilanteissa.</p> <p>Syksyllä 2010 teetetyn kyselyn mukaan Salon kaupunki sai asukasviestinnästään yleisarvosanan 7. Kysely tehtiin samaan aikaan yhdessätoista eri kaupungissa, joiden kaikkien yleisarvosanat olivat hyvin lähellä toisiaan. Salossa kysely lähetettiin postitse tuhannelle vastaajalle ja vastauksia saatiin pari sataa eli vastausprosentti oli 20. Vastaajista naisia oli 55 prosenttia ja eniten vastaajia oli ikäryhmässä 56 – 65 –vuotiaat. 80 prosenttia vastaajista on asunut Salossa yli kymmenen vuotta. Vastaajien mukaan eniten tietoa etsitään ja tarvitaan terveystalouksista, liikunta- ja ulkoilumahdollisuuksista sekä kulttuurista. Viestintäkanavista ahkerimmin puolestaan käytetään kaupunkitiedotetta ja asukaslehteä, paikallisia tiedotusvälineitä ja kaupungin verkkosivuja. Kun vastaajilta kysyttiin mieluisinta tapaa saada tietoa kaupungin toiminnasta, järjestys oli sama. Vastaajat saivat arvioida kaupungin viestintää erilaisten väittämien avulla. 76 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kaupungin viestintä on hyödyllistä. Luotettavana sitä piti 67 prosenttia, selkeänä ja ymmärrettävänä 64 prosenttia ja helposti saatavilla olevana 60 prosenttia vastaajista. Parantamisen varaa puolestaan on asioiden valmisteluun, päätöksentekoon ja niiden vaikutuksiin sekä vuorovaikutukseen liittyvässä viestinnässä.</p> <p>Viestinnän avoimuus liittyy käsittääksemme pitkälti juuri asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon koskevaan viestintään. Koska kyseessä on useampaa toimijaa koskeva prosessi, avoimuuden lisääminen edellyttää kaikkien mukana olevien toimijoiden yhteisymmärrystä esimerkiksi asukkaiden kuulemisesta, vaikutusten arvioinnista ja tiedotuskäytännöistä. Viestintä ja markkinointi on omalta osaltaan paneutumassa tähän asiaan vuoden 2012 aikana ja tehtävä on kirjattu tulokorttiin.</p> <p>Viestinnällä ja markkinoinnilla on ollut budjetoinnin yhteydessä syntynyt työsuunnitelma, jonka mukaan vuoden 2010 toimenpiteet on toteutettu.</p>	

3.2. Tehokas ja hyvin toimiva tietopalvelu ja päätöksentekoprosessi	
Sähköinen asiointi	
4. Sähköisen asiointin asteittainen lisääminen	
<b>PROSESSIT</b>	
Kuntaudistuksen hallittu toteutus sekä yhteisöllisyys	
5. Toimivat ohjaus- ja seurantajärjestelmät	
6. Uuden kunnan hallittu rakentaminen	
Kestävä kehitys ja viherkaupunki	
7. Näkökulma huomioitava kaikissa konsernihallinnon toimintaohjeissa	
Toimiva palvelutuotanto sekä ohjaus- ja palvelujärjestelmä	
8.1. Toimintojen läpikäynti ja prosessimainen laatuja järjestelmä	
8.2. Parhaiden käytäntöjen käyttöönotto	
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
Strategiaprosessin onnistuminen	
9.1. Tulokorttia (BSC) käytetään sekä johtamisen että arvioinnin välineenä	
9.2. Konsernin ohjeistus	
Johtaminen sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö	
10.1. Ammattitaitoinen esimiestyö ja muutosjohtaminen	
10.2. Ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö	
11. Organisaation hyvän toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen	
Strategian mukaiset valinnat kaupungin johtamisen, omistajaohjauksen ja päätöksenteon perustana	
12.1. Tulokortti johtamisen välineenä Kehitysjohdajan vastine: Tulokorttijärjestelmää kehitetty vastaamaan paremmin arkipäivän johtamisen haasteita. Kehitystyö konkreettisten mittareiden määrittelemiseksi jatkuu edelleen.	
Ammattitaitoinen esimiestyö ja muutosjohtaminen	
12.2. Esimiesten johtamisvalmiuksien parantaminen ja koulutuksen lisääminen	
Ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö	
12.3.1. Henkilöstön sitouttamista, osaamista ja työhyvinvointia edistävä johtaminen ja toimintakulttuuri	
12.3.2. Työnkierto	

TALOUS	
Hallittuun, taloudelliseen liikkumavaraan suhteutettu toiminta ja talous	
13.1. Maan keskiarvoa tehokkaammin järjestetyt palvelut ja strategisesti järkevät investoinnit	●
14.1. Henkilökunnan määrän hallinta	●
14.2. Tuottavuuden lisääminen Talusojohtajan vastine: Tuottavuuden mittaamisen työkaluja kehitetään ja vertailutietoja verrokkikunnista kerätään.	●
Toimivan johdon sähköinen, reaaliaikainen raportointijärjestelmä, kustannuslaskenta ja tuotteistus	
15.1. Raportointityökalun käyttöönottoprojektin loppuun saattaminen	●
Talousarvio rakentuu strategiaan ja tulokortteihin	
16. Seuranta ja arviointi perustuu tulokorttiin	●
Kehityksen mahdollistava ja tasapainoinen talous	
17. Hallittu, taloudelliseen liikkumavaraan suhteutettu toiminta ja talous	●

## SOSIAALI - JA TERVEYSTOIMI

ASIAKKAAT	
Asiakaslähtöiset palvelut	
1.1. Toteutetaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen tähtäviä ohjelmia Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Sosiaali- ja terveystoimessa on yhdessä kaupungin muiden toimijoiden kanssa viety ja viedään eteenpäin useita terveyden edistämiseen tähtäviä ohjelmia ja hankkeita. Kaupungille myönnettiin näistä ansioista Terve Kunta-palkinto. Tämä tieto löytyy mm. terveyspalveluiden toimintakertomuksesta. Vanhuspalveluissa käynnistettiin vuonna 2010 KASTE-hankkeessa ikääntyneiden neuvontakeskustoiminta Halikossa sekä hyvinvointia edistävien kotikäyntien suunnittelu. Lisäksi järjestettiin kaupungin reuna-alueilla Ikäinfopäiviä yhdessä liikuntapalveluiden kanssa. Em. toiminta perustuu Sosiaali- ja terveysministeriön Ikäneuvo – työryhmän kannanottoon. Toimintamuoto vastaa osaltaan uuden terveydenhuoltolain linjauksiin ikääntyneiden neuvonnasta sekä on linjassa lausuntovaiheessa olevan ns. Ikälain ehdotuksen kanssa. Tulevaisuuden suunnittelussa pääpaino on kotihoidossa, jossa toimintaa on kehitetty koko uuden organisaation toiminnan ajan. Toimintalinjaukset ovat tuottaneet mm. sen tuloksen, että kotona asumisen kattavuus on Salossa kasvanut vuoden 2009 kattavuudesta 89,4 % vuoden 2010 kattavuuteen 89,8 %:iin 75 vuotta täyttäneiden osalta. Vastaavasti on myös ympärivuorokautiseen hoitoon tulevien asiakkaiden ikä noussut. Tieto on löydettävissä Vanhuspalveluiden toimintakertomuksesta 2010.	●
1.2. Erialaisten asiakkaiden tunnistaminen, ryhmittely ja palvelujen räätälöinti asiakaslähtöisesti Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Vuonna 2010 kuvattiin toimialan ydin- ja avainprosessit ja osastoittain kuvattiin keskeiset palveluprosessit. Lukuisat prosessikuvaukset liittyvät tunnistettujen asiakasryhmien palveluiden suunnitteluun. Asiakasyhteistyö on vakiintunutta eri forumeilla.	●

<p>1.3. Palvelut tukevat asiakkaiden itsenäistä elämänhallintaa</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Sosiaali- ja terveystoimen palveluverkkosuunnitelman ja kehittämisohjelmien pääpainopiste on asiakkaiden itsenäisen elämänhallinnan tukemisessa ja edistämässä. Konkreettisinä esimerkkeinä voidaan mainita vanhuspalveluissa kehittämishankkeena omaishoitajille toteutettu kaksisuuntainen HyvinvointiTV-hanke. Hankkeesta saatu palaute on ollut myönteistä. HyvinvointiTV on toiminut mm. vertaistukena ja näin tukenut omaishoitajan elämänhallintaa. Henkilökunnan täydennyskoulutus on suunnattu em. tavoitteen mukaisesti.</p>	●
<p><b>Vaikuttavat hoito- ja palvelukäytännöt</b></p>	
<p>2.1. Keskeisten terveysongelmien hoitotulokset paranevat</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Terveyspalveluiden toimintakertomuksessa indikaattorien kehitystä on esitetty pitkällä aikavälillä. Tiedot löytyvät Terveyspalveluiden toimintakertomuksesta 2010 sivuilta 13–30. Vanhuspalveluissa arvioidaan asiakkaiden toimintakykyisyyttä RAVA – toimintakykymittarin avulla. Tiedot mittaustuloksista löytyvät Vanhuspalveluiden toimintakertomuksesta 2010 sivuilta 9-10 ja 13–14.</p>	●
<p>2.2. Palvelujen saatavuuden parantaminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Terveyspalveluiden toimintakertomuksessa on esitetty kattavuustietoja laajasti ja saatavuustiedot julkaistaan kuukausittain. Vanhuspalveluissa asiakkaiden sijoittamista ympärivuorokautiseen hoitoon kuvataan toimintakertomuksen sivulla 22. Vanhuspalveluiden kattavuustiedot ovat tämän vastineen kuviossa 1.</p>	●
<p><b>Ehkäisevän sosiaali- ja terveystoimen ensisijaisuus</b></p>	
<p>3.1. Oikea-aikainen, ennakoiva ja varhainen puuttuminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Tavoite sisältyy terveydenedistämishjelmiin. Tavoitteen toteutumista kuvataan terveyspalveluiden toimintakertomuksessa seuraavasti:  "Ennaltaehkäisevässä toiminnassa ja varhaisessa puuttumisessa kehittämisalueena oli valmistautuminen vuoden 2010 lopussa täysimittaisena voimaan tulleeseen neuvola-, koulu- ja opiskeluterveydenhuollon asetuksen mukaisesti laajeneviin velvoitteisiin. Näitä velvoitteita ei vielä 2010 pystytty täysimääräisesti toteuttamaan neuvolan laajojen terveystarkastusten ja opiskeluterveydenhuollon terveystarkastusvelvoitteiden osalta. Ennaltaehkäisevän terveydenhuollon tuotteistamisessa on meneillään yhteistyöhanke Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa. Neuvolan tehostettua perhetyötä (2 työntekijää) toteutettiin Kastehanke- ja testamenttivaroilla. Työttömien terveystarkastustoiminta yhteistyössä työvoiman palvelukeskuksen kanssa vakiinnutettiin."   Vanhuspalveluiden toimintakertomuksessa 2010 kuvataan hyvinvointia edistävien kotikäyntien konseptin suunnittelua tavoitteena löytää ns. riskiryhmään kuuluvia ikääntyneitä salolaisia.</p>	●
<p><b>PROSESSIT</b></p>	
<p><b>Itsenäistä toimintakykyä ylläpitävä palvelujärjestelmä</b></p>	
<p>1.1. Itsestä ja toisista vastuun ottaminen sekä inhimillisyyden ja yhteisöllisyyden edistäminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Tavoite toteutuu mm. Ikääntyneiden neuvontakeskuksen toimintakonseptissa, joka rakentuu pitkälti juuri yllä mainituille komponenteille. Toiminnassa ovat vahvasti mukana vapaaehtoiset.</p>	●
<p>1.2. Palvelurakenteen muuttaminen avohoitopainotteiseksi laitospurkamalla</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Vastaus on annettu aiemmin tekstissä.</p>	●

<p>1.3. Matalan kynnyksen palvelujen kehittäminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Matalan kynnyksen palveluita on kehitetty terveys- ja sosiaalipalveluissa, esimerkkeinä hoitajavastaanotot, työvoiman palvelukeskuksen sosiaali- ja terveystoimen palvelut, katkaisu- ja selviämisasema. Vanhuspalveluissa on toiminut uuden organisaation ajan palveluohjaaja, jolla on puhelinaika sekä vastaanotto toimintaa. Ikääntyneiden neuvontakeskuskonsepti hyvinvointia edistävine kotikäynteineen on vanhuspalveluiden osalta valtakunnallisesti linjattu keskeisemmäksi matalan kynnyksen palveluksi. Nuotti –hankkeessa on kehitetty yhdessä nuorisotoimen kanssa nuorten palvelukarttaa, joka on nettipohjainen sivusto.</p>	●
<p>Toimivat prosessit, hoidon ja palveluiden porrastus, sekä uudet palvelukonseptit</p>	
<p>2.1. Osastorajat ylittävien asiakaskeskeisten palveluprosessien kehittäminen</p>	●
<p>2.2. Tarkoituksenmukainen monituottajamalli</p>	●
<p>2.3. Kehittämishankkeiden toteuttaminen painopistealueiden mukaisesti</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Vanhuspalveluiden vuoden 2010 kaikki kehittämissankkeet ovat painopistealueiden mukaisia: "Vanhuspalvelut oli toimintavuonna mukana seuraavissa kehittämissankkeissa: HyvinvointiTV omaishoitajille, Verkonkutoja/Asiakasraati, Toimintakykyisenä ikääntyminen – hanke Kaste-ohjelmassa sekä palvelusetelin maksuliikenteen sähköisen hallinnoinnin pilotointi. Lisäksi tehtiin tiiviisti poikkihallinnollista yhteistyötä mm. ravitsemispalveluiden, kulttuuripalveluiden, ympäristösuunnittelun ja suun terveydenhuollon kanssa. " Terveystoimen kehittämissankkeet painottuvat terveyden edistämiseen.</p>	●
<p>Yhtenäinen toimintakulttuuri palvelutuotannossa</p>	
<p>3.1. Yhtenäiset ja selkeät toimintatavat</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidas, vuosia kestävä prosessi. Toimintaa on linjattu ja yhtenäistetty ja työ jatkuu edelleen. Terveystoimen palveluissa on ollut vuosia käytössä SHQS -laatujärjestelmä, joka laajenee vähitellen kaikille sosiaali- ja terveystoimen osastoille. Laatujärjestelmä on yksi yhtenäisen toimintakulttuurin perusta. Vuonna 2009 laatu-työskentely käynnistettiin vanhuspalveluissa. Sosiaalityö lähtee mukaan vuonna 2011. Tieto on löydettävissä valtuustotason tuloskorteista.</p>	●
<p>3.2. Yhteisen laatujärjestelmän käytön laajeneminen koko toimialalle</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Vastausta tähän on käsitelty edellisessä kohdassa. Sosiaali- ja terveystoimessa osastot kuuluvat yhtenäiseen laatujärjestelmään, mutta kukin osasto etenee laatu-työssä omalla aikataulullaan.  Vanhuspalveluiden toimintakertomuksessa 2010 todetaan seuraavaa:  "Ympäri vuorokautisen hoidon yksiköissä aloitettiin laatujärjestelmään Social and Health Quality Service (SHQS) kuuluva laatu-työskentely vuonna 2009. Toimintavuonna suoritettiin kuuden ympäri vuorokautisen hoidon yksikön ulkoinen auditointi ja käynnistettiin laatu-työskentely koko osastolla. Vanhuspalveluiden osasto tavoittelee laaduntunnustusta taloudellisten ja toiminnallisten tilanteiden sen mahdollistaessa.  Salon kaupungin vanhuspalveluiden ulkoinen auditointi 24.11 – 25.11.2010 käsitti ympäri vuorokautisesta hoidosta tehostetun palveluasumisen yksikön Paukkulakodin ja nykyiset viisi vanhainkotiä: Halikkokoti, Hintan vanhainkoti, Kajalakoti, Perniön vanhainkoti ja Kukonkallion vanhainkoti. Auditoinnin suorittanut auditointiryhmä totesi organisaation vahvuuksina seuraavat asiat:  1 Toiminta on asiakaslähtöistä.  2 Sosiaali- ja terveystoimen palveluohjelmassa ja toimintatapasuunnitelmassa on hyvin tuotu esille vanhuspalveluiden nykytila-analyysi peilattuna Salon vanhuspalveluiden tuottavuuteen ja valtakunnallisiin suosituksiin.  3 Henkilöstö on sitoutunut toimintaan ja kustannustietoista.  4 Koulutuksen painopistealueet on hyvin valittu.  5 Sisäisiä koulutuksia hyödynnetään hyvin.  6 Lääkehoidon koulutukset on hyvin hoidettu kokonaisuudessaan.  7 Osastofarmasiaa on toteutettu kaikissa yksiköissä.  8 Laadunhallintaa on määrätietoisesti kehitetty.</p>	●

<p>Auditoinnin suorittanut audittoijaryhmä nosti esiin kehittämissuosituksia sellaisiin alueisiin, joissa organisaation toiminta ei vielä täytä SHQS-arviointikriteeristön vaatimuksia. Nämä kohteet voidaan luokitella konsernitason, toimialan, osaston ja yksiköiden kehittämiskoh-teisiin, joita työestetään resurssien sallimissa rajoissa. ”</p> <p>Terveyspalveluiden toimintakertomuksessa 2010 (s. 75) todetaan:  ”Terveyskeskuksen laadunhallintaohjelmaa toteutettiin ja laatujärjestelmään kehitettiin suunnitelmien mukaisesti. Laaduntunnustus on voimassa 21.3.2013 asti ja sen ylläpitämi-seksi Qualitor Oy:n auditiointiryhmä suoritti SHQS- laatuohjelman mukaisen ylläpitoaudi-toinnin 23.11.2010. Yksiköissä jatkettiin itsearviointeja ja kehitettiin toimintaa näiden avulla esiin nousseiden ongelmien parantamiseksi. Toiminnan kehittämistyö on jatkuvaa jokaisessa yksikössä. Jo useamman vuoden jatkunutta prosessien toimivuuden arviointia jatkettiin, osana laatujärjestelmää ja kaupungin prosessien arviointia. Sisäinen auditointi kohdistui avohoidon hygieniakäytäntöihin, päivystyksen kotiutuskäytäntöihin sekä suun terveydenhuollon välinehuoltoon. Laadunhallintatyöryhmä, jossa on edustettuna jokainen yksikkö, kokoontui kuusi kertaa. Ulkoisen auditoinnin suorittanut työryhmä antoi raportis-saan useita kehittämissuosituksia, mutta myös paljon erityismainintoja. Näitä olivat mm. seuraavat: tiukassa taloudellisessa tilanteessa on etsitty rakentavia tapoja viedä asioita eteenpäin, Salon hyvinvointitilinpito vuodelta 2009 on luonteeltaan kattava, terveyden edistämistä on edelleen kehitetty, hygieniakierrokset on otettu käyttöön, hoitotakuu to-teutuu pääosin sekä laadunhallintaa on viety suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti eteen-päin.”</p>	
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
<b>Selkeä ja toimiva johtamisjärjestelmä</b>	
<p>1.1. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen läpi toimialan</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Toimialan yhteiset tavoitteet on määritelty tuloskortissa, joihin koko toimiala on sitoutu-nut. Toimialan palveluverkkosuunnitelma kuvaa koko toimialan yhteistä näkemystä avo-hoitopainotteisuudesta toiminnan painopisteinä.</p>	●
<b>Ammattitaitoinen, palveluhenkinen ja innovatiivinen henkilöstö</b>	
<p>2.1. Rekrytoidaan pätevää ja ammattitaitoista henkilöstöä</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Vanhuspalveluissa on vakituisiin työsuhteisiin rekrytoitu kelpoisuusehdot täyttäviä hakijoi-ta, kuten viranhaltijapäätöksistä voi todeta. Sijaisuuksien kohdalla vastaavaan ei ole ollut mahdollista päästä, mikä on pitkälti myös valtakunnallinen ilmiö.  Terveyspalveluiden rekrytointi on onnistunut alan valtakunnallinen tilanne huomioiden hy-vin.  Sosiaalityön palveluissa pätevien sosiaalityöntekijöiden rekrytointi on vaikeaa, mutta on-gelma ei ole vain Salon kaupungin, vaan valtakunnallisestikin päteviä sosiaalityöntekijöitä on vaikea saada kuntiin.</p>	●
<p>2.2. Uusimman tiedon aktiivinen hankinta</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Vanhuspalveluiden täydennyskoulutus on pitkälti sisäistä koulutusta, jossa käytetään lu-ennoijina alan asiantuntijoita. Merkittävää osaa henkilökuntaa koskeva em. tavalla toteu-tettu koulutus varmistaa osaltaan uuden tiedon käyttöön oton asiakastyössä ja muussa toiminnassa. Vanhuspalveluiden sisäinen koulutuskalenteri on kaupungin intranetissä ja täydennyskoulutuksen vuoden 2010 toteutuminen on kuvattu Vanhuspalveluiden toimin-takertomuksessa 2010 sivulla 21.  Terveyspalveluissa tehdään yhteistyötä yliopistojen kanssa. Täydennyskoulutusvelvoite täyttyy koko toimialalla.</p>	●
<p>2.3. Täydennyskoulutusvelvoitteen suuntaaminen toimintalinjausten mukaisesti</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Sosiaali- ja terveystoimessa toimii toimialan yhteinen täydennyskoulutustyöryhmä. Lisäksi joillakin osastoilla on omat täydennyskoulutustyöryhmät. Täydennyskoulutusta suunnitel-laan ja toteutetaan toiminnan tavoitteiden mukaisesti.  Vanhuspalveluiden täydennyskoulutus suuntautui vuonna 2010 toimintalinjausten mukai-sesti. Tiedot löytyvät sisäisestä koulutuskalenterista sekä Vanhuspalveluiden toimintaker-tomuksessa 2010 sivulla 21. Ulkoisen auditoinnin suorittaneet toteavat raportissaan van-</p>	●

<p>huspalveluiden täydennyskoulutuksesta seuraavaa: " Koulutuksen painopistealueet on hyvin valittu, sisäisiä koulutuksia hyödynnetään hyvin ja lääkehoidon koulutukset on hyvin hoidettu kokonaisuudessaan."</p>	
<p><b>Hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö</b></p>	
<p>3.1. Kattava ja avoin tiedottaminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Sosiaali- ja terveyspalveluissa toimii säännöllinen kokouskäytäntö osasto- ja yksikkötasolla. Intranet on käytössä ja organisaation laajuuden johdosta myös sähköposti on merkittävä tiedotuskanava. Terveys- ja vanhuspalveluissa järjestetään keväisin ja syksyisin koko henkilöstöä koskeva infotilaisuus, jossa syksyn pääpaino on tulevan vuoden tavoitteissa ja taloudessa ja keväällä edellisen vuoden toiminnan toteutumisessa. Vanhuspalveluissa erityistilanteissa toimialajohtaja ja vanhuspalveluiden johtaja ovat pitäneet yksiköissä info/kuulemistilaisuuksia kuten keväällä 2010 palveluverkkoselvityksen yhteydessä.</p>	●
<p>3.2. Toimenkuvien selkeys</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Toimialalla on kaikkiin tehtäviin laadittu toimenkuvat ja niitä on päivitetty. Vuoden 2009 kehityskeskustelujen yhtenä keskeisenä osana oli toimenkuvista keskusteleminen ja niiden täsmentäminen. Toimenkuvat ovat kaupungin Intranetissä.</p>	●
<p>3.3. Toimintojen voimavaraistaminen tarvetta vastaavasti</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Vastaus on annettu aiemmin. Taloustilanne vaikuttaa voimavaraistamismahdollisuuksiin.</p>	●
<p>3.4. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Toimialalla noudatetaan kaupungin työhyvinvointiohjelmaa. Lisäksi seurataan henkilöstön poissaoloja ja niiden syitä yhdessä työterveyshuollon kanssa. Vanhuspalveluissa kehitetään interventioita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tiedot löytyvät Vanhuspalveluiden toimintakertomuksesta 2010 sivulta 20. Talousarvioon 2010 oli varattu riittävä määräraha sekä TYKY-toimintaan että työnohjaukseen.</p>	●
<p><b>TALOUS</b></p>	
<p><b>Toimiva ja taloudellinen palveluverkosto</b></p>	
<p>1.1. Palvelut pääosin omana tuotantona, ostopalvelut täydentävät</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Vanhuspalveluissa toiminta toteutuu juuri yllä kuvatun tavoitteen mukaan: omaa ympärivuorokautisen hoidon tuotantoa vuonna 2010 oli 502 paikkaa ja ostopalveluna hankittiin 62 paikkaa. Tukipalvelut järjestetään pitkälti ostopalveluna tai palvelusetelillä. Tilapäiseen kotihoitoon käytetään osittain palveluseteliä. Tietoa em. tavoitteen todentamisesta on löydettävissä mm. <a href="http://www.salo.fi/sosiaalijaterveyspalvelut/vanhuspalvelut">http://www.salo.fi/sosiaalijaterveyspalvelut/vanhuspalvelut</a>, Vanhuspalveluiden toimintakertomuksesta 2010, Salon kaupungin vanhuspalveluiden kehittämissuunnitelmasta 2011–2020, Liite 3, s. 50, jossa on lueteltu kaikki yksityiset palveluntuottajat, joiden kanssa vanhuspalvelut tekee yhteistyötä.</p>	●
<p>1.2. Erikoissairaanhoidon kustannusten suhteellinen osuus ei lisääntynyt nykytasosta</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Tästä on tietoa käytettävissä, erikoissairaanhoidon suhteellinen osuus on lisääntynyt ja perusterveydenhuollon toimivuus on uhattuna.</p>	●
<p><b>Palvelut mitoitetaan pitkän tähtäimen kantokyvyn mukaisesti</b></p>	
<p>2.1. Talouden seurannan ja raportoinnin tehostaminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Sosiaali- ja terveystoimi raportoi organisaation eri tasoille useilla eri tavoilla.</p>	●
<p>2.2. Resurssien tehokas hyödyntäminen</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine:  Sosiaali- ja terveystoimi raportoi organisaation eri tasoille useilla eri tavoilla.</p>	●



## SIVISTYSTOIMI

<b>ASIAKKAAT</b>	
Sivistystoimen palvelut tukevat jatkumoa lapsuudesta aikuisuuteen ja vanhuuteen	
1.1. Tehtäväalueiden yhteistyö muodostaa saumattoman palveluketjun lapsuudesta aikuisuuteen	●
1.2. Sähköinen asiointi	●
Elinikäisen oppimisen ja mielekkään elämän tukeminen	
2.1. Toimiala huolehtii asukkaiden elinikäisestä oppimisesta eri elämäntilanteissa.  Sivistystoimen vastine: Toimiala huolehtii asukkaiden elinikäisestä oppimisesta eri elämäntilanteissa. Elinikäinen oppiminen toteutuu alkaen varhaiskasvatuksesta päättyen liikuntapalveluiden ikäihmisille suunnattuun ohjattuun liikuntatoimintaan. Toimialan palveluita tarjotaan asukkaille läpi elämänkaaren varhaiskasvatuksesta esiopetukseen, perusopetuksesta 2. asteen yleissivistävään koulutukseen päättyen esimerkiksi kansalaisopiston järjestämiin erilaisiin kursseihin ja koulutuksiin sekä mm. kirjaston ja kulttuurin että liikuntapalvelujen ohjattuun toimintaan. Edellä mainituissa palveluissa kuntalainen on mukana läpi elämänkaaren.	●
Lasten ja nuorten kasvun tukeminen hyvän aikuisuuden mahdollistamiseksi	
3.1. Kulttuuri-, kirjasto- ja liikuntapolku osaksi opetussuunnitelmaa	●
<b>PROSESSIT</b>	
Hyvinvointia tukevat ja siten ennaltaehkäisevät toimenpiteet	
4.1. Tehtäväalueiden yhteistyö muodostaa saumattoman palveluketjun lapsuudesta aikuisuuteen	●
4.2. Toimiala huolehtii asukkaiden elinikäisestä oppimisesta eri elämäntilanteissa.  Sivistystoimen vastine: Toimiala huolehtii asukkaiden elinikäisestä oppimisesta eri elämäntilanteissa. Elinikäinen oppiminen toteutuu alkaen varhaiskasvatuksesta päättyen liikuntapalveluiden ikäihmisille suunnattuun ohjattuun liikuntatoimintaan. Toimialan palveluita tarjotaan asukkaille läpi elämänkaaren varhaiskasvatuksesta esiopetukseen, perusopetuksesta 2. asteen yleissivistävään koulutukseen päättyen esimerkiksi kansalaisopiston järjestämiin erilaisiin kursseihin ja koulutuksiin sekä mm. kirjaston ja kulttuurin että liikuntapalvelujen ohjattuun toimintaan. Edellä mainituissa palveluissa kuntalainen on mukana läpi elämänkaaren.	●
Prosessimaisesti toimivat palvelujen tuottamismallit	
5.1. Toimiva palvelutuotanto sekä palvelujärjestelmä	●
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
Taitava rekrytointi	
6.1. Toimialalle hakeutuu osaavaa, sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa tekemään tuloksellista työtä muuttuvassa ympäristössä.	●
Uudistava, osallistava muutoksen johtaminen ja esimiestyö	
7.1. Ammattitaitoinen esimiestyö ja muutoksen johtaminen.  Sivistystoimen vastine: Toimialan osalta on havaittu puutteita esimiestyöhön suunnattavan koulutuksen liian vähäisestä määrästä ja siihen on jatkossa syytä kiinnittää enemmän huomiota. Muutoksen johtamiseen liittyvä koulutus järjestettiin vuoden 2010 aikana keskitetysti koko kaupungin tasolla. Tilaisuudet olivat pääsääntöisesti informatiivisia ja niissä käsiteltiin muutosta ja	●

<p>muutosjohtamista yleisellä tasolla (Verso). Lisäksi esimiehille on tarjolla JET koulutus, jonka järjestäjänä toimii Salon Seudun Aikuisopisto. Erityisen huomioitavaa on, että kunta-alalla on lukuisa määrä esimiehiä, joilla ei varsinaisesti ole esimiestyöhön liittyvää koulutusta. Vuoden 2010 koulutusmäärärahasta jäi käyttämättä 216.000 euroa.</p>	
<p><b>Osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö</b></p>	
<p><b>8.1. Henkilöstön työhyvinvointia tukevat työolosuhteet</b></p> <p>Sivistystoimen vastine: Toimialan työhyvinvointia tukevat työolosuhteet ovat pääosin kunnossa. Selkeitä puutteita työolosuhteissa oli varhaiskasvatuksessa Kiikalassa, Muurlassa ja keskusta-alueella Piritan päiväkodissa. Puutteet liittyivät erityisesti kiinteistön kuntoon. Kiikalan osalta tilanne on ratkaistu ja Muurlassa suunnitelmat uusiin tiloihin siirtymisen osalta ovat osittain toteutuneet. Piritan päiväkodin osalta puutteet on korjattu. Päiväkoti Sohvin käyttöönottoon liittyi rakennusteknisiä ongelmia, jonka seurauksena tilat on saatu tilapäiseen käyttöön pienemmälle lapsimäärälle kuin alun perin oli suunniteltu.</p>	●
<b>TALOUS</b>	
<p><b>Toimivat tilat tehokkaassa käytössä</b></p>	
<p><b>9.1. Tarkoituksenmukainen tilojen käyttö</b></p> <p>Sivistystoimen vastine: Linjaus tilojen tarkoituksenmukaisesta käytöstä puuttui vuoden 2010 osalta. Vuoden 2011 aikana on linjattu, että esim. koulukiinteistöjä on hyödynnettävä ja otettava käyttöön mm. iltapäiväkerhotoimintaa järjestettäessä. Lisäksi aina kun on mahdollista, koulutiloja hyödynnetään esiopetuksen järjestämisessä. Koulutilat ovat liikuntatilojen osalta iltaisin liikuntayhdistysten käytössä.</p>	●
<p><b>Kustannustehokkaasti tuotetut palvelut</b></p>	
<p><b>10.1. Toimialan palvelut tuotetaan tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti.</b></p> <p>Sivistystoimen vastine: Palveluverkkoselvityksen ensimmäisessä vaiheessa haluttiin linjata palvelurakenne ja toimipisteiden määrä. Uutta kuntaa sitova järjestämissopimus kuitenkin rajoittaa suunnitelmien toteutusta niin toimipisteiden kuin palvelurakenteenkin osalta. Toimiala on ajanut voimakkaasti uutta järjestämistapaa niin koulukuljetusten kuin kaupungin muun joukko- ja palveluliikenteen osalta. Kaupunki käyttää erilaisiin kuljetuspalveluihin vuositasolla noin 5,6 milj. euroa. Perusopetuksen koulukuljetusten piiriin kuuluu Salossa 1.852 lasta esiopetuslapset mukaan lukien. Tällä hetkellä 1.060 lasta käyttää koulumatkoilla taksikyytiä ja loput 792 voivat hyödyntää kunnan alueella olemassa olevia bussireittejä. Bussien reittiliikenteen vähittäinen supistuminen on ohjannut yhä useamman oppilaan taksikuljetusten piiriin. Kuntamme pinta-ala on myös poikkeuksellisen suuri, noin 2.000 neliökilometriä (Esimerkiksi Helsingin pinta-ala Sipoon liittämisen jälkeen on 715 km<sup>2</sup>, Espoon 528 km<sup>2</sup>, Tampereen 690 km<sup>2</sup> ja Vantaan 290 km<sup>2</sup>). Laajan kunnan koulukuljetuksiin käytetään vuosittain Salon perusopetuksessa noin 2,6 miljoonaa euroa. Koulukuljetuksia koordinoi yksi henkilö sivistystoimen palvelukeskuksessa. Kuljetusten koordinointiin siirtyi kuntaliitoksen yhteydessä Perniön alueella kuljetuksia järjestellyt toimistotyöntekijä, vailla erityistä koulutusta alalle. Koulukuljetuskoordinaattori on jatkuvasti tehnyt ylityötä, vaikka palvelukeskuksen sisällä on koetettu tehtäviä hajauttaa. Koulukuljetusten organisointia on hoidettu tällä mallilla vuoden 2009 alusta lukien vaihtelevalla menestyksellä. Koulukuljetusten koordinoinnista vastaava henkilö on vuoden 2011 tammikuusta alkaen ollut estynyt hoitamaan tehtävänsä. Tehtävän hoitoa on kuluneen kevään ajan pyritty paikkaamaan sisäisesti palvelukeskuksen oman henkilökunnan avulla. Koulukuljetusten ajojärjestelyjä varten jouduttiin kuitenkin kesän ajaksi pakkotilanteessa jo palkkaamaan Logica oy: lta asiantuntija, joka suunnitteli ja järjesteli alkavan syksyn koulukyydit. Muutoin asiaa ei olisi pystytty kaupungin omin voimin hoitamaan tehtävän laajuuden ja vaatimuksen vuoksi. Sivistystoimen oma kuljetuskoordinaattori on tämän hetkisten tietojen mukaan palaamassa työhön, mutta jäämässä 50 % työajalle terveydellisistä syistä. Tällä hetkellä syyskuun alussa olemme ajautuneet tilanteeseen, jossa koulukuljetukseen liittyviä tehtäviä ei täysipäiväisesti hoida kukaan. Tehtävän kohtuullinen hoitaminen edellyttäisi myös logistiikka-alan ammattiosaamista henkilökuljetusten alalta. Palveluun käytettävä rahasumma ja asiakasmäärä on suuri. On tärkeää saada tämä näkyvä palvelu toimimaan niin, että jatkuvaa tyytymättömyyttä ei ilmenisi palveluun oikeutettujen ja hei-</p>	●

<p>dän huoltajinsa keskuudessa. Tehokkaalla ajojen järjestelyllä saavutetaan myös huomattavaa kustannussäästöä.</p> <p>Opetuslautakunta on todennut 20.9.2011 pitämässään kokouksessa lausuntonaan seuraavaa koskien Salon joukkoliikenteen palvelusuunnitelmaa:</p> <p>"Keskeistä olisi perustaa kaupungin kuljetusten koordinointia varten logistiikkayksikkö, joka vastaisi kaikista kaupungin henkilö- ja tavarakuljetuksista. Yksikkö hankkisi ja huolehtisi ammattihenkilöstön avulla toimialojen tarvitsemat kuljetukset. Kuljetusten hankinnan ja ennen kaikkea ajojen järjestelyn keskittämällä saavutetaan säästöjä yhdistämällä kuljetuksia. Tällä hetkellä eri tahojen järjestämiä kuljetuksia ajetaan pääosin toisistaan erillään."</p>	
--	--

## TEKNINEN LAUTAKUNTA

<b>ASIAKKAAT</b>	
Hyvin toimivat teknisen toimialan palvelut	
1.1. Asunto- ja yritystontteja alueellisesti ja laadullisesti tarpeeksi tarjolla	
1.2. Julkinen toimintaympäristö tukee kaikkien väestöryhmien liikkumista ja yhdessäoloa	
1.3. Monipuoliset ja terveelliset ravitsemispalvelut (lähiruoka)	
<b>PROSESSIT</b>	
Kuntauudistuksen hallittu toteutus sekä yhteisöllisyys.	
2.1. Toimiva palvelutuotanto sekä ohjaus- ja palvelujärjestelmä	
2.2. Uuden kunnan hallittu rakentaminen	
Kestävä kehitys ja viherkaupunki	
3.1. Kestävä ympäristöarvoista huolehtiminen	
3.2. Hyvän asumisviihtyvyyden kaupunki	
3.3. Vastuullinen ympäristöstä huolehtiminen	
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
Johtaminen, strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö	
5.1. Strategiset valinnat kaupungin johtamisen ja päätöksenteon perustana	
5.2. Ammattitaitoinen esimiestyö ja muutosjohtaminen	
5.3. Ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö	
5.4. Organisaation hyvän toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen	
<b>TALOUS</b>	
Tasapainoinen talous	
6. Vakavarainen kaupunki	











### Teknisen toimen vastine:

Tarkastuslautakunta on arvioinut tuloskorteissa asetettujen tavoitteiden toteutumista liikennevaloja käyttäen. Vihreän, keltaisen tai punaisen valon osalta arviointi on perustunut toimialojen omaan

raportointiin. Tältä osin tarkastuslautakunnan huomioihin ei ole kommentoitavaa. Tavoite on merkitty mustalla, kun tarkastuslautakunta ei ole voinut arvioida sen toteutumista, vaikka toimiala on siitä raportoinut. Voidaan olettaa, että se, joka on tavoitteen asettanut, on ymmärtänyt, mistä siinä on kysymys, mutta tavoitteen sanamuoto ei ole ollut niin selkeä, että se olisi ulkopuoliselle arvioijalle avautunut. Näiltä osin tavoitteiden selkeyteen kiinnitetään huomiota jatkossa.

#### KEHITTÄMIS- JA ELINKEINOTOIMI

ASIAKKAAT	
Hyvin toimivat elinkeinopalvelut ja tasapuolinen aluekehitys	
1.1. Toimiva yhteistyö elinkeinopalvelujen tuottajien välillä  Kehittämis- ja elinkeinotoimen vastine: Seudun elinkeinopalvelujen tuottajilla on yhteisiä foorumeja (SeutuYPP, KoKo, Ärm), joissa käsitellään elinkeinopalvelujen tuottamista ja palveluiden vaikuttavuutta.	●
1.2. Tehokkaat sijoittumispalvelut	●
1.3. Salon tunnettuuden lisääminen ja vahvuuksien esiin tuonti	●
1.4. Kattava aluekehittämisen kumppanuusverkosto	●
Hyvin toimivat maaseutupalvelut	
2.1. Maataloustukijärjestelmän täysimääräinen hyödyntäminen	●
2.2. Lainmukaisten lomituspalvelujen tarjoaminen	●
Hyvin toimivat yrityspalvelut	
3.1. Uuden yritystoiminnan syntyminen  Kehittämis- ja elinkeinotoimen vastine: Uuden yritystoiminnan syntymistä seurataan ja raportoidaan säännöllisesti kuukausittain. Vuonna 2010 syntyi 343 kpl uusia yrityksiä Saloon.	●
3.2. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja innovaatioiden hyödyntäminen  Kehittämis- ja elinkeinotoimen vastine: 1. Yrityssalo Oy on mukana kansallisessa Osaamiskeskusohjelmassa (OSKE) joka luo edellytyksiä monipuoliselle innovaatio toiminnalle, strategiset painopisteet ovat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologia ja tutkimus</li> <li>• Sovelluskehitys</li> <li>• Liiketoiminta</li> </ul> 2. Protomo-ohjelmaa pilotoitiin Salossa vuoden 2010 aikana. Pilotti täytti odotukset hyvin ja toimintaa laajennettiin Varsinais-Suomen Ely-keskuksen rahoituksella. Protomo on monialainen ja yhteisöllinen innovaatio- ja yrittäjätaloympäristö. Sen perusidea on tarjota maksuttomat fasiliteetit, yhteisön tuki ja asiantuntijoiden sparrausta uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen ja markkinoille viemisen tueksi. Protomoissa voidaan kehittää tuotteiden ja palvelujen prototyyppejä ja spin-off-liikeideoita ilman välitöntä yrittäjäriskiä yhteistyössä potentiaalisten asiakkaiden kanssa. 3. Innovation Mill –ohjelmassa on toteutettu runsaasti yrityskäyntejä, joiden perusteella ohjelmaan on saatu hyväksytyä 3 yrityshanketta. 4. Kasvuyrityspalvelun pääpaino on ollut yritys kohtaisessa neuvonnassa. Palvelun toimesta järjestettiin rahoitusklinikka 2 kertaa, asiakkaita yhteensä 7 kpl. Tärkeänä työkaluna on ollut Keksintösäätiön Tuoteväylätiimi, jossa vuoden aikana käsiteltiin 6 salolaista kehittämishanketta. Eri pääomasijoittajien kanssa on käynnistetty sopimus pohjaista yhteistyötä oman pääoman ehtoisen rahoituksen varmistamiseksi kasvukykyisille yrityksille. 5. Vuoden 2010 aikana on valmisteltu Salon Ideatehdas –toimintoa. Tavoitteena on luoda Aalto-yliopiston Design Factoryn mallin mukaisesti ja yhteistyössä heidän, paikallisten korkeakoulujen ja salolaisten yritysten kanssa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatiivinen ympäristö uusien ideoiden löytämiseen, edelleen kehittämiseen ja tuotteistamiseen</li> <li>• Luovuuteen ja verkostoitumiseen kannustava ”törmäytyspaikka” yrityksille, opiskelijoille ja erilaista korkeaa osaamista edustaville yksityishenkilöille</li> </ul>	●









<ul style="list-style-type: none"> <li>Uuden tyyppinen, luovuuteen kannustava ja yrityslähtöinen oppimisympäristö Varsinais-Suomen yliopistojen ja AMK:n opiskelijoille.</li> </ul>	
Hyvin toimivat kaavoituspalvelut	
4. Kaavoitusta ohjaavien asiakirjojen laadinta	
<b>PROSESSIT</b>	
Hyvin toimivat elinkeinopalvelut ja tasapuolinen aluekehitys	
5.1. Toimiva yhteistyö elinkeinopalvelujen tuottajien välillä Kehittämis- ja elinkeinotoimen vastine: Seudun elinkeinopalvelujen tuottajilla on yhteisiä foorumeja (SeutuYPP, KoKo, Ärm), joissa käsitellään elinkeinopalvelujen tuottamista ja palveluiden vaikuttavuutta.	
5.2. Yritystoiminnan huomioiminen kaupungin toiminnassa ja päätöksenteossa	
5.3. Salon tunnettuuden lisääminen ja vahvuuksien esiintuonti	
5.4. Kattava aluekehittämisen kumppanuusverkosto	
Hyvin toimivat maaseutupalvelut	
6.1. Maataloustukijärjestelmän täysimääräinen hyödyntäminen	
6.2. Sähköisen asioinnin lisääminen	
6.3. Lomituspalvelujen toimialueen hallittu laajeneminen	
Hyvin toimivat yrityspalvelut	
7.1. Monipuolinen tiedottaminen ja sähköinen palvelukokonaisuus Kehittämis- ja elinkeinotoimen vastine: Viestintään on panostettu julkaisemalla vuoden aikana kaksi Yrityssalo –liitettä Salon Seudun Sanomien välissä, yksittäisien tilaisuuksien säännöllisellä lehti-ilmoittelulla ja lähettämällä kuukausittain sähköinen uutiskirje noin 2500 osoitteeseen. www-näkyvyyteen ja sähköisiin palveluihin on panostettu mm. hyödyntämällä google –markkinointia.  <i>www-näkyvyys, Yrityssalon pääsivut:</i> - www-sivujen näkyminen: 173.291 näyttökertaa - www-sivuilla käyntejä: 40.454 käyntiä - Kävijöitä: 20.320 eri kävijää - Suosituin sisältö vapaat toimitilat: 63.287 katselukertaa  <i>www-näkyvyys, saloshops (10.08. alkaen) ja salofood (29.10. alkaen)</i> - www-sivujen näkyminen: 17.423 näyttökertaa - www-sivuilla käyntejä: 11.109 käyntiä - Kävijöitä: 8.836 eri kävijää  <i>www-näkyvyys, yritystulkki</i> - Yrityksen perustamisosio: 3.429 eri kävijää - Yrityksen hallinto: 884 eri kävijää - Yrityksen talous: 1.722 eri kävijää - Markkinointi ja myynti: 1.325 eri kävijää	
7.2. Monipuoliset maakunnalliset ja valtakunnalliset verkostot toiminnan tukena Kehittämis- ja elinkeinotoimen vastine: Kaupunki osallistui aktiivisesti Koheesio- ja kilpailukykyohjelmaan sekä ko. ohjelman alaisiin maankäyttö- ja liikenne- sekä hyvinvointiverkostoihin. Yrityssalo on mukana seuraavissa maakunnallisissa ja kansallisissa verkostoissa: - Teknologiakeskusten liitto TEKEL - Seudulliset Yrityspalvelut SeutuYPP - Elinkeinoyhtiöiden yhteenliittymä SEKES	

- Jokapaikan tietotekniikka –valtakunnallinen osaamisklusteri	
Hyvin toimivat kaavoituspalvelut	
8.1 Sujuva, laadukas ja tasapuolinen kaavoitusprosessi	●
8.2. Kaavoitusprosessin tiedottamisen kehittäminen	●
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
Johtaminen, strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö	
9.1. Osaava ja motivoitunut henkilökunta	●
<b>TALOUS</b>	
Tasapainoinen talous	
11.1. Hankerahoituksen tehokas hyödyntäminen toiminnassa	●
<p>Kehittämis- ja elinkeinotoimen vastine:</p> <p>Vuonna 2010 kehittämis- ja elinkeinotoimella ollut käytettävissään hankerahoitustuottoja n. 580.000 €.</p> <p>Yrityssalo Oy: n osalta hankerahoituksella on vuonna 2010 rahoitettu 55 % koko toiminnasta. Näin kuntarahoituksen määrä / asukas on ollut noin 14,9 € / asukas kun se valtakunnassa vastaavan kokoisissa kaupungeissa on keskimäärin on 26,9 € / asukas</p> <p>Vuoden aikana on toteutettu seuraavia hankkeita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- YPK-yrityspalveluiden kehittäminen Varsinais-Suomessa ( ESR )</li> <li>- YPK-resurssi, tarjoaa tuettuja asiantuntijapalveluita ja koulutusta mikroyrityksille ( ESR )</li> <li>- UKK-Uusi Kasvu ja Kansainvälistyminen, tarjoaa tuettuja asiantuntijapalveluita, koulutusta, tukea kansainvälistymiseen ja verkostoyhteistyöhön pk-yrityksille toimialoista riippumatta ( ESR )</li> <li>- Kasvuyrityspalvelu, paikallisen kasvuyrityspalvelun tukihanke ( Toimintaympäristötuki )</li> <li>- Masva, maaseutuneuvonnan tukihanke ( Manner-Suomen maaseutuohjelma )</li> <li>- Eetu, bioenergiahanke ( Manner-Suomen maaseutuohjelma )</li> <li>- Rakennemuutosprojekti, rakennemuutoksen koordinointi ja yritysten investointituet ( Maakunnan kehittämisraha )</li> <li>- Palveluklusteri, palveluyritysten verkostoitumisen tuki, ( Toimintaympäristötuki, päättynyt 8 / 2010)</li> </ul>	







## LUPA- JA VALVONTA-ASIAT

<b>ASIAKKAAT</b>	
Hyvin toimivat peruspalvelut	
1. Kaupungin viranomaispalvelujen ja lupamenettelyn asiakaslähtöinen ja tehokas toiminta	●
<b>PROSESSIT</b>	
Kestävä kehitys ja viherkaupunki	
2.1. Kestävä ympäristöarvoista huolehtiminen	●
2.2. Vesipuitteiden toteuttaminen	●
<p>Lupa- ja valvontatoimen vastine:</p> <p>Ympäristö- ja maa-ainesuojelun määräyksissä on huomioitu pohja- ja pintavesien suojelua. Vesien- ja järvien hoitoyhdistyksille on myönnetty vesien tilaa parantavien hoitotoimenpiteiden toteuttamiseksi avustuksia.</p> <p>Jätevesilausunnoilla (167 kpl vuonna 2010) ohjataan viemäriverkostoon kuulumattomien kiinteistöjen jätevesipäästöjä asetuksen edellyttämälle tasolle.</p>	

## SALON VESI

<b>ASIAKKAAT</b>	
Hyvin toimivat palvelut	
1. Laadukas vesihuolto	
Palvelujen asiakaslähtöisyys	
2. Asiakastytyväisyys korkeaa tasoa	
Veden laatu ja toimintavarmuus	
3. Vesijohtoveden laatu täyttää vaatimuksen, veden jakelukatkokset vähäisiksi	
Salon Veden vastine: Liikelaitoksen mielestä toimintavarmuudesta on huolehdittu mm. siten, että vesihuollossa pyörii koko ajan varallaolojärjestelmä, minkä avulla laitosten toimintavarmuus varmistetaan. Veden laatua tutkitaan lain mukaisesti jatkuvasti. Poikkeamat ovat olleet erittäin vähäiset. Liikelaitos saa jakaa kuluttajille vain laatuvaatimukset täyttävää puhdasta vettä.	
Viemäriverkon ja jätevesien käsittelyn toimivuus	
4. Moitteeton jätevesiverkoston toiminta ja jätevesien puhdistaminen	
<b>PROSESSIT</b>	
Kuntaudistuksen hallittu toteutus	
5. Vesihuoltoverkostot teknisesti samantasoisiksi koko toiminta-alueella	
Kestävä kehitys ja viherkaupunki	
6. Ympäristöstä huolehtiminen	
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
Strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö	
7. Asiakastytyväisyys korkeaa tasoa, motivoitunut henkilöstö	
<b>TALOUS</b>	
Tasapainoinen talous, talouden hallinta ja tuotantokustannukset	
8. Taksataso vertailukelpoinen toisiin laitoksiin	
Salon Veden vastine: Taksataso on valtakunnan keskitasoa.	

## SALON KAUKOLÄMPÖ

<b>ASIAKKAAT</b>	
Hyvin toimivat kaukolämmön palvelut	
1. Kilpailukykyinen kaukolämpö toiminta-alueella	
Salon Kaukolämmön vastine: Liikelaitoksen mielestä myytävän kaukolämmön hintataso on kilpailukykyinen toiminta-alueella verrattuna muihin lämmitysmuotoihin. Tämän todistaa myös se, että toiminta-alueella jo vuosikaudet kuluttajia on tullut enemmän kuin on ehditty rakentaa johtoja ja liitoksia. Salon kaukolämmön hinta on hiukan valtakunnan keskihintatason yläpuolella.	
Palvelujen asiakaslähtöisyys	
2. Asiakastyytyväisyys korkeaa tasoa	
Lämpöenergian tuotannon toimintavarmuus	
3. Asiakkaille toimitetaan lämpöä keskeytyksettä	
<b>PROSESSIT</b>	
Kuntaudistuksen hallittu toteutus	
4. Verkotot saneerataan teknisesti samantasoisiksi koko toiminta-alueella	
Kestävä kehitys ja viherkaupunki	
5. Ympäristöstä huolehtiminen	
Salon kaukolämmön vastine: Liikelaitoksen osuus on mukana kaupungin ympäristösuunnitelmassa, mikä on valmisteilla.	
<b>JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ</b>	
Strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö	
6. Asiakastyytyväisyys korkeaa tasoa, motivoitunut henkilöstö	
Salon kaukolämmön vastine: Saadun palautteen ja työtulosten perusteella asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä liikelaitoksen palveluun ja henkilöstö on todella motivoitunut. Erillinen asiakastyytyväisyyskysely on tarkoitus toteuttaa myöhemmin sopivana aikana.	
<b>TALOUS</b>	
Tasapainoinen talous, talouden hallinta ja tuotantokustannukset	
7.1. Taksatason vertaaminen vastaaviin laitoksiin	