



TOIMIALOJEN VASTINEET TARKASTUSLAUTAKUNNAN VUODEN 2011 ARVIOINTIKERTOMUKSEEN

Vuoden 2011 tarkastuslautakunnan arviointikertomus

Kaupunginvaltuusto on kokouksessaan 18.06.2012 merkinnyt tarkastuslautakunnan jättämän arviointikertomuksen tiedoksi ja lähetti kertomuksen kaupunginhallitukselle tarvittavia toimenpiteitä varten ja velvoitti kaupunginhallituksen antamaan lokakuun 2012 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.**

Arviointikertomuksen liitteenä on taulukko tavoitteiden toteutumisesta merkittynä värein ja tarpeen mukaan lyhyin kommentein.

Toimialojen tulee kommentoida myös näiltä osin tarkastuslautakunnan arviota. **Käytä vastauksessa tulokortin numerointia.**

Vastaukset tulee jättää osoitteeseen talous@salo.fi 14.09.2012 mennessä. Talousosasto laatii selvityksistä yhteenvedon kaupunginhallitukselle toimitettavaksi.

Seppo Juntti

talousjohtaja

Sisällysluettelo

<u>1. TARKASTUSLAUTAKUNTA JA SEN TOIMINTA</u>	3
<u>1.1. Tarkastuslautakunnan tehtävät ja kokoonpano</u>	3
<u>1.2. Tarkastuslautakunnan toiminta</u>	3
<u>1.3. Sisäinen tarkastus</u>	4
<u>1.4. Tilintarkastus</u>	4
<u>2. TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI</u>	5
<u>2.1. Toiminnallisten tavoitteiden asettaminen ja niiden arviointi</u>	5
<u>2.2. Kokonaistaloudelliset tavoitteet</u>	6
<u>2.3. Sitovien taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen</u>	7
<u>2.3.1. Yleishallinto</u>	7
<u>2.3.2. Sosiaali- ja terveystoimi</u>	7
<u>2.3.3. Sivistystoimi</u>	11
<u>2.3.4. Tekninen toimi ja investoinnit</u>	11
<u>Asiat on käsiteltävä hyvän hallintotavan mukaisesti oikeassa järjestyksessä.</u>	12
<u>2.3.6. Lupa- ja valvontatoimi</u>	12
<u>2.3.7. Investoinnit</u>	12
<u>2.3.8. Liikelaitokset</u>	12
<u>2.3.9. Kaupunkikonsernin tavoitteiden toteutuminen</u>	12
<u>3. HENKILÖSTÖASIAT</u>	13
<u>4. EDELLISTEN VUOSIEN ARVIOINTIKERTOMUSTEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI</u>	13
<u>4.1. Vuoden 2010 arviointikertomuksen hallinnollinen käsittely ja toimenpiteet</u>	13
<u>5. MUITA HAVAINTOJA</u>	14
<u>5.1. Johtaminen</u>	14
<u>5.2. Hallinnon ja palveluiden järjestämissopimuksen toteuttaminen</u>	15
<u>5.3. Taloushallintoon liittyviä havaintoja</u>	15
<u>5.4. Kaupungin talous tulevaisuudessa</u>	16
<u>6. YHTEENVETO</u>	17

1. TARKASTUSLAUTAKUNTA JA SEN TOIMINTA

1.1. Tarkastuslautakunnan tehtävät ja kokoonpano

Kuntalain 71 §:n mukaan valtuusto asettaa tarkastuslautakunnan toimikauttaan vastaavien vuosien hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten. Tarkastuslautakunnan on valmisteltava valtuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat sekä arvioitava, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kaupungissa ja kaupunkikonsernissa toteutuneet.

Salon kaupungin tarkastussäännössä valtuusto on kuntalain mukaisten tehtävien lisäksi määrännyt, että lautakunnan on

1. Seurattava tilintarkastajan tarkastussuunnitelman toteutumista sekä muutoinkin seurattava tilintarkastajan tehtävien suorittamista ja tehtävä tarpeen mukaan esityksiä tilintarkastuksen kehittämiseksi
2. Huolehdittava siitä, että tilintarkastusta varten on tarpeelliset voimavarat, jotka mahdollistavat tilintarkastuksen suorittamisen hyvän tilintarkastustavan edellyttämässä laajuudessaan, sekä
3. Tehtävä aloitteita ja esityksiä lautakunnan, tilintarkastajan ja sisäisen valvonnan tehtävien yhteensovittamisesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla

Tarkastuslautakuntaan toimikaudella 2009 - 2012 on valittu seuraavat henkilöt:

Jäsen	Varajäsen
Halkilahti Jaakko, puheenjohtaja	Lindstedt Jorma
Saarinen Tapio, 1. varapuheenjohtaja	Virtanen Heikki
Niinistö Kari, 2. varapuheenjohtaja	Simola Juha
Halkilahti Marjatta	Ruohonen Kirsi
Kyllönen Kari	Kolppanen Juhani
Lannermaa Kirsti	Kirjavainen Liisa
Breilin Mikko alkaen 29.8. Mäkilä Juha 29.8.2011 asti	Elovaara Mauri
Ryypö Terttu	Rannikko-Iltanen Seija
Wiirilinna Ulla	Viitanen-Tiainen Ritva

1.2. Tarkastuslautakunnan toiminta

Vuoden 2011 aikana tarkastuslautakunta kokoontui 10 kertaa. Tarkastuslautakunta perehtyi arviointisuunnitelmansa ja työohjelmansa mukaisesti tänä vuonna erityisesti sosiaali- ja terveystoimen asioihin. Tarkastuslautakunta käytti arviointityössään apuna kokoukseen kutsutuille etukäteen lähetettävää arviointilomaketta. Lautakunta kuuli kokouksissaan myös kaupunginjohtajaa ja talousjohtajaa.

Tarkastuslautakunta kävi syksyllä 2011 tutustumassa Perniön ja Halikon terveysasemiin, Halikkokotiin, Ikäkeskus Majakkaan, päivätoimintakeskus Helmeen, ryhmäkoti Rakuunaan, Kajalakotiin ja Kuusikon kotihoidon tiloihin sekä pääterveysasemaan.

Lautakunta on asettanut omaksi tavoitteekseen, että valtuustoa informoidaan havaituista epäkohdista tai mahdollisista kehittämiskohteista tarvittaessa jo ennen lopullisen arviointikertomuksen antamista. Syksyn arviointikäyntien ja kuulemisten perusteella annettiin väliarviointi valtuustolle 12.1.2012. Esille nostettiin sosiaali- ja terveystoimen asioita, kuten:

- sosiaali- ja terveystoimen talousarvion alimitoitus
- resursoinnin riittävyys lastensuojelun ennaltaehkäisevässä työssä ja mielenterveystyössä
- virkojen ja toimien täyttölupamenettelyn huono soveltuvuus terveyspalveluihin
- odotusajan pidentyminen vanhuspalvelujen hoitopaikkoihin
- toimintatietokorttien sisältö

Arviointikohteina olivat myös kaupungin strategiatyöskentely sekä hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksen toteutuminen. Omaa arviointitaitoaan lautakunta on kehittänyt osallistumalla koulutuksiin sekä vertaamalla omaa toimintaansa muihin tarkastuslautakuntiin. Raision tarkastuslautakunta kävi tutustumassa Salon lautakunnan toimintaan tammikuussa 2011.

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 sisäisen tarkastuksen mahdollisuuksia osana johtamisjärjestelmää on edelleen kehitettävä.

Tarkastuslautakunta antoi maaliskuussa 2012 ehdotuksen tarkastussäännön muuttamiseksi. Uudessa ehdotetussa tarkastussäännössä on mm. määräys, että tarkastuslautakunnan on seurattava sisäisen tarkastuksen toteuttamista, jota varten kaupunginjohtaja antaa tarkastuslautakunnalle vuosittain selvityksen, miten sisäistä tarkastusta on ohjeistettu ja sen toimintaa seurattu ja hyödynnetty.

1.4. Tilintarkastus

Kaupungin tilintarkastajaksi valtuustokaudelle 2009 – 2012 on valittu Oy Auditor Ab. Päävastuullinen tilintarkastaja on Sari Isaksson, JHTT, KHT. Kaupungin tilintarkastukseen ovat osallistuneet myös JHTT Krister Rehn, JHTT Anne Arvola, JHTT, HTM Andreas Holmgård ja tarkastaja Mark Lassfolk. Päävastuullinen tilintarkastaja on ollut läsnä tarkastuslautakunnan kokouksissa.

Tarkastuslautakunta on saanut tiedoksi Oy Auditor Ab:n tilintarkastussuunnitelman kaudelle 2009 - 2012 sekä työohjelman tilivuoden 2011 tarkastamiseksi. Tilintarkastajat ovat raportoineet tarkastuslautakunnalle tilintarkastuksen toteuttamisesta ja tehdyistä havainnoista suullisesti kokouksissa sekä kirjallisilla tarkastusraporteilla.

Tarkastuspäivien toteutuma oli tilintarkastussopimuksen ja tarkastussuunnitelman mukainen, vuonna 2011 lakisääteiseen tilintarkastukseen on käytetty 61 päivää (sopimuksessa 70 päivää). Tarkastuspäiviä on siirtynyt vuoden 2012 alkuun, koska kiinteistöyhtiöiden sulaututtua tehtiin niiden tilinpäätöstarkastuksia syksyllä 6,5 päivää. Tarkastuslautakunnan avustamistyötä tehtiin 157 tuntia (sopimuksessa arvioitu 300 tuntia). Sopimukseen oli laskettu myös sihteerin työt, jotka nykyisin hoitaa kaupungin tarkastussihteerin. Erilaisia hanketarkastuksia on tehty 60 tuntia, vuonna 2010 37 tuntia (sopimuksessa arvioitu 50 tuntia vuodessa).

2. TOIMINNALLISTEN JA TALOUDELLISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI

2.1. Toiminnallisten tavoitteiden asettaminen ja niiden arviointi

Edellisvuonna tarkastuslautakunta teki arvioinnit vain keskeisistä tavoitteista, eikä jokaisesta esitetystä mittarista. Keskeisen tavoitteen toteutuminen oli kuitenkin vaikeaa määrittää silloin, kun sitä kuvaavista mittareista osa oli toteutunut, osa ei ja osasta toteutuminen jäi epäselväksi. Tämän vuoksi tarkastuslautakunta on vuoden 2011 arvioinnissaan käynyt läpi jokaisen mittarina esitetyn asian toteutumisen. Toteumista on arvioitu perustuen siihen, miten toimialat ovat itse tuloskorteissaan asiasta raportoineet .

Arviointikertomuksen liitteenä on taulukko tavoitteiden toteutumisesta merkittynä värein ja tarpeen mukaan lyhyin kommentein. Värien merkitys on seuraava:

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

Toiminnallisten tavoitteiden osalta tarkastuslautakunta toteaa yleisenä arvionaan, että tuloskorttiin pohjautuva järjestelmä toiminnallisten tavoitteiden määrittelemiseksi ja niiden toteutumisen esittäminen vaativat edelleenkin kehittämistä ja täsmentämistä. Monet tavoitteet on esitetty niin, että mittarin kohdalle oli kirjattu jonkin asian esim. kyselyn tekeminen, seuraaminen tai raportointi sen sijaan, että olisi määritelty tavoitetaso ja merkintä toteutuiko tavoite vai ei. Toiminnan ohjaus ja kehittäminen vaatii tavoitetason määrittämistä mittareille.

Yleisenä havaintona tarkastuslautakunta toteaa edelleen, kuten 2010 arviointikertomuksessa, että

- **tavoitteita oli edelleen lukumääräisesti erittäin paljon**
- **tavoite- tai vertailutaso on jäänyt usein määrittelemättä**
- **keskeiset tavoitteet ovat usein laajempia kokonaisuuksia, ja operatiiviset keinot kohdistuvat vain osaan siitä, eikä mittari aina kerro mitään keskeisen tavoitteen toteutumisesta**
- **raportointi on usein toiminnan selitystä eikä ole vastattu suoraan mittarin toteutumisesta, vaikka sellainen tieto olisi ollut käytettävissä**

Tarkastuslautakunnan mielestä Salossa ei ole vielä hyödynnetty mahdollisuutta käyttää tuloskortteja todellisena johtamisen ja toiminnan kehittämisen välineenä. Jos tavoitteita olisi huomattavasti vähemmän, kiinnitettäisiin niiden toteutumisen varmistamiseen enemmän huomiota. Tällöin olisi tärkeää miettiä, mikä on toiminnassa olennaisinta ja näin ohjata resurssit tärkeimpiin tehtäviin.

2.2. Kokonaistaloudelliset tavoitteet

Tavoitteeksi oli asetettu, että tulot kattavat menot. Tavoitetta ei saavutettu, vuosikate oli - 3 miljoonaa euroa, kun se alkuperäisessä talousarviossa oli + 2,3 miljoonaa euroa ja muutetussa + 0,3 miljoonaa euroa. Poistojen ollessa lähes 18 miljoonaa, tilikauden alijäämäksi arvioitiin 15 miljoonaa euroa, toteutuma oli 20 miljoonaa.

Kaupungin talous ei ollut tasapainossa vuonna 2011. Toimintakulut kasvoivat edellisvuodesta 3,9 % eli 12,5 miljoonalla eurolla. Toimintatuotot kasvoivat vain 2 miljoonalla eurolla. Toimintakate heikkeni näin ollen 10,5 miljoonalla eurolla. Verotuloja saatiin kokonaisuudessaan 16,4 miljoonaa euroa vähemmän ja valtionosuuksia 3,3 miljoonaa vähemmän kuin edellisena vuonna. Poistojen taso pysyi entisellään. Tilikauden tulokseksi muodostui 20 miljoonaa alijäämää, kun se vuonna 2010 oli 9 miljoonaa euroa ylijäämäinen.

Talousarvioon verrattuna toimintakate eli toimintatuottojen ja –kulujen nettomäärä oli 3,2 miljoonaa euroa arvioitua huonompi. Alkuperäiseen talousarvioon verrattuna se oli 10,3 miljoonaa euroa huonompi, koska vuoden aikana oli lisätty määrärahoja, pääosin palvelujen ostoihin (5,5 miljoonaa) ja palkkoihin (2,5 miljoonaa).

Toimintakulut ylittivät alkuperäisen talousarvion (sisäiset menot mukaan luettuna) 13,8 miljoonalla eurolla. Sosiaali- ja terveyslautakunta ylitti alkuperäisen menoarvion 12,2 miljoonaa eurolla ja tekninen lautakunta 2,2 miljoonalla eurolla. Huolestuttavaa on se, että erikoissairaanhoidon alibudjetointi on jatkunut edelleen. Alkuperäisessä talousarviossa erikoissairaanhoidon oli varattu 54,2 miljoonaa euroa, toteutuma oli 58,4 miljoonaa. Talousarvioon oli otettu sairaanhoitopiirin tekemää arviota 2,4 miljoonaa euroa vähemmän määrärahaa ja lopulta sairaanhoitopiirin arviokin vielä ylittyi.

Kunnallisverojen tuotto oli 5,2 miljoonaa euroa alkuperäistä arviota pienempi, kun taas yhteisöveron tuotto ylitti arvion 9 milj. eurolla, kiinteistöveron tuotto toteutui arvion mukaisesti. Verotulot kokonaisuutena siis ylittivät alkuperäisen talousarvion 4 miljoonalla eurolla.

2.3. Sitovien taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen

Talousarviossa vuodelle 2011 oli esitetty valtuustokaudelle neljä strategista menestystekijää. Näiden toteutumista ei ollut selkeästi esitetty toimintakertomuksessa. Vastauksia löytyy osittain kaupunginhallituksen tai toimialojen tulokorttien raportoinnista.

Tavoitteiden toteutumisosan alussa voisi olla yleiskatsauksena yhteenveto valtuustokauden strategisten menestystekijöiden toteutumisesta vastaavassa taulukossa kuin ne on esitetty talousarviossa.

Talousjohtajan vastine:

Tämä lisätään tuleviin tilinpäätöskertomuksiin.

2.3.1. Yleishallinto

Kansainvälinen toiminta on tärkeä osa Salon tulevaisuuden rakentamista, ja tälle toiminnalle pitäisi luoda toimintaperiaatteet. Ulkomaanmatkoihin liittyen tulisi laatia periaatteet sille, millaisissa tilaisuuksissa ja minkälaisella kokoonpanolla kaupunkia edustetaan.

Päätöksentekijöille tulee antaa etukäteen suunnitelmat ja ohjelmat, joista ilmenee hankkeen tai matkan tavoite ja hyöty kaupungille. Jälkikäteen tulee antaa raportti hankkeen tai matkan toteutumisesta ja sen vaikutuksista. Avoimuus näissä hankkeissa on tärkeää.

2.3.2. Sosiaali- ja terveystoimi

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksesta 2011 voidaan todeta sen edelleen koostuvan kovin yleisellä tasolla lausutuista toimintaa koskevista arvioinneista, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä. Tarkastuslautakunta ei ole loppuraportissaan juuri huomionut

toimialan väliraportista antamaa palautetta vaan nostaa esiin samoja jo kertaalleen oikaistuja asioita.

Tarkastuslautakunnan esittämä ajatus siitä, että sisäinen tarkastus olisi osana johtamisjärjestelmää, on mielenkiintoinen kehitysehdotus varsinkin, kun ottaa huomioon, että esimerkiksi sisäinen tarkastaja ei ole vuoden aikana ollut missään yhteydessä sosiaali- ja terveystoimen hallintoon.

Sosiaali- ja terveystoimi oli syksyn 2011 aikana tarkastuslautakunnan erityisen tarkastuksen kohteena. Toimialajohtajaa, johtavaa lääkärinä, vanhuspalveluiden johtajaa, sosiaalijohtajaa sekä talouspäällikköä haastateltiin lautakunnan kokouksessa.

Sosiaali- ja terveystoimi on yksi kaupungin tärkeimmistä toimialoista niin asukkaiden palveluiden kuin taloudenkin näkökulmasta. Sosiaali- ja terveystoimen toimialalla tuotetaan suuri määrä erilaisia raportteja ja tilastoja, joihin sisältyy myös monia mittareita. Mittareita ja raportointia valtuustolle tulisi edelleen pyrkiä kehittämään sellaiseksi, että toiminnasta saa selkeämmän kokonaiskuvan. Muutamalla selkeällä mittarilla tulisi pystyä perustelevaan ja kuvaamaan, erityisesti sosiaali- ja terveystoimen alalla toiminnan tehokkuutta ja palveluiden vaikuttavuutta sekä myös ennaltaehkäisevän toiminnan vaikutuksia.

Sosiaali- ja terveystoimen tulee edelleen kehittää toimialansa tavoitteita ja mittareita niin, että terveyden ja hyvinvoinnin sekä itsenäisen suoriutumisen edistämistä voidaan paremmin ja yksiselitteisemmin arvioida.

Tavoitteissa ja mittareissa on huomioitava painokkaammin ennaltaehkäisevä toiminta.

Sosiaali- ja terveystoimen hallinto:

Tarkastuslautakunnan huomio tuloskorttien tavoitteiden määrän vähentämisestä on aiheellinen ja se on otettu huomioon vuoden 2013 tuloskortteja laadittaessa. Määrääkin tärkeämpää on löytää toimintaa olennaisesti kuvaavia mittareita, joiden avulla muodostuu kokonaiskuva toiminnan kehityksestä ja vaikuttavuudesta. Sosiaali- ja terveystoimen osalta voidaan todeta, että toiminnan luonteen johdosta on haasteellista löytää yksinkertaisia, toiminnan kehitystä ja vaikuttavuutta luotettavasti kuvaavia mittareita. Tämä haaste on valtakunnallinen.

Kaupunkitasolla olisi syytä pohtia, ovatko Targetor-ohjelma ja siihen liittyvät tuloskortit todella paras tapa raportoida toimintaa. Laajamittaisia ja moniulotteisia asioita joudutaan ohjelman taipumattomuuden johdosta arvioimaan muutamalla sanalla. Sosiaali- ja terveystoimessa kerätään tietoja sekä toiminnasta että asiakaskunnasta monipuolisesti,

Targetor-ohjelma ei mahdollista tällaisen tiedon raportointia. Yksittäisiin asiakasryhmiin ja esim. rajattuun terveysongelmaan kohdentuvat mittarit kuten BMI tai verenpaine eivät kovin kattavasti kuvaa toimintaa. Kaupungin hyvinvointitilinpito sekä sosiaali- ja terveyslautakuntaan annettava toimintakertomus kuvaavat monipuolisesti sosiaali- ja terveystoimen toimintaa, sen kehitystä sekä vaikutuksia asiakaskuntaan. Kummatkin asiakirjat ovat valtuutettujen luettavissa kuten myös tarkastuslautakunnan. On myös huomioitavaa, että yksittäisen kunnan ei ole viisasta lähteä kehittämään omia seurantamittareitaan vaan käyttää valtakunnallisesti vertailukelpoisia mittavälineitä.

Tarkastuslautakunta toteaa asianmukaisesti, että ennalta ehkäisevään tulee panostaa entistä enemmän tavoitteissa ja mittareissa. Ennalta ehkäisevän toiminnan yhtenä keskeisenä valtakunnallisena haasteena on ollut vaikuttavuuden todentaminen. Sosiaalityön osalta voidaan todeta, että se on monelta osin lähtökohtaisestikin viimesijaista työtä, joka korjaa (muiden toimialojen) ennaltaehkäisevän työn karsinnan seurauksia. Nykyisellä asiakasmäärällä ei ehkäisevää työtä pystytä riittävästi tekemään.

Sosiaali- ja terveyslautakunta ylitti alkuperäisen menoarvion 12,2 miljoonalla eurolla. Huolestuttavaa on se, että erikoissairaanhoidon alibudjetointi on jatkunut edelleen. Alkuperäisessä talousarviossa erikoissairaanhoidon oli varattu 54,2 miljoonaa euroa, toteutuma oli 58,4 miljoonaa. Talousarvioon oli otettu sairaanhoitopiirin tekemää arviota 2,4 miljoonaa euroa vähemmän määrärahaa ja lopulta sairaanhoitopiirin arviokin vielä ylittyi.

Tammikuussa 2012 annetussa väliarvioinnissa tuotiin esille seuraavia havaintoja sosiaali- ja terveystoimesta:

1. Lastensuojelutapaukset ja niiden kustannukset ovat kasvaneet hälyttävästi.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Salon kehitys noudattaa valtakunnallista ikävää muutosta. Negatiivisen kehitystavan syyt ovat syvällä yhteiskunnassa ja yhden kunnan mahdollisuudet taittaa kehitys ovat rajalliset. Asukaskohtaiset kustannukset eivät ole Salossa poikkeavat.

Usein tapaukset ovat seurausta asian liian myöhäisestä ilmitulosta. Työssä näkyy myös päihteiden käytön ja mielenterveysongelmien vaikutukset. Pätevien ja virassa pysyvien sosiaalityöntekijöiden puute vaikuttaa pitkäjänteiseen työhön.

2. Mielenterveystyö kärsii resurssipulasta.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Mielenterveystyön resurssit kasvavat suunnitellusti vuosina 2012 ja 2013.

Sairaanhoitopiiri vastaavasti vähentää omia resurssejaan.

3. Terveyspalveluissa virkojen ja toimien täyttölupamenettely ei ole aina tarkoituksenmukainen.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Täyttölupamenettelyn ongelmat eivät koske yksin terveyspalveluiden osastoa sosiaali- ja terveystoimessa. Koko prosessi olisi kaupungin tasolla arvioitava uudelleen.

4. Vanhuspalveluissa odotusaika hoitopaikkaan on pidentynyt verrattuna edelliseen vuoteen.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Ympäri vuorokautisen hoidon keskimääräiset odotusajat ovat: vuonna 2009: 4,5 viikkoa, vuonna 2010: 6,5 viikkoa, vuonna 2011: 8 viikkoa ja ajankohtana 23.8.2012: 5 viikkoa. Vaihtelua selittää osaltaan vuoden 2009 alkuvuodesta käyttöön saadut lisäpaikat Halikkokodin ja Paukkulakodin saneerauksen myötä sekä Perniön palvelukeskuksen käyttöön otto kuluvana vuonna. Jonkin verran pidentynyttä keskimääräistä odotusaikaa selittää osaltaan palvelurakennemuutoksesta johtuvat yksiköiden täyttökiellot.

Odotusaikaan vaikuttavat asiakkaan siirtokuntoisuus, kiireellisyys, paikan sopivuus asiakkaalle. Tehostetussa palveluasumisessa vaikuttavina tekijöinä ovat myös huoneen tyhjentyminen ja uuden asukkaan muuttoaikataulu.

Qualitor Oy:n 29.11.2011 antamassa ulkoisen auditoinnin raportissa todetaan tästä asiasta seuraavaa: ”Palvelujen saatavuusajat ovat pysyneet hyvinä huolimatta ympärivuorokautisten hoitopaikkojen vähenemisestä. Asiakkaiden/omaisten valinnanmahdollisuuksia kunnioitetaan.”

5. Vanhusten käynnit terveyskeskuksessa ovat tarkastuslautakunnan saaman selvityksen mukaan lisääntyneet, mikä on todennäköisesti osoitus siitä, että osa vanhuksista on riittämättömien peruspalvelujen piirissä. Tarkastuslautakunnan mielestä tulisi selvittää vanhusten mahdollisesti lisääntyneiden käyntien syyt.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Vanhuspalveluissa on ajalla 7.5-3.6.2012 tehty seuranta lääkäripäivystykseen

lähetetyistä kotihoidon asiakkaista sekä ympärivuorokautisen hoidon asukkaista. Kotihoidon piirissä on runsas 700 asiakasta kuukausitasolla, joista neljän viikon seurannan aikana oli lähetetty lääkäripäivystykseen 41 asiakasta. Näistä 17 tapauksessa oli konsultoitu omalääkärinä, joka oli kehottanut lähettämään päivystykseen. Jatkohoidossa oli lähetetyistä edelleen 14 asiakasta seurannan päättyessä. Vastaavasti ympärivuorokautisessa hoidossa lääkäripäivystykseen oli lähetetty 20 asukasta (paikkaluku 467), omalääkärinä oli konsultoitu 17 tapauksessa. Seurannan lopussa jatkohoidossa oli edelleen 6 asukasta. Seurannasta saadut tiedot eivät tue tarkastuslautakunnan näkemystä lääkärikäyntien lisääntymisestä johtuen riittämättömistä vanhusten peruspalveluista. Niiden vanhusten, jotka eivät ole vanhuspalveluiden piirissä, lääkärikäyntien määrään ei vanhuspalveluilla ole vaikuttamismahdollisuuksia.

Vanhusten käyntimääristä terveyskeskuksessa ei suoraan voi tehdä johtopäätöstä palvelurakenteiden puutteista. Ikääntyneiden kansalaisten määrän lisääntyessä terveyspalveluiden tarve väijäämättä lisääntyy, kun nykyisin ei terveyspalveluiden järjestämiselle voida asettaa ikärajaa. Ennaltaehkäisevistä ja hoivapalveluista huolimatta iän lisääntyessä sairauksien määrä ja samalla hoidon tarve kasvavat, eikä terveyspalveluiden tarvetta voida varsinaisesti korvata muilla palveluilla.

- 6. Toimintatiedot tulee esittää toimintatietokorteissa yksikkökohtaisesti. Vain silloin on mahdollista verrata eri toimintayksikköjen toimintaa ja kustannuksia toisiinsa ja löytää hyviä käytäntöjä tai puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Näillä tiedoilla voitaisiin myös verrata oman tuotannon kustannuksia ostopalveluun.**

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Konsernitasolla annetun ohjeistuksen mukaan toimintatietokortteihin ei tule sisällyttää yksilökohtaisia tietoja.

- 7. Sosiaali- ja terveystoimen talousarvio on ollut alimitoitettu.**

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Jotta koko kaupungin talousarvio saatiin johdon edellyttämiin raameihin, edellytettiin erikoissairaanhoidon menojen todellisuudenvastaista budjetointia.

Vuoden 2012 talousarviossa onneksi tästä kuntien laajalti käyttämästä perinteestä on voitu luopua.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin kustannuskehitys on hälyttävä. Kustannusnousut

eli yksikköhinnat kaikkein vaativimpien toimenpiteiden kohdalla ylittävät kaikki hyväksyttävät rajat. Peruskunnalla ei ole mitään keinoja vaikuttaa tähän.

Päätöksenteon pohjaksi tarvitaan entistä enemmän avoimuutta sekä tietoa mahdollisten vaihtoehtojen toimintatapojen kustannusvaikutuksista. Erittäin tärkeää on kartoittaa säästötoimenpiteiden mahdolliset kustannuksia lisäävät vaikutukset toisaalla.

Sosiaali- ja terveystoimen vastine:

Sosiaali- ja terveystoimessa hallitaan kustannusten laskeminen ja osataan arvioida ratkaisujen heijastusvaikutukset.

Mikäli asioiden valmistelussa olisi todellisuudessa tarvetta suurempaan avoimuuteen, asia olisi tuotu esiin lautakunnan toimesta. Esitetty lausahdus on lähinnä asenteellinen.

2.3.3. Sivistystoimi

Sivistystoimen sektori toimii laadukkaasti ja monipuolisesti. Asetetut tavoitteet olivat asiallisia ja niitä oli kohtuullisen helppo arvioida.

Budjetin ylitykset sivistystoimen alueella johtuivat useimmiten sijaismäärärahojen alibudjetoinnista, joten tulevaisuudessa siihen on kiinnitettävä huomiota.

Sivistystoimen vastine:

Sijaismäärärahoja leikattiin keskitetysti vuoden 2012 talousarviossa ja niitä on hieman lisätty vuoden 2013 talousarvioon.

Koulu- ja palveluliikenne on saatava järkevästi ja kustannustehokkaasti järjestetyksi.

Sivistystoimen vastine:

Keskitetyn kuljetusyksikön perustamista on selvitelty, päätöksiä ei ole tehty kaupunkitasolla. Esimerkiksi Kouvolan kaupunkiin verrattaessa koululaiskuljetukset on kustannustehokkaasti järjestetty (vrt. Kouvolan kaupungin joukkoliikenteen esittelytilaisuus 10.9.2012).

Päivähoidon tarpeen arviointi ja resurssien järkevä suunnittelu on jatkossa entistä haasteellisempaa kysyntätarpeen suuren vaihtelun takia.

2.3.4. Tekninen toimi ja investoinnit

Teknisen lautakunnan talousarviomenot ylittyivät 1,4 miljoonalla eurolla, vaikka talousarvioon oli jo lisätty määrärahoja 0,7 miljoonaa euroa. Ylitysten on selitetty johtuneen kylmän alkuvuoden nostamista energia- ja kiinteistönhoitokustannuksista sekä uuden kaupungintalon käyttömenojen liian alhaisesta arviosta. Tyhjentyneiden kiinteistöjen korjauksiin ei myöskään ollut varauduttu. Nämä kustannukset ovat kuitenkin olleet tiedossa jo syksyllä, joten ne olisi pitänyt käsitellä valtuustossa silloin eikä vasta tilinpäätösvaiheessa ylityksenä.

Teknisen toimen tulokorteissa oli osin esitetty samat tavoitteet kuin kaupunginhallituksen tulokortissa, esim. taloutta koskevat kaupunkitason tavoitteet. Tämä ei ole tarkoituksenmukaista, eikä toteutumia ollut edes esitetty, vaan oli viitattu hallituksen tulokorttiin.

Toimialan tulokortissa tulisi esittää vain ne tavoitteet, jotka ovat kyseisen toimialan hallinnassa.

Teknisen toimen vastine:

Talouden tavoitteet ovat jääneet tulokorttiin talousarviovaiheessa erehdyksessä. Asiaan on kiinnitetty huomiota vuoden 2012 ja 2013 talousarvion valmistelun yhteydessä.

Tekninen lautakunta on kokouksessaan 12.10.2011 § 196 kiinnittänyt erityisesti huomiota asian käsittelyjärjestykseen.

Asiat on käsiteltävä hyvän hallintotavan mukaisesti oikeassa järjestyksessä.

Teknisen toimen vastine:

Asia on huomioitu teknisen toimialan asioiden valmistelussa.

2.3.6. Lupa- ja valvontatoimi

Lupa- ja valvontatoimi on saavuttanut tavoitteensa melko hyvin.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan ollut esitetty.

2.3.7. Investoinnit

Investointimenojen toteutuma oli 85 % talousarviosta, menojen määrä oli 15,3 miljoonaa euroa. Merkittävimmät rakennushankkeet olivat kaupungintalo, lastensuojeluyksikkö Paavola sekä Hermannin koulun saneeraus. Nämä hankkeet pysyivät talousarviossa.

2.3.8. Liikelaitokset

Salon Vesi ei saavuttanut pääoman tuottotavoitetta 2 %, vaan se oli 1,08%.

Salon Kaukolämpö ei saavuttanut pääoman tuottotavoitetta 12%, vaan se oli 5,81%.

Tapaninpäivän myrsky osoitti, että vaikka poikkeusoloihin oli varauduttu ja johtamistoimia erityistilanteessa oli harjoiteltu, niin ongelmia silti aiheutui. Tapahtuneesta on otettava opiksi ja parannettava edelleen varautumista sekä päivitettävä suunnitelmat poikkeusoloissa toimimisesta.

2.3.9. Kaupunkikonsernin tavoitteiden toteutuminen

Vuokratalofuusio on saatu päätökseen, kaupungin kokonaan omistamien asunto- ja kiinteistöyhtiöiden sulautuminen Salon Vuokratalot osakeyhtiöön tapahtui 31.8.2011.

Prosessi oli hankala ja monivaiheinen. Salon Vuokratalot Oy:n tilinpäätös vuodelta 2011 ei valmistunut konsernitilinpäätöstä varten asetetussa aikataulussa.

Kaupungin suoraan omistamat vuokratalot siirretään vuonna 2012 Salon Vuokratalot Oy:lle. Kaikki nämä tehdyt ja tulevat toimet toivottavasti yhtenäistävät vuokraustoimintaan liittyviä periaatteita ja käytäntöjä. Uudessa kokonaisuudessa joistakin kiinteistöistä on järkevä ehkä luopuakin. Konserniohjaus ja -valvonta tulevat erityisen tärkeiksi Salon Vuokratalot Oy:n kohdalla sen koon kasvaessa merkittävästi.

Kaupungille tulee laatia asuntopoliittinen ohjelma.

3. HENKILÖSTÖASIAT

Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto on antanut vuonna 2009 yleisohjeen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta. Sen mukaan toimintakertomuksessa tulisi esittää keskeiset henkilöstöä koskevat tunnusluvut, kuten henkilöstömäärä ja sen kokonaisuutos vuoden aikana, palkkojen kokonaissumma ja olennaiset muut henkilöstöä koskevat tunnusluvut. Lisäksi tulee esittää merkittävät muutokset sairauspoissaoloissa tai työilmapiirissä, koska niiden kehityksellä saattaa olla vaikutuksia toimintaan ja talouteen.

Henkilöstöasioita ei ollut mahdollista arvioida tarkemmin, koska henkilöstötilinpäätös ei ollut vielä valmistunut.

Tilinpäätöksessä tulee jatkossa esittää keskeisimmät henkilöstöä koskevat tunnusluvut.

Koska henkilöstömenojen kehittyminen on kaupungin talouden kannalta tulevana vuosina kriittinen tekijä, pitäisi toimintakertomuksessa esittää omana osanaan henkilöstön määrän ja henkilöstökulujen kehitys sekä tehtyjen sopeuttamistoimenpiteiden analysointi.

Henkilöstöjohtajan vastine:

Henkilöstötilinpäätöksen aikataulun yhtenäistämistarve kaupungin tilinpäätöksen aikataulun kanssa on tiedostettu jo aiemmin. Toteutusta on hankaloittanut ja hankaloittaa yhtäläillä tulevaisuudessa henkilöstöpäätösten hidas käsittely. Muutos edellyttää henkilöstöpäätösten prosessien terävöittämistä kaikissa yksiköissä eri puolilla kaupungin organisaatiota. Tätä kautta koko henkilöstötilinpäätös on mahdollista saada tilinpäätösrhythmiin.

Henkilöstötilinpäätöksen valmistuminen samanaikaisesti tilinpäätöksen kanssa luo edellytykset sille, että toimintakertomukseen on liitettävissä omana osanaan henkilöstön määrän ja henkilöstökulujen kehitys. Tehtyjen sopeuttamistoimenpiteiden analysointi on tehtävä yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja toimialojen kanssa. Osa tiedoista, esimerkiksi eläköitymistiedot, saadaan kuitenkin vasta kevään kuluessa, jolloin ne tilinpäätösaikataululla on täydennettävissä valtuuston käsittelyyn menevään henkilöstötilinpäätökseen.

4. EDELLISTEN VUOSIEN ARVIOINTIKERTOMUSTEN JOHDOSTA TEHTYJEN TOIMENPITEIDEN ARVIOINTI

4.1. Vuoden 2010 arviointikertomuksen hallinnollinen käsittely ja toimenpiteet

Kaupunginvaltuusto merkitsi arviointikertomuksen tiedoksi kokouksessaan 13.6.2011 ja valvoitti kaupunginhallituksen antamaan selvityksen lokakuun loppuun mennessä.

Kaupunginhallitus käsitteli toimialoilta saamansa selvitykset kokouksessaan 31.10.2011, ja lähetti ne kaupunginvaltuustolle tiedoksi.

Toiminnan kehittämisen kannalta olisi tärkeää panostaa enemmän keskeisten tavoitteiden määrittelyyn kuin antaa jälkeensä pitkiä lisäyksiä toteutus selvityksiin. Tarkastuslautakunta pyysi selvityksiä, mihin toimenpiteisiin on ryhdytty asioiden kehittämiseksi jatkossa, ja vastauksesi saatiin vastineena vain lisää toteutus selvityksiä.

Osaan tarkastuslautakunnan havaitsemista epäkohdista oli puututtu ja toimenpiteisiin ryhdytty. Kaikkiin huomioihin ei ollut annettu selvitystä tai vastattiin asian vierestä. Viherkaupunki-idea ei tarkastuslautakunnan käsityksen mukaan ole vielä määritelty.

Tarkastuslautakunnan havainnot on tarkoitettu kehittämään seuranta ja raportointia ja helpottamaan arviointia jatkossa. Yhteisenä tavoitteena on kaupungin toiminnan laadun parantaminen ja toimintojen kehittäminen tehokkaammiksi.

5. MUITA HAVAINTOJA

5.1. Johtaminen

Hallintosäännön ja organisaation uudistamisella vuonna 2012 on merkittävä vaikutus tulevaisuuteen. Molemmilla keinoilla on mahdollista parantaa virkamiesten ja luottamushenkilöiden yhteistyötä, asukasdemokratiaa sekä saada toimintaan tehokkuutta ja toimintamenoihin säästöjä.

Toimintakertomuksen tietojen perusteella jäi epäselväksi, onko vuosikello otettu käyttöön kattavasti, koska eri tuloskorteissa oli asiasta ristiriitaisia tietoja.

Kaupungissa laaditaan monia erilaisia ohjelmia ja strategioita. On kiinnitettävä huomiota siihen, että ohjelmat ovat keskenään linjassa ja yhteneväiset ja jotta alemman tason ohjelma toteuttaa ylemmän tason ohjelmaa.

Johtoryhmän vastuuta on lisättävä ohjelmien toimeenpanossa ja niiden seurannassa.

Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että päätökset tehdään aina hallintosäännön mukaan oikeassa toimielimessä.

Hallintojohtajan vastine:

Johtoryhmän toimintaa terävöitetään tavoitteena kokonaisvastuu organisaation toiminnasta. Siihen kuuluu mm. eri toimintaohjelmien seuranta ja täytäntöönpanon valvonta.

Päätöksenteon valmisteluvastuu on toimialoilla ja konsernipalveluissa. Hallintosäännön määräykset tulee osata ja toimia niiden mukaan. Jokaisella valmistelijalla on vastuu omasta osaamisestaan ja toiminnastaan. Hallinto-osasto ohjaa, neuvoo ja valvoo, että päätöksenteossa noudatetaan hallintosääntöä, muita säännöksiä ja hyvän hallinnon periaatteita.

5.2. Hallinnon ja palveluiden järjestämissopimuksen toteuttaminen

Tarkastuslautakunta on pyytänyt pöytäkirjassaan 10.11.2011 § 65 kaupunginhallitusta laatimaan vuoden 2011 toimintakertomukseen oman luvun hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksen toteutumisesta. Jos sopimuksen noudattamisesta on poikettu merkittävästi, on syyt perusteltava selvityksessä.

Tarkastuslautakunta pyytää kaupunginhallitukselta uudelleen selvitystä hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksen toteutumisesta.

Yhdistymisavustuksen käytöstä on esitetty toimintakertomuksessa toteutumataulukko. Yhdistymisavustuksesta (kokonaisuudessaan 17,4 miljoonaa euroa) on toteutumaraportin mukaan käytetty vuosien 2007-2011 aikana sovittuihin kehittämiskokonaisuuksiin 9,5 miljoonaa euroa. Vuonna 2011 käytettiin 1,7 miljoonaa euroa, josta lähes puolet oli kohdistettu palkkojen harmonisoinnista johtuneisiin menoihin.

Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimus oli kaupungin päätöksentekijöitä sitova voimassaoloaikanaan. On vaikea arvioida, missä laajuudessa avustuksen käytöllä saavutettiin pitkäaikaisia positiivisia tuloksia, joita ei muutoin olisi saavutettu. Sopimuksen toteutusta leimasi suunnittelemattomuus.

Hallintojohtajan vastine:

Yhdistymisavustuksen käyttöä koskeva selvitys on osittainen vastaus hallinnon ja palveluiden järjestämissopimuksen toteutumista koskevaan selvityspyyntöön. Laajempaa arviointia ei ole tehty.

5.3. Taloushallintoon liittyviä havaintoja

Kaupungin kuukausiraportoinnissa on ensisijaiseksi kriteeriksi asetettu nopeus. Nopeuden tavoittelu on johtanut virheellisten tietojen esittämiseen. Suoriteperusteisuuden vuoksi menojen ja tulojen toteutumatiiedot muuttuvat pitkälti seuraavan kuun loppuun. Raportin valmistumisen nopeus on eri asia kuin ajantasaisuus.

Mikäli kuukausiraporttien menotiedot olisivat olleet oikeat, vuoden aikana olisi ainakin pohdittu menojen parempaa sopeuttamista määrärahoihin. Raporteissa ei taloutta seurata normaalin tuloslaskelman muodossa, kuten tehdään talousarviossa ja tilinpäätöksessä. Raporteissa on käytetty osin kassaperusteisia ja osin suoriteperusteisia lukuja.

Kuukausiraporttien verotuloennusteet perustuvat kuukausitilityksien vertailuun edellisiin vuosiin, mikä on epäluotettava menetelmä erityisesti Salon nykyisessä tilanteessa, jossa vuosittaiset vaihtelut ovat suuria.

Talousarvion sitovuusmääräyksiä voi pitää vaikeaselkoisina sisäisten erien vaikutuksen ja uusien toimintojen ja hankkeiden käsittelyn suhteen. Toimielimiä sitoo valtuuston hyväksymä kokonaismääräraha.

Ensisijainen vastuu toimielimen talousarvion toteutumisesta on toimialajohtajilla ja vastaavassa asemassa olevilla, joilla on tukena toimialansa talouspäällikkö.

Talusojohtajan vastine:

Raportoinnin ensisijainen tavoite ei ole nopeus, vaan ajantasaisuus. Sähköisten järjestelmien ansiosta tiedon pitäisi olla lähes ajan tasaisesti kirjanpidossa, josta suurin osa raportoitavasta tiedosta tulee. Tavoitteena on sulkea kuukausi viimeistään seuraavan kuukauden puolella välissä. Kun käytäntö vakiintuu, ovat kuukaudet vertailukelpoisempia toisiinsa nähden. Tämä on myös tavoite. Osa ennusteista on täysin mekaanisia. Osassa, kuten esim. verotuloennusteessa otetaan huomioon Salon erityispiirteet. Tuloslaskelman keskeiset tunnusluvut löytyvät raportista. Sitovuutta määriteltäessä on otettu huomioon kaupunginhallituksen esittämät toivomukset. Tärkein osa ennustetta on talusojohtajan, toimialajohtajien ja toimialojen talouspäällikköiden raportin lukujen pohjalta tekemä analyysi.

Alemman tason vastuu on yksikön esimiehillä. Periaatteessa he voivat käyttää omat määrärahasa täysimääräisesti, vaikka toimielimen kokonaismääräraha ylittyisi, ellei heitä toisin ohjeisteta. Talousarvion noudattamisesta toimielimen kokonaismäärärahan sisällä ei ole annettu yleisiä ohjeita. Sama koskee käyttösuunnitelmien tarkistamista.

Talouden käydessä erittäin haasteelliseksi, tulee talousarvion hallintaan kiinnittää erityistä huomiota.

Talousarviomuutosten tuominen vuoden aikana välittömästi päätöksentekoon antaa mahdollisuuden toteuttaa tarvittavia sopeuttamistoimenpiteitä niin, että kaupungin kokonaistalous pysyisi suunnitelman mukaisena.

Talusojohtajan vastine:

Lautakunta-kohtaisten sitovuustasojen tarkoituksena on välttää mahdollisimman pitkälle valtuustolle tuotavat talousarviomuutokset. Katetta pitää ensisijaisesti hakea sitovuustason sisältä. Viime vuosina muutoksia on kerätty yhteen lisätalousarvioon. Näin tulee mm. muutosten kokonaisvaikutus paremmin esille ja vaikutus rahoituslaskelmaan osoitettua.

Jos valtuustolle on esitetty yksittäisiä, merkittäviä asioita määrärahojen perusteeksi talousarviossa, tulisi toimintakertomuksessa tuoda esille, jos ne eivät ole toteutuneet. Näin silloin kun kysymys on euromääräisesti suurista tai vaikuttavuudeltaan merkittävistä toimista.

5.4. Kaupungin talous tulevaisuudessa

Salon lähestymässä monilta osin kriisikunnan tunnusmerkkejä, joita ovat:

Kriteeri	Salon tilinpäätös 2011	Muutos 2010/2011
Negatiivinen vuosikate	-3 milj. euroa	- 30 milj. euroa
Tuloveroprosentti on vähintään 0,5 prosenttiyksikköä korkeampi kuin keskimäärin muissa kunnissa, joka oli 19,17 % vuonna 2011	18,75 %	+ 0,75%
Lainaa asukasta kohden on vähintään puolet enemmän kuin kunnilla keskimäärin, joka oli 2.085 e/as (2011)	1.458 e/as	+ 104 e/as
Omaa pääomaa on alle puolet kunnan koko varoista	70,7%	- 2.4%
Suhteellinen velkaantuneisuus on vähintään 50 %	37,5%	+ 3,9%
Taseessa on kertynyttä alijäämää Salossa on ylijäämää, mutta se on vähenemässä nopeasti	+ 65,2 milj. euroa	- 20,4 milj. euroa

Kaupungin toimintamenojen kasvu on saatava pysäytettyä ja taso painettua useamman vuoden ajaksi vuoden 2011 tasolle.

Säästöt henkilöstömenoista tulisi toteuttaa paikallisesti sopimalla, vaikuttavuudeltaan riittävinä ja mahdollisimman nopeasti. Päätösten siirtäminen, riittämättömät toimenpiteet tai väliaikaiset ratkaisut vain lisäävät tulevaisuudessa tehtäviä leikkauksia.

Organisaatiouudistus on nähtävä yhtenä merkittävänä osana menojen hallintaa.

Talousjohtajan vastine:

Kriisikuntamittareita seurataan säännöllisesti.

6. YHTEENVETO

Taloustilanne on tulevina vuosina Salon kaupungin suurin haaste. Toimintakulujen kasvu ei voi jatkaa tulopohjan pudotessa entisestä aivan toiselle tasolle. Henkilöstökustannukset muodostavat lähes puolet toimintakuluista, joten on selvää, että niiden vähentämiseksi on tehtävä merkittäviä ratkaisuja, lisäämättä kuitenkaan samalla ostopalveluiden määrää.

Henkilöstön määrää ei ole onnistuttu vielä vähentämään.

Kaupungin tasapainottamistoimenpiteet tulevat väistämättä johtamaan palveluiden karsimiseen. Erityisesti tässä tilanteessa olisi kuitenkin huomioitava ennaltaehkäisevän työn tärkeys ja sen vaikutukset pidemmällä aikavälillä. Kuvaavina esimerkkeinä näistä ovat nuorison syrjäytyminen ja lastensuojelu. Ennaltaehkäisevän toiminnan resursointiin ja eri sektoreiden väliseen yhteistyöhön tulee jatkossa panostaa entistä enemmän.

Tavoitteiden asettamisen perusteena on oltava tärkeysjärjestys, ottaen huomioon kaupungin rajalliset voimavarat. Lähtökohtana tulee olla kaupungin strategia.

Tavoitteiden tulee olla todennettavissa tavoitetta kuvaavien mittareiden ja tunnuslukujen avulla, ja niillä on oltava yhteys käytettävissä oleviin resursseihin. Toimintakertomuksen sanalliset osuudet tulee esittää samassa järjestyksessä kuin ne ovat talousarviossa.

KAUPUNGINHALLITUS

ASIAKKAAT		
Hyvin toimivat peruspalvelut		
1.1. Kaupungin palveluihin tyytyväinen kuntalainen	1.1.1.1. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi ja kehittämistoimenpiteiden toteutus <i>Kehittämistoimenpiteistä ei ole raportoitu, mittarit eivät kuvaa keskeisen tavoitteen saavuttamista eli kuntalaisten tyytyväisyyttä</i>	
Terveyden ja hyvinvoinnin sekä itsenäisen suoriutumisen edistäminen		
1.2. Ydinprosessin perustehtävätavoite - tuetaan asukkaiden terveyttä, hyvinvointia ja itsenäistä elämää	1.2.1.1. Palvelutaso ja palveluiden saatavuus vastaa lainsäädännön edellyttämää tasoa/ Sote <i>Lain noudattaminen on itsestäänselvyys, joten se ei ole mittarina hyvä</i>	
1.3. Palvelurakenteen muuttaminen avohoitopainotteiseksi	1.3.1.1. Ohjelma laadittu/ Sote <i>Valtuusto käsitteli vasta 2012</i>	
Kasvun, oppimisen ja laadukkaan elämän mahdollistaminen		
1.4. Ydinprosessin perustehtävätavoite - tuetaan kasvua, oppimista ja mahdollistetaan laadukas elämä	1.4.1.1. Laadunhallinnan asteittainen eteneminen toimialalla <i>Valtuuston seurattavaksi mittari on vaikeaselkoinen</i>	
1.5. Tehokas ja toimiva kouluverkko	1.5.1.1. Palveluverkkoselvityksen edellyttämät toimenpiteet toteutetaan	
Asuin- ja toimintaympäristön kehittäminen ja ylläpito		
1.6. Ydinprosessin perustehtävätavoite - vetovoimainen asuin- ja toimintaympäristö	1.6.1.1. Asiakastyytyväisyyskyselyjen tekeminen ja arviointi, tavoitetaso hyvä <i>Raportointi ei vastaa keskeiseen tavoitteeseen, joka on paljon laajempi</i>	
1.7. Toimialarajat ylittävä palveluiden ja maankäytön kehittäminen sisäisen aluekeskusperiaatteen mukaisesti	1.7.1.1. Palveluverkkopäätökset vuonna 2010 (kv,kh), yleiskaavallinen ohjelma valmis 2012 (kh, kaupsultk)	

(viherkaupunki ja yhteisöllisyys)		
1.8. Laadukas vesi- ja jätehuolto ja kilpailukykyinen kaukolämpö liikelaitosten toiminta-alueella	1.8.1.1. Vesihuollon kehittämissuunnitelma hyväksytty (kv 12/2010). Suunnitelmassa vuodelle 2011 hyväksytyjen toimenpiteiden toteuttaminen (Salon Vesi). Kaukolämmön kehittämissuunnitelma hyväksytty (kv 6/2011) (Salon Kaukolämpö)	
	<i>Kaukolämmön osalta ei ole raportoitu</i>	
1.9. Laadukkaita asunto- ja yritystontteja tarjolla kysyntää vastaavasti	1.9.1.1. Maapoliittinen ohjelma hyväksytty ennen kesää 2011 (kh)	
	<i>Päätöstä hyväksymisestä ei vielä ollut tehty.</i>	
	1.9.2.1. Tonttien määrätavoite: Luovutettavana 2 v tarve, Kaavoitettuna 5 v tarve, Raakamaata 10 v tarve (kh, kaupsu, tekla)	
1.10. Toimintaympäristö tukee kaikkien väestöryhmien liikkumista ja yhdessäoloa	1.10.1.1. Palvelusitoumusten ja –sopimusten mukainen taso toteutuu koko ajan (tekla)	
	1.10.2.1. Selvitys kaupunkitason liikennepalvelukeskuksen perustamisesta (kh)	
	<i>Ei raportoitu liikennepalvelukeskuksesta</i>	
1.11. Kestävän kehityksen periaatteiden mukainen toiminta	1.11.1.1. Selvitetään kasvihuonekaasujen päästötaso ja laaditaan suunnitelma vähentämiseksi v. 2020 mennessä (tekla, ympä)	
	1.11.1.2. Selvitetään toimenpiteitä ilmastonmuutoksen vaikutusten vähentämiseksi (tekla)	
	1.11.2.1 Pohja- ja pintavesien ekologinen tila on hyvä	
	<i>Ei raportoitu mittarin mukaisesti oliko vesien tila hyvä</i>	
1.12. Kaupungin kehitystä edesauttavat liikennetkaisu	1.12.1.1. Toimitaan aktiivisesti Esa-radon, kantatie 52:n ja Turku – Salo paikallisjuna-liikenteen kehittämiseksi	

	<p>1.12.1.2. Valitaan tärkeimmät kevyen liikenteen yhteydet ja kehitetään</p> <p><i>Ei raportoitu, onko valittu tärkeimmät yhteydet</i></p>	
Monipuolinen elinkeinoelämä ja hyvä työllisyys		
<p>2.1. Kaikkien toimialojen uusyritystoimintaa tuetaan yritys- ja neuvontapalveluilla, tulevaisuuden vahvuusalueiden proaktiivinen tukeminen</p>	<p>2.1.1.1. Toteutunut rahoitus, työllisyysasteen muutokset / Yrityssalo</p> <p><i>Tavoitetasoa ei ollut määritelty</i></p>	
	<p>2.1.2.1. Erillishankkeiden toteutus ja seuranta / Yrityssalo</p> <p><i>Tavoitetasoa ei ollut määritelty</i></p>	
	<p>2.1.2.2. Yrityssalo Oy:n toiminnan raportointi / Yrityssalo</p> <p><i>Tavoitetasoa ei ollut määritelty</i></p>	
	<p>2.1.2.3. Korkeakoulutoiminnan tuloksellisuuden seuranta/ str. keh. osasto</p> <p><i>Tavoitetasoa ei ollut määritelty, pitäisi raportoida myös ammattikorkeakoulun osalta</i></p>	
<p>2.2. Yritysvaikutusten huomiointi päätöksenteossa</p>	<p>2.2.1.1. Yrityksiin kohdistuvien vaikutusten arviointimenetelmä käytössä / str. keh. osasto</p> <p><i>Tavoitetasoa ei ollut määritelty</i></p>	
	<p>2.2.1.2. Valtakunnallisten yritysilmapiiritutkimusten tulokset</p> <p><i>Tavoitetasoa ei ollut määritelty</i></p>	
<p>2.3. Etsitään aktiivisesti alueelle sijoittuvia yrityksiä ja parannetaan kaupungin tunnettuutta</p>	<p>2.3.1.1. Ko. hankkeen mittarit / str. keh. osasto (Invest In Salo)</p> <p><i>Ei voida arvioida, koska mittareita ei ole esitetty tavoitteessa</i></p>	
PROSESSIT		
Johtaminen, henkilöstö, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus		

1.1. Tarkoituksenmukainen palveluverkko ja toimivat prosessit	1.1.1.1. Prosessit kuvattu Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Soten prosessit on kuvattu.	
	1.1.2.1. IVA-menettelyn käyttö / kaikki toimialat Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Sote on käyttänyt ja käyttää IVA-menettelyä.	
	1.1.3.1. Kehitysohjelmien täytäntöönpano, toteutuminen / sosiaali- ja terveystoimi <i>Ei käy ilmi, mistä kehitysohjelmista on kysymys.</i> Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Sotessa on useita kehittämissuunnitelmia, joita toteutetaan osana toimintaa. Targetor-ohjelma mahdollistaa vain lyhyet ilmaisut. Tekstiosioissa kerrotaan yleensä ohjelmista tarkemmin.	
1.2. Konsernipalveluiden resurssien tehokkaampi käyttäminen	1.2.1.1. Selvitys tehty ja käsitelty / str. keh. osasto	
1.3. Aluesairaalan ja perusterveydenhuollon yhteistyön tiivistäminen	1.3.1.1. Selvitys tehty / Sote	
1.4. Tuottavuuden ja kustannustietoisuuden lisääminen	1.4.1.1. Kaikkien osastojen tuottamat palvelut tuotteistettu / taloushallinto	
1.5. Sähköinen asiointi	1.5.1.1. Suunnitelman laatiminen sähköiseen asiointiin siirtymisestä vuoden 2011 aikana / tietohallinto ja toimialat	
JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Johtaminen, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus		
1.1. Johtaminen ja päätöksenteko tapahtuvat perustehtävän ja strategian linjausten mukaisesti	1.1.1.1. Johtamisprosessien ja tuloskorttijärjestelmien jatkuva kehittäminen Johtamisprosessit mallinnettu / Sitko ja toimialat	

<p>1.2. Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välisen roolin selkeyttäminen, selkeä ja systemaattinen johtamisjärjestelmä</p>	<p>1.2.1.1. Johtamisprosessien kuvaaminen Johtamisprosessit mallinnettu / Sitko ja toimialat</p> <p><i>Raportoitu, että työtä on jatkettu, ei selvinyt onko prosessit kuvattu</i></p>	
	<p>1.2.2.1. Esimiehet osallistuvat aktiivisesti johtamiskoulutukseen (jet, kaupungin sisäinen koulutus)</p>	
	<p>1.2.3.1. Vuosikellon käyttöönotto / toimialat, osastot ja yksiköt</p> <p><i>Teknisen toimen osalta raportoitu, että käyty läpi kehityskeskusteluissa, ei ilmeisesti vielä käytössä.</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Kehityskeskustelussa on käsitelty työntekijöiden kanssa vuosikello.</p>	
<p>1.3. Yhdistymissopimus toimintojen linjaajana</p>	<p>1.3.1.1. Sopimuksen toteutumisen seuranta, arviointi ja viestintä Seurantareportit / muutosjohtajat</p> <p><i>Ei käy ilmi, onko muutosjohtajilta saatu sopimuksen toteutumisesta arviointia</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Sopimuksen toteutumisen arviointia on tehty vain määrärahojen toteutumisen näkökulmasta.</p>	
	<p>1.3.2.1. Aluetoimikuntatyön tehtävä ja vastuut määritetty / hallinto-osasto</p>	
<p>1.4. Työyhteisöjen peruspilarit kunnossa (tehtävät, johtaminen, töiden järjestelyt, vuorovaikutus, jatkuva arviointi, henkilökierto, saatavuuden ja osaamisen varmistaminen)</p>	<p>1.4.1.1. Henkilöstökysely / henkilöstöosasto, kehityskeskustelut / esimies</p> <p><i>Ei ollut mainittu mitään kehityskeskusteluista, vaikka ne oli tavoitteessa mainittu</i></p>	
<p>Tasa-arvoinen työyhteisö</p>	<p>1.4.2.1. Tasa-arvo – ja henkilöstökysely / tasa-arvotoimikunta, henkilöstöosasto</p>	
<p>Työhyvinvoinnin edistäminen</p>		

	<p>1.4.3.1. Sairauspoissaolojen määrän kehityksen seuranta ja raportointi / henkilöstöosasto, työterveyshuolto, toimialat</p> <p><i>Sairauspoissaolot eivät vähentyneet, mittarina tulisi olla määrällinen tavoite vähentymiselle</i></p> <p>Henkilöstöjohtajan vastine: Sairauspoissaolojen kehityksen seuraaminen ainoana työhyvinvoinnin mittarina antaa kapean kuvan organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Vuoden 2012 aikana valmistellaan laajapohjaisempaan arviointiin liittyvä toimintatapa, jonka tarkoituksena on kuvata työhyvinvointia monen mittarin avulla.</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Toimenpiteitä kaupungin taholta on kohdennettu kotihoidon henkilöstöön ja viimeisimmät vertailutiedot ovat positiiviset. Kaupungin nykyiset henkilöstöön kohdentuvat sopeuttamistoimenpiteet eivät edistä henkilöstön työhyvinvointia.</p>	
<p>1.5. Optimaalinen henkilöstömäärä koko organisaatiossa</p>	<p>1.5.1.1. Henkilöstömäärän kehitys / seuranta ja raportointi / henkilöstöosasto, talousosasto</p> <p>Henkilöstöjohtajan vastine: Kaupungin henkilöstömäärää seurataan kuukausiraporteissa. Henkilöstöraportissa lukuja verrataan vuositasolla. Lukujen analysointiin on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota.</p>	
TALOUS		
Kehityksen mahdollistava ja tasapainoinen talous		
<p>1.1. Tulot kattavat menot</p>	<p>1.1.1.1. Tulot kattavat menot, Tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tunnusluvut / talousosasto.</p> <p>Talousjohtajan vastine: Tilinpäätöksen vuosikate kääntyi negatiiviseksi eli tulot eivät kattaneet menoja.</p>	
	<p>1.1.2.1. Vapautuvien toimien täyttö kh:n harkinnan mukaan: jatkuva seuranta / henkilöstöosasto</p>	

<p>1.2. Strategian mukaiset investoinnit</p>	<p>1.2.1.1. Investointilaskelmien toteutumisen seuranta</p> <p><i>Ei ilmene, miten investointilaskelmat ovat pitäneet paikkansa.</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Tasekirjaan on otettu investointimäärärahojen toteutusvertailu. Projektikohtainen tarkastelu puuttuu.</p>	
<p>1.3. Riittävä maksuvalmius</p>	<p>1.3.1.1. Vähintään 30 pv maksuvalmius</p> <p><i>Ei raportoitu, onko kuinka pitkä maksuvalmius on ollut keskimäärin vuoden aikana.</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Kuukausiraportin yhteydessä raportoidaan maksuvalmiudesta. Tähän on liitettävissä mittari, joka ilmaisee maksuvalmiuden päivinä ja kuukausittainen tarkastelu voidaan ottaa mukaan tasekirjaan.</p>	
<p>1.4. Kilpailukykyinen veroprosentti</p>	<p>1.4.1.1. Veroprosentti suhteessa verrokkikuntiin</p>	
<p>1.5. Verrokkikuntia tehokkaammin järjestetyt palvelut ja kilpailukykyinen tuottavuus</p>	<p>1.5.1.1. Kustannustehokkuus suhteessa verrokkikuntiin</p> <p><i>Ei selvinnyt, onko Salo ollut kustannustehokas suhteessa verrokkikuntiin.</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Vertailua varten ei ole käytettävissä riittävän luotettavaa tietoa. Asiaa valmistellaan.</p>	
<p>1.6. Positiivinen tilikauden tulos</p>	<p>1.6.1.1. Tulos- ja rahoituslaskelma</p> <p>Talousjohtajan vastine: Tavoite siirretty vuodelle 2016.</p>	
<p>1.7. Riittävä investointien tulorahoitus</p>	<p>1.7.1.1. Investointien tulorahoitus vähintään 50 %</p> <p><i>Investointien tulorahoitus oli -21,9 %, mitä ei esitetty tuloskortin raportoinnissa.</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Investointien tulorahoitus on kerrottu tilinpäätöskertomuksen sivulla 28.</p>	

<p>1.8. Seuranta ja arviointi perustuvat tuloskortteihin</p>	<p>1.8.1.1. Ajantasaiset tuloskortteihin perustuvat kuukausi- ja kolmannesvuosiraportit</p> <p><i>Raportit annettu ajallaan, mutta sisältö ei ajan tasalla.</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Raportoinnin rytmiä voidaan muuttaa siten, että sisältö paremmin vastaa raportointiaikaa. Tämä lisää viivettä.</p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Tämän tapainen yleinen ja vailla perusteita oleva arvio edellyttää täsmentämistä. Kuukausitason raportointi ei välttämättä sovellu soten toiminnan arviointiin.</p>	
--	--	--

KONSERNIPALVELUT

ASIAKKAAT		
Hyvin toimivat peruspalvelut		
<p>1.1. Kaupungin palveluihin tyytyväinen kuntalainen</p>	<p>1.1.1.1. Julkisen sivuston käytettävyyden parantaminen 06/2011 mennessä</p>	
	<p>1.1.2.1. Asukastoiminnan kehittämisen toimenpiteet suunniteltu ja toteutettu</p>	
	<p>1.1.3.1. Uuden kaupungintalon toimintojen esittely, materiaalit (asukasopas) tuotettu 11/2011</p>	
	<p>1.1.4.1. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset analysoitu</p>	
	<p>1.1.5.1. Sähköinen Salo –suunnitelma tehty</p>	
	<p>1.1.6.1. Toimintatietokortit käyttöön koko kaupungin tasolla. Vastataan kysymykseen ”mitä rahalla saa”</p>	

	<p>1.1.7.1. Hankintaprosessi on kuvattu. Kynnysarvojen ylittävien tarjouspyyntöjen lukumäärä / hankintojen arvo</p> <p><i>Kynnysarvojen ylittävien hankintojen määrä ei kerro mitään prosessin toimivuudesta</i></p>	
<p>1.2. Asy perustehtävän tavoite: Vetovoimainen asuin- ja toimintaympäristö</p>	<p>1.2.1.1. Toteutettu vuosisuunnitelman mukaisesti markkinointiyhteistyö, matkailumarkkinointi, tapahtumamarkkinointi ja yhteismarkkinointihankkeet</p>	
Monipuolisen elinkeinoelämän edistäminen ja hyvä työllisyys		
<p>2.1. Kaikkien toimialojen uusyritystoimintaa tuetaan, tulevaisuuden vahvuusalueiden aktiivinen tukeminen</p>	<p>2.1.1.1. Toteutunut rahoitus, työllisyysasteen muutokset</p> <p><i>ei ollut määritelty tavoitetasoa</i></p>	
	<p>2.1.1.2. Kaupungissa toimivien yritysten tulevaisuusindeksin seuranta</p>	
	<p>2.1.2.1. Korkeakouluyksiköiden käynnistämät tutkimushankkeet</p> <p><i>ei ollut määritelty tavoitetasoa</i></p>	
	<p>2.1.2.2. Yksiköiden hankkiman ulkoisen rahoituksen määrä</p> <p><i>ei ollut määritelty tavoitetasoa</i></p>	
	<p>2.1.3.1. Alueelliset ennakoitilaisuudet ja uudet avaukset lukumäärä</p> <p><i>ei ollut määritelty tavoitetasoa</i></p>	
	<p>2.1.4.1. Maatalouden kehittämisohjelman tekeminen</p>	
<p>2.2. Yritysvaikutusten huomiointi päätöksenteossa</p>	<p>2.2.1.1. Yritysvaikutusten arviointimenettelyn toimivuuden seuranta, valmistellut ”yrvat”</p>	
	<p>2.2.1.2. Konsernipalveluiden yhdistämiselvitys</p>	

2.3. Etsitään aktiivisesti alueelle sijoittuvia yrityksiä ja parannetaan kaupungin tunnettuutta	2.3.1.1. Yrityskontaktien lukumäärä <i>ei ollut määritelty tavoitetasoa</i>	
	2.3.1.2. Yritysvierailujen lukumäärä <i>ei ollut määritelty tavoitetasoa</i>	
	2.3.1.3. Markkinointisuunnitelma laadittu	
	2.3.2.1. Kaupungin vetovoimatekijät hyväksytyt	
Asuin- ja toimintaympäristön kehittäminen ja ylläpito		
3.1. Toimintaympäristö tukee kaikkien väestöryhmien liikkumista ja yhdessäoloa	3.1.1.1. Joukkoliikenteen palvelutasosta päätetty kh:ssa	
PROSESSIT		
Johtaminen, henkilöstö, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus		
1.1. Konsernipalveluiden yhdistäminen	1.1.1.1. Selvitys yhteistyön tiivistämisestä tehty 06/2011 mennessä	
	1.1.2.1. Keskitetty vai hajautettu viestintä ja markkinointimalli, selvitys tehty 06/2011 mennessä	
	1.1.3.1. Uuden kaupungintalon toiminnallisuussuunnitelma hyväksytyt, koulutukset toteutettu <i>Ei raportoitu, onko koulutuksia toteutettu</i>	
	1.1.4.1. Prosessit kuvattu	
	1.1.5.1. Tiedonohjaussuunnitelma laadittu	
	1.1.6.1. Päätös sähköiseen toimintatapaan siirtymisestä tehty	
1.2. Kriisiajan toimintamalli, kriisinviestintäohjeistus	1.2.1.1. Kriisiviestinnän ohjeistus tehty	

<p>1.3. Tuottavuuden ja kustannustietoisuuden lisääminen</p>	<p>1.3.1.1. Sisäisen kustannuslaskennan kehittäminen, kustannukset huomioitu koko kaupungin tasolla ja toimintatietokortit ovat käytössä</p> <p><i>Raportointi oli puutteellinen</i></p>	
<p>1.4. Sähköinen asiointi</p>	<p>1.4.1.1. Asiakkaalla on mahdollisuus valita miten hän ottaa vastaan laskun. Sähköisten laskujen osuus kokonaismäärästä</p> <p><i>Ei ollut asetettu tavoitearvoa sähköisten laskujen määrälle</i></p>	
JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Johtaminen, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus		
<p>1.1. Johtaminen ja päätöksenteko tapahtuvat perustehtävän ja strategisten linjausten mukaisesti</p>	<p>1.1.1.1. Johtamisprosessit mallinnettu</p> <p>1.1.2.1. Henkilöstön strategia- ja prosessiopas sekä jalkautusmalli esimiehille tehty</p> <p>1.1.3.1. Strategia ja talousvuosikello osana muun päätöksenteon vuosikelloa</p>	
<p>1.2. Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välisen roolin selkeyttäminen</p>	<p>1.2.1.1. Johtamisprosessit mallinnettu</p>	
<p>1.3. Yhdistymissopimus toimintojen linjaajana</p>	<p>1.3.1.1. Kesäkiertue, kaupunkitiedotteet ja asukaslehti, kansalaisten vaikutusmahdollisuudet julkisella sivustolla</p> <p>1.3.2.1. Aluetoimikuntien roolin määrittely, hallintosääntövalmistelu</p> <p>1.3.3.1. Sopimusten toteutumisen seuranta osana kuukausiraportointia</p>	
<p>1.4. Selkeä ja systemaattinen johtamisjärjestelmä</p>	<p>1.4.1.1. Kaupungin oman perehdytysvalmennuksen palautekyselyt</p> <p><i>Ei ollut asetettu tavoitetasoa</i></p>	

	1.4.2.1. Johtamisen vuosikello: kokemukset käytöstä palautekyselyllä	
	1.4.3.1. Intranet sisäisen viestinnän välineeksi, tehty	
1.5. Työyhteisön peruspilarin kunnossa	1.5.1.1. Työpaikkapalaverit säännöllisesti pidetty	
1.6. Tasa-arvoinen työyhteisö	1.6.1.1. Tasa-arvoinen toiminta	
1.7. Tarkoituksenmukainen palveluverkko ja toimivat prosessit	1.7.1.1. Prosessit kuvattu (keskeiset palveluprosessit)	
1.8. Optimaalinen henkilöstömäärä koko organisaatiossa	1.8.1.1. Eläkepoistuman hyväksikäyttö tehdyn suunnitelman mukaan. Kk-raportti	
TALOUS		
Tasapainoinen talous		
1.1. Tulot kattavat menot	1.1.1.1. Seuranta ja raportointi (tasapainottamisohjelma) Talousjohtajan vastine: Ohjelmaa on laadittu mm. yhdessä valtuustoryhmien puheenjohtajiston kanssa.	
1.2. Vertailukuntia tehokkaammin järjestetyt palvelut	1.2.1.1. Tietojen vertailuaineisto	
1.3. Riittävä maksuvalmius	1.3.1.1. Kassaraportti <i>Ei ollut ilmoitettu, mikä olisi riittävä maksuvalmius, jonka saavuttamista voisi arvioida.</i> Talousjohtajan vastine: On huolehdittu, että kassan likvidit varat riittävät viikoittaisten menojen maksamiseen. Jos omat varat eivät riitä, on otettu kuntatodistus sopimuksista lisää rahaa kilpailuttamalla sopimuskumppanit.	
1.4. Kilpailukykyinen tuottavuus	1.4.1.1. Toimintatietokortit ovat käytössä kaikissa yksiköissä. Vertailukelpoisia mittareita on käytössä	

	<p>1.4.1.2. Sisäinen laskenta ja controller -toiminta palvelee koko kaupunkia</p> <p><i>Ei vastattu mittariin</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Talousosaston palvelu on tältä osin koko kaupungin käytössä.</p>	
	<p>1.4.1.3. Yhteensopivat, toimivat taloushallinnon järjestelmät</p>	
1.5. Seuranta ja arviointi perustuvat tuloskortteihin	<p>1.5.1.1. Ajan tasaiset, tuloskortteihin perustuvat kuukausi- ja kolmannesvuosiraportit</p> <p><i>Ei raportoitu, olivatko annetut raportit ajan tasaisia.</i></p> <p>Talousjohtajan vastine: Raportoinnin aikataulu on osittain kiinni kaupunginhallituksen ja -valtuuston kokousrytmistä. Tämä vaikuttaa ajantasaisuuteen.</p>	
	<p>1.5.2.1. Kuukausiraportointi on osa strategiaprosessia ja raportointia tehdään kaikilla toiminnan tasoilla</p>	
	<p>1.5.3.1. Mittareiden kehittäminen</p>	

SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMI

ASIAKKAAT		
Vaikuttavat hoito- ja palvelukäytännöt		
1.1. Keskeisten terveysongelmien hoitotulosten paraneminen	<p>1.1.1.1. Hoitotasapainoindikaattorit lähenevät kansallista suositusaineistoa</p> <p><i>Valtimotautien osalta raportoitu, mutta muita keskeisiä terveysongelmia tai valtakunnallisia suosituksia ei raportoitu</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Valtimotautien hoitotasapainoindikaattorit kattavat laajan kirjon kansantautien riskitekijöitä (diabetes, verenpainetauti,</p>	

	<p>sydän- aivohalvaus, perifeerinen valtimotauti). Useiden muiden kansantautiryhmien osalta vastaavalla tavalla ei ole mahdollista määrittää hoitotasapaino-indikaattoreita. Esim syöpätautien osalta PYLL-indeksit (menetetyt elinvuodet) kuvaavat hoitojärjestelmän toteutumista. Päihde- ja mielenterveys sairauksien osalta hoitotasapainoindikaattoreita ei valtimotauteja vastaavalla tavalla voida määrittää.</p>	
<p>1.2. Palvelut edistävät asiakkaiden itsenäistä elämänhallintaa</p>	<p>1.2.1.1. Asiakastyytyväisyys ka. väh. 3 (asteikko 1-5)</p> <p><i>Ei ilmoitettu tavoitteen mukaisesti, mikä oli asiakastyytyväisyys asteikolla 1-5, tavoite oli selkeä: 3</i> <i>Pöytäkirjoista ei löytynyt muuta kuin ympärivuorokautisen hoidon tyytyväisyyskyselyn tulokset.</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Sosiaalityön kortissa on kuvattu numeerisesti asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset, jotka olivat erittäin hyviä.</p> <p>1.2.1.2. Jonotietojen seuranta / jonot eivät kasva</p> <p><i>Ei anna kuvaa koko toimialan jonotilanteesta</i></p> <p>1.2.1.3. Palveluiden saatavuusveloitteet täyttyvät</p> <p><i>Ei anna kuvaa koko toimialasta</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Sekä jonotilanteen että saatavuusveloitteiden täyttymisen seuranta ovat olennaista koko toimialan kannalta. Jonotilanteita seurataan ja raportoidaan kaikilla osastoilla. Tarkastuslautakunta haluaa yhtäältä koko toimialaa kuvaavia mittareita ja toisaalta taas yksilötasoa kuvaavia kuten BMI.</p>	
<p>Ehkäisevän sosiaali- ja terveystoimen ensisijaisuus</p>		

<p>2.1. Tehostetaan oikea-aikaista ja ennakoivaa varhaista puuttumista</p>	<p>2.1.1.1. Hallintokuntien yhteistyö on toimivaa ja säännöllistä</p> <p><i>Mittarina esitetty asia on hyvä tavoite, mutta mittari, jolla sen toteutumista seurataan, puuttuu</i></p>	
	<p>2.1.2.1. Terveyttä ja hyvinvointia kuvaavien mittausten toteutuminen</p> <p><i>Ei ole raportoitu mitään siitä, onko varhainen puuttuminen toteutunut, vaan ainoastaan että sitä on seurattu. Raportointi olennaisilta osin tulisi olla tulokortissa.</i></p>	
PROSESSIT		
Itsenäistä toimintakykyä ylläpitävä palvelujärjestelmä		
<p>1.1. Itsestä ja toisista vastuun ottaminen</p>	<p>1.1.1.1. Aktiivinen tiedottaminen ja yhteistyö kolmannen sektorin kanssa, arvio tilanteesta kerran vuodessa</p> <p><i>Ei raportoitu koko toimialasta</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Toimiala ei ole raportoinut tavoitteen toteutumisesta. Yhteistyötä arvioidaan jatkuvasti ja tehdään tarpeen mukaan toimenpiteitä.</p>	
	<p>1.1.2.1. Asiakkaan läheisverkostojen tukeminen, arvio tilanteesta kerran vuodessa</p> <p><i>Ei raportoitu onko arviointi tehty</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Tavoitteen toteutumista ei ole raportoitu, mutta tarpeen mukaan yksittäisissä palvelutilanteissa kartoitetaan asiakkaan läheisverkot.</p>	
<p>1.2. Palvelurakenteen muuttaminen avohoitopainotteiseksi laitosrakennetta purkamalla</p>	<p>1.2.1.1. Vanhuspalveluiden kehittämisohjelman toteutuminen</p>	
Toimivat prosessit, hoidon ja palveluiden porrastus, sekä uudet palvelukonseptit		
<p>2.1. Osastorajat ylittävien asiakaskesteisten palveluprosessien kehittäminen</p>	<p>2.1.1.1. Toteutuneet prosessikuvaukset</p> <p><i>Ilmeisesti toteutunut, raportissa mainittu</i></p>	

	<i>arviointi lienee jatkokehittämistä</i>	
2.2. Tarkoituksenmukainen monituottajamalli	2.2.1.1. Ajantasaiset sopimukset <i>Ajantasainen sopimus ei kuitenkaan takaa sitä, että monituottajamalli on tarkoituksenmukainen</i>	
2.3. Tarkoituksenmukainen palveluverkko	2.3.1.1. Sosiaalityön palveluiden keskittäminen uuteen kaupungintaloon, toteutuminen	
	2.3.2.1. Kehitysvammahuollon suunnitelman toteutuminen	
	2.3.3.1. Perusterveydenhuollon ympärivuorokautisen päivystyspisteen toiminnan käynnistämisen toteutuminen	
	2.3.4.1. Kaupungin ja A-klinikan välisen kumppanuussopimuksen laajentaminen katkaisu- ja selviämisaseman palveluihin, toimintamuutoksen vaikutus erikoissairaanhoidon palveluiden käyttöön	
	2.3.5.1. Tuotteistamisselvitysten määrä <i>Keskeneräinen</i> Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Etenee kaupunkiorganisaation mukaisessa tahdissa.	
JÖHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Selkeä ja toimiva johtamisjärjestelmä		
1.1. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen läpi toimialan	1.1.1.1. Tulevaisuusorientoitunut johtoryhmä, säännöllinen itsearviointi <i>Ei raportoitu, onko itsearviointeja tehty</i> Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Tavoitteen toteutumista ei ole raportoitu, mutta johtoryhmä arvioi jatkuvasti toimintaa ja reagoi ympäristön muutoksiin.	

	<p>1.1.2.1. Työhyvinvointimittaukset määräajoin (työyhteisötaitojen kehittäminen)</p> <p><i>Ei anna kuvaa koko toimialasta eikä raportoitu onko tehty mittauksia määräajoin.</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Vanhuspalveluissa työhyvinvointimittaukset ja –toimenpiteet on kohdennettu esimiehiin ja kotihoidon henkilökuntaan. Lastensuojelussa on tehty työhyvinvointimittaus. Tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan mittaukset uusitaan esimerkiksi vuosittain.</p>	
Ammattitaitoinen, palveluhenkinen ja innovatiivinen henkilöstö		
2.1. Täydennyskoulutuksen järjestäminen	2.1.1.1. Täydennyskoulutus vähintään 3 pv/hlö/v, josta 30 % sisäisenä	
Hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö		
3.1. Kattava ja avoin tiedottaminen	3.1.1.1. Arviointi henkilöstökyselyissä <p><i>Ei asteikkoa eikä kyselyn tulosta. Jäi avoimeksi, onko koko henkilöstön osalta kyselyä tehty.</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Sotessa on toteutettu esimieskysely. Kaupungissa on tehty henkilöstökysely.</p>	
3.2. Toimintojen voimavaraistaminen tarvetta vastaavasti	3.2.1.1. Laatusuosituksen mukaiset henkilöstömitoitukset <p><i>Raportointi ei kata koko toimialaa</i></p>	
3.3. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen	3.3.1.1. Työtyytyväisyys hyvä (3) asteikolla 1-5	
	3.3.1.2 Sairauspoissaolojen määrä ja kehitys <p><i>Eivät ole vähentyneet, joka ilmeisesti on ollut tavoitteena.</i></p> <p>Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Tähän on vastattu aiemmin tässä vastineessa.</p>	
TALOUS		

Toimiva taloudellinen palveluverkosto		
1.1. Palvelut pääosin omana tuotantona, ostopalvelut täydentävät	1.1.1.1. Kustannus- ja laatuvertailut <i>Mittari ei vastaa asetettua tavoitetta eikä raportointi vastannut mittariin.</i> Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Kilpailutusten ja hankintojen yhteydessä toteutetaan kustannus- ja laatuvertailut tarvittavassa laajuudessa.	
1.2. Erikoissairaanhoidon kustannusten suhteellinen osuus ei lisääntynyt nykytasosta	1.2.1.1. Asukaskohtaiset kustannukset <i>Raportointi ei vastaa mittaria</i> Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Asukaskohtaiset kustannukset ja niiden kehitys ilmenevät vuosiyhteenvedossa.	
Palvelut mitoitetaan pitkän tähtäimen kannattavuuden mukaisesti		
2.1. Talouden seurannan ja raportoinnin tehostaminen	2.1.1.1. Kuntatilastomittarit <i>Tavoitearvoja ei asetettu eivätkä mainitut mittarit valmistu tilinpäätökseen mennessä.</i> Sosiaali- ja terveystoimen vastine: Luotettava vertailu edellyttää pitävyyttä Kuntaliitolle toimitettavissa tiedoissa ja niiden pohjalta tehdyissä vertailuraporteissa. Tiedot vahvistuvat vuosittain toukokuussa.	

SIVISTYSTOIMI

ASIAKKAAT		
Sivistystoimen palvelut tukevat jatkumoa lapsuudesta aikuisuuteen ja vanhuuteen		
1.1. Toimialalla on eri ikäryhmille suunnattuja palveluja	1.1.1.1. Täyttöaste 100 % palvelujen piirissä olevien lasten määrä	
	1.1.2.1. Perusopetuksen oppilaista 100 % saa päättötodistuksen. Raportointi	
	1.1.2.2. Perusopetuksesta päättötodistuksen saaneiden oppilaiden sijoittuminen jatkokoulutukseen (%). Raportointi	

	1.1.2.3. Ylioppilastutkinnon tulokset (pakolliset aineet / YTL:n tilasto) > valtakunnan keskiarvo. Raportointi	
	1.1.3.1. Kirjastopalvelujen markkinoinnin tehostaminen. Lainat + käynnit /asukas	
	1.1.4.1. Nuorten tieto- ja neuvontapalvelujen vakiinnuttaminen, palvelu käynnistetty	
	1.1.5.1. Eri-ikäisten kulttuuri-, kirjasto-, liikunt- ja ympäristöpolku käytössä jokaisessa toimintayksikössä, vakiintunut toiminta vuoteen 2013 mennessä, tapahtumat ja osallistujat.	
1.2. Tyytyväinen asiakas	1.2.1.1. Asiakastyytyväisyyskyselyt, > 3,7 (1-5) <i>Vertailutiedot löytyy, asiakastyytyväisyyskyselyn tulosta ei kirjattuna.</i> Sivistystoimen vastine: Salo on osallistunut 40 kunnan Arttu asiakastyytyväisyystutkimukseen ja sijoittunut tuloksissa sivistyspalvelujen osalta pääosin vertailukuntia paremmaksi. Liikuntapalvelujen osalta salolaisista 60 % on ollut sitä mieltä, että palvelut on hyvin hoidettu, valtakunnan keskiarvon ollessa 55 %.	
PROSESSIT		
Tehokkaat avain- ja palveluprosessit		
1.1. Prosessimaisesti tuotetut palvelut	1.1.1.1. Analysoidut palveluprosessit	
	1.1.2.1. Laadunhallintajärjestelmän asteittainen käyttöönotto, järjestelmä käytössä kokonaisuudessaan v. 2013	
1.2. Prosessit tuottavat hyvinvointia tukevia ja ennaltaehkäiseviä ja laadukkaita palveluja	1.2.1.1. Prosessien rajapinnat tunnistettu	

	<p>1.2.2.1. Erityisopetussiirtojen väheneminen</p> <p><i>vertailutietoa eri vuosilta erityisopetussiirroista ei ole näkyvissä.</i></p> <p>Sivistystoimen vastine:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>kuukausiraporttien mukaan erityisoppilaiden määrä on pienentynyt tilastointipäivänä 20.9. syyskuu 2009: 8,6 %, syyskuu 2010: 8,7 % ja syyskuu 2011: 8,1 %</i> – <i>Erityisen tuen piirissä olevien lasten osuus on perusopetuksessa laskenut 27 oppilaalla tarkastelujakson aikana v. 2010-2011.</i> – <i>Erityisoppilaista yhä useampi pystyi opiskelemaan yleisopetuksen luokissa (integrointi). Integroitavien erityislasten osuus on kasvanut 52 %:sta 60 %:iin ja erityisryhmissä sekä erityiskouluissa koulua käyvien osuus on vastaavasti vähentynyt.</i> – <i>Tavoite saavutettu.</i> 	
	<p>1.2.3.1. Toteutetaan kulttuurikuntoilun keskuspuisto- ja Yö kylissä -tapahtuma</p> <p><i>Ei ollut raportoitu yksityiskohtaisesti, olivatko tavoitteessa mainitut tapahtumat toteutuneet.</i></p> <p>Sivistystoimen vastine: Salo 2011 kulttuuripääkaupunkihankkeen kaksi osiota olivat Kulttuurikuntoilun keskuspuisto ja Pimeyden 876 sävyä, jonka osana olivat Yö kylissä tapahtumat. Hankeraportointi tehtiin Turku 2011 Säätiölle sähköisesti tammikuun lopussa. Säätiöltä tuli hyväksymistieto huhtikuun lopussa. Toukokuussa 2012 saatiin viimeinen Salo 2011 rahoitusosio Säätiöltä. Salo 2011 kulttuuripääkaupunkivuoden toimintaa kuvaava loppuraportti valmistui elokuussa 2012 ja on luettavissa osoitteessa http://www.salo.fi/kulttuuri/21851.aspx.</p>	
JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Henkilöstövoimavarojen laadukas johtaminen		

<p>1.1. Osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö tekee tuloksellista työtä muuttuvassa ympäristössä</p>	<p>1.1.1.1. Kehityskeskusteluissa tavoitteiden ja tulosten arviointi käytössä.</p> <p>1.1.1.2. Kehityskeskusteluaste yksiköissä 100 %.</p> <p><i>Kulttuuripalveluissa kehityskeskustelut osittain siirtyneet seuraavaan vuoteen.</i></p> <p>Sivistystoimen vastine: Salon tuotanto- ja kulttuurihistoriallisen museon johtaja valittiin syyskuussa 2011, mutta hän aloitti työskentelynsä tammikuussa 2012. Salon taidemuseo Veturitallin museonjohtaja aloitti noin kolmen vuoden poissaolon jälkeen työnsä lokakuun loppupuolella 2011. Heidän oli syytä antaa tutustua tehtäviinsä uudessa kunnassa, jotta kehittämiskeskustelut perustuisivat realismiin.</p>	
<p>1.2. Henkilöstön työhyvinvointia tukevat työolosuhteet</p>	<p>1.2.1.1. Henkilökunnan työtyytyväisyyskysely (1-5, >3)</p> <p><i>Mittari hyvä, tulokset puuttuvat.</i></p> <p>Sivistystoimen vastine: Henkilöstöhallinto ei ole toteuttanut henkilökunnan työtyytyväisyyskyselyä.</p> <p>1.2.1.2. Kehitys- ja koulutussuunnitelmat</p> <p><i>Kirjastopalveluissa koulutussuunnitelmat puuttuvat.</i></p> <p>Sivistystoimen vastine: Kirjasto- ja tietopalveluiden palvelukonseptia ollaan vähitellen uudistamassa vuosien 2012 ja 2013 aikana. Tarkoituksena on katsoa henkilökunnan koulutustarpeet samassa yhteydessä; tämän vuoksi koulutussuunnitelmia ei ole tässä vaiheessa laadittu.</p>	
<p>TALOUS</p>		
<p>Kustannustehokas palvelutuotanto</p>		

<p>1.1. Palvelutuotannon sopeuttaminen vallitsevaan taloustilanteeseen</p>	<p>1.1.1.1. Päivähoitopaikan hinta vertailukuntien tasoa</p> <p><i>Mittari ei ollut hyvä, eikä sen toteutumista ollut raportoitu.</i></p> <p>Sivistystoimen vastine: Päivähoidon käyttökustannukset Salossa vuonna 2010 olivat 6327 €/lapsi, vertailukunnissa vastaavat kustannukset olivat 5348-6674 €/lapsi.</p> <p>Vuoden 2011 vertailutietoja ei ole vielä saatavilla.</p>	
	<p>1.1.1.2. Perusopetuksen ja lukiokoulutuksen kustannukset / oppilas vertailukuntien tasoa</p>	
	<p>1.1.1.3. Kulttuuri- ja kirjastopalvelujen sekä liikunta- ja nuorisopalvelujen nettokustannukset /asukas vertailukuntien tasoa</p> <p><i>Liikuntapalvelun ja kirjastopalveluiden hintavertailu muita korkeampi .</i></p> <p>Sivistystoimen vastine: Hintavertailussa kirjastopalveluihin käytetty summa on vertailukuntia korkeampi, mikä tarkoittaa sitä, että Salon kaupunki on suhteellisesti satsannut kirjastopalveluihin vertailukuntia enemmän. Osittain tämä selittyy sillä, että Salossa on haluttu ylläpitää kattavaa kirjastoverkkoa, mikä laajan pinta-alan kaupungissa (erityisesti Salon tapauksessa suhteessa asukaslukuun) tarkoittaa suuria kustannuksia.</p> <p>Liikuntapalveluissa vuoden 2011 vertailutietoja ei ole vielä saatu, joten luvut ovat v. 2010 lukuja. Kaikkien vertailukuntien osalta (Hyvinkää, Hämeenlinna, Kotka, Kouvola, Mikkeli, Raisio, Rovaniemi, Salo, Seinäjoki) keskimääräinen nettokustannus liikuntapalvelujen osalta asukasta kohti on 89 e, Salossa kustannus on 104 e. Menojen osalta kuntien keskiarvo on 6,122 milj. e, Salon menot ovat 6,682 milj. Tuottojen osalta keskiarvo on 995 000 e, Salon tuotot ovat 938 000 e.</p> <p>Muiden kuntien meno- ja tulorakennetta</p>	

	<p>tarkemmin tuntematta (liikunnan osalta muuta vertailutietoa kuin yllä olevat luvut ei kaupungilla ole) ei pysty tarkasti analysoimaan mistä erot johtuvat. Salo on pinta-alaltaan varsin laaja kunta ja liikuntapalvelujen ylläpitäminen (esim. liikuntasalit ja –hallit, uimarannat ja saunat, kuntosalit, ladut, luistelukentät) ympäri laajaa kuntaa tulee kustannuksiltaan selvästi kalliimmaksi kuin palvelujen keskittäminen pienelle alueelle kuten esim. Raisiossa voidaan tehdä. Valtakunnan tasolla on myös poikkeuksellista se, että kaikki kaupungin hallinnoimat liikuntatilat ja Salossa muutkin kaupungin tilat (kuten esim. kokoustilat ja leirikeskukset) ovat kaikille salolaisille yhdistyksille ja näiden kaikenikäisille käyttäjille maksuttomia.</p>																												
	<p>1.1.2.1. Yhdenmukaistetut avustusperiaatteet</p>																												
<p>1.2. Tulokertymän vahvistaminen</p>	<p>1.2.1.1. Palvelumaksut vertailukuntien tasoa</p> <p><i>Vertailukuntien tietoja ei ollut.</i></p> <p>Sivistystoimen vastine: <i>Musiikkiopiston palvelumaksu vertailutaulukko on liitteenä, koska se sisältää useita eri maksuja.</i></p> <p><i>Vertailtavaksi palvelumaksuista on otettu Salon taidemuseo Veturitallin sisäänpääsymaksu perusmaksun osalta.</i></p> <p><i>Vertailukunnat</i> <i>Taidemuseoiden sisäänpääsymaksut</i></p> <table data-bbox="710 1444 1093 1736"> <tbody> <tr> <td><i>Salo</i></td> <td><i>55 000</i></td> <td><i>4 €</i></td> </tr> <tr> <td><i>Kouvola</i></td> <td><i>88 149</i></td> <td><i>6 €</i></td> </tr> <tr> <td><i>Hämeenlinna</i></td> <td><i>66 504</i></td> <td><i>6 €</i></td> </tr> <tr> <td><i>Rovaniemi</i></td> <td><i>59 967</i></td> <td><i>8 €</i></td> </tr> <tr> <td><i>Seinäjoki</i></td> <td><i>57 291</i></td> <td><i>3 €</i></td> </tr> <tr> <td><i>Kotka</i></td> <td><i>54 769</i></td> <td><i>-</i></td> </tr> <tr> <td><i>Mikkeli</i></td> <td><i>48 757</i></td> <td><i>5 €</i></td> </tr> <tr> <td><i>Hyvinkää</i></td> <td><i>45 343</i></td> <td><i>5 €</i></td> </tr> <tr> <td><i>Raisio</i></td> <td><i>24 513</i></td> <td><i>0 €</i></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Keskimääräinen sisäänpääsymaksu perusmaksu osalta on 4,60 €</i></p> <p><i>Koska liikuntapalveluissa on useita satoja erilaisia palvelumaksuja ja eri kunnissa eri tavoin määräytyviä (esim. liikuntapalvelujen hinnasto on Salossa 17 sivua ja Kouvolaassa 29 sivua pitkä), on vertailukunnista kerätty vain keskeisimmät maksut.</i></p>	<i>Salo</i>	<i>55 000</i>	<i>4 €</i>	<i>Kouvola</i>	<i>88 149</i>	<i>6 €</i>	<i>Hämeenlinna</i>	<i>66 504</i>	<i>6 €</i>	<i>Rovaniemi</i>	<i>59 967</i>	<i>8 €</i>	<i>Seinäjoki</i>	<i>57 291</i>	<i>3 €</i>	<i>Kotka</i>	<i>54 769</i>	<i>-</i>	<i>Mikkeli</i>	<i>48 757</i>	<i>5 €</i>	<i>Hyvinkää</i>	<i>45 343</i>	<i>5 €</i>	<i>Raisio</i>	<i>24 513</i>	<i>0 €</i>	
<i>Salo</i>	<i>55 000</i>	<i>4 €</i>																											
<i>Kouvola</i>	<i>88 149</i>	<i>6 €</i>																											
<i>Hämeenlinna</i>	<i>66 504</i>	<i>6 €</i>																											
<i>Rovaniemi</i>	<i>59 967</i>	<i>8 €</i>																											
<i>Seinäjoki</i>	<i>57 291</i>	<i>3 €</i>																											
<i>Kotka</i>	<i>54 769</i>	<i>-</i>																											
<i>Mikkeli</i>	<i>48 757</i>	<i>5 €</i>																											
<i>Hyvinkää</i>	<i>45 343</i>	<i>5 €</i>																											
<i>Raisio</i>	<i>24 513</i>	<i>0 €</i>																											

Liikuntapalveluista on kerätty aikuisten ja lasten uimahallin kertamaksut. Liikuntapalvelujen ulkoisista tuloista 58 % saadaan uimahallin sisäänpääsymaksujen kautta myyntituloina. Uimahallissa järjestetään paljon myös ohjattua liikuntaa, mistä tulee 22 % tuloista eli uimahalli ja ohjattu liikunta yhteensä muodostavat 80 % liikuntapalvelujen tuloista. Loppu 20 % kertyy uimarannoilta, liikuntahalleista ja koulujen saleista.

Salon ja vertailukuntien uimahallien sisäänpääsymaksut ovat seuraavat:

<i>Hyvinkää</i>	<i>aikuiset 5 e</i>
<i>lapset 3 e</i>	
<i>Hämeenlinna</i>	<i>aikuiset 5,60 e</i>
<i>lapset 3,35 e</i>	
<i>Kotka</i>	<i>aikuiset 4,30 e</i>
<i>lapset 2,50 e</i>	
<i>Kouvola</i>	<i>aikuiset 4,20 e</i>
<i>lapset 2,60 e</i>	
<i>Mikkeli</i>	<i>aikuiset 5,30 e</i>
<i>lapset 2,70 e</i>	
<i>Raisio</i>	<i>aikuiset 5,50 e</i>
<i>lapset 2,50 e</i>	
<i>Rovaniemi</i>	<i>aikuiset 7 e</i>
<i>lapset 3 e</i>	
<i>Salo</i>	<i>aikuiset 5 e</i>
<i>lapset 2,50 e</i>	
<i>Seinäjoki</i>	<i>aikuiset 5 e</i>
<i>lapset 2,50 e</i>	

Aikuisten uimahallimaksun keskiarvo on 5,20 e ja lasten 2,70 e.

Osassa halleista on aamuisin ja/tai päivisin edullisempi hinta, tässä on huomioitu kallein (eli ilta) hinta. Joissain kaupungeissa on myös useita uimahalleja, joihin tästä on huomioitu kalleimmat hinnat.

Salon nuorisopalveluissa osallistumismaksu leirille (4 vrk.) 25 euroa. Vertailukuntien keskiarvo (niistä joista tieto oli saatavilla) 27 euroa. Leirien osallistumismaksujen vertailu on hankalaa, koska leirit on kestoltaan eri mittaisia, toisissa yövytään sisätiloissa ja toisissa omilla teltoissa jne.

TEKNINEN TOIMI

ASIAKKAAT

Hyvin toimivat peruspalvelut, asuin- ja toimintaympäristön kehittäminen ja ylläpito

<p>1.1. Asy perustehtävätavoite – Vetovoimainen asuin- ja toimintaympäristö</p>	<p>1.1.1.1. Asiakastyytyväisyyskyselyjen tekeminen ja arviointi, tavoitetaso hyvä</p> <p><i>Raportointi ei vastaa keskeiseen tavoitteeseen, joka on paljon laajempi</i></p>	
<p>1.2. Toimialarajat ylittävä palveluiden ja maankäytön kehittäminen sisäisen aluekeskusperiaatteen mukaisesti (viherkaupunki ja yhteisöllisyys)</p>	<p>1.2.1.1. Palveluverkkopäätökset vuonna 2010 (kv,kh); niiden mukaisten toimenpiteiden toteuttaminen 2011</p>	
	<p>1.2.1.2. Yleiskaavallinen ohjelma valmis 2012 (kh, kaupsu)</p>	
<p>1.3. Laadukkaita asunto- ja yritystontteja tarjolla kysyntää vastaavasti</p>	<p>1.3.1.1. Maapoliittinen ohjelma hyväksytty ennen kesää 2011 (kh)</p> <p><i>Päätöstä hyväksymisestä ei vielä ollut tehty.</i></p>	
	<p>1.3.2.1. Tonttien määrätavoite: luovutettavana 2 v tarve, kaavoitettuna 5 v tarve, raakamaata 10 v tarve</p>	
	<p>1.3.3.1. Vuosien 2011-2012 kaavoitusohjelmien toteutumisen seuranta</p>	
	<p>1.3.3.2. Vuosien 2012-2013 kaavoitusohjelmien käynnistäminen toukokuussa 2012</p>	
<p>1.4. Toimintaympäristö tukee kaikkien väestöryhmien liikkumista ja yhdessäoloa</p>	<p>1.4.1.1. Palvelusitoumusten ja- sopimusten mukainen taso toteutuu koko ajan</p>	
	<p>1.4.2.1. Hoidetaan olemassa oleva verkosto palvelutasotavoitteen mukaisesti ja rakennetaan investointiohjelman mukaiset uudet kohteet</p>	
	<p>1.4.3.1. Poistetaan havaitut ja raportoidut epäkohdat</p>	
	<p>1.4.3.2. Jokaisessa asemakaavassa otettu huomioon kevyenliikenteen ja jalankulun tarpeet</p>	
<p>1.5. Kestävän kehityksen periaatteiden mukainen toiminta</p>	<p>1.5.1.1. Selvitetään kasvuhuonekaasujen päästötaso ja laaditaan suunnitelma vähentämiseksi v. 2020 mennessä</p>	
	<p>1.5.2.1. Toteutetaan kestävän kehityksen toimenpiteet teknisen lautakunnan osalta</p>	

	1.5.2.2. Puun, aurinko- ja maalämmön ja tuulivoiman käytön edistäminen ja liikkumistarpeen vähentäminen kaavoituksen keinoin	
	1.5.2.3. Kestävää kehitystä edistävät kaavaratkaisut ja rakentamisvaatimukset kaupungin omistamille tonteilla	
1.6. Kaupungin kehitystä edesauttavat liikennetarkeat: Esa-radan, kantatie-52:n parantamisen ja Turku-Salo paikallisjunaliikenteen edistäminen	1.6.1.1. Esa-radan, kantatie-52:n parantamisen ja Turku-Salo paikallisjunaliikenteen toteutusedellytykset otettu huomioon kaavaratkaisuissa	
PROSESSIT		
Johtaminen, henkilöstö, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus		
1.1. Tarkoituksenmukainen palveluverkko ja toimivat prosessit	1.1.1.1. Prosessit kuvattu, ongelmat ja puutteet tunnistettu ja suunnitelma laadittu / asiakastytyväisyyskysely <i>Ei ole raportoitu onko ongelmat ja puutteet tunnistettu eikä ollut tietoa asiakastytyväisyyskyselyä</i>	
	1.1.2.1. IVA-menettelyn käyttö/ toimialat, vaikutusten arviointia sovelletaan kaikkiin keskeisiin päätöksiin	
JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Johtaminen, henkilöstö, strateginen päätöksenteko ja kuntauudistuksen hallittu toteutus		
1.1. Johtaminen ja päätöksenteko tapahtuvat perustehtävän ja strategian linjausten mukaisesti	1.1.1.1. Johtamisprosessit mallinnettu	
	1.1.1.2. Tuloskortti käytössä 2012 <i>Raportointi jätti epäselväksi sen, onko kaikille yksiköitten esimiehille laadittu tuloskortit</i>	
1.2. Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välisen roolin selkeyttäminen	1.2.1.1. Johtamisprosessit mallinnettu	
	1.2.2.1. Kaavoituksen seurannan kehittäminen, seurantaraportit 2011	
1.4. Selkeä ja systemaattinen johtamisjärjestelmä	1.4.1.1. 50 % suorittanut joko Verson tai Jetin	

	1.4.2.1. Vuosikellon käyttöönotto <i>Käyty suullisesti kehityskeskusteluissa, ei ilmeisesti vielä käytössä</i>	
1.5. Työyhteisön peruspilarit kunnossa	1.5.1.1. Tehtäväkuvaukset päätetty 2010, vuosittainen arviointi kehityskeskusteluissa	
	1.5.5.1. Vuosittainen arviointi kehittämispäivän yhteydessä <i>Ei ole raportoitu vuosittaisesta arvioinnista</i>	
1.6. Tarpeita vastaava henkilöstömitoitus	1.6.1.1. Täyttölupamenettelyn hyödyntäminen, seuranta	
	1.6.2.1. Keskitetyn rekrytointimenettelyn käyttöönotto, henkilöstösasto	
TALOUS		
Tasapainoinen talous		
1.1. Tulot kattavat menot	1.1.1.1. Tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja tunnusluvut / talousosasto Talousarvion noudattaminen /esimiehet	
	1.1.2.1. Vapautuvien toimien täyttö kh:n harkinnan mukaan: jatkuva seuranta / henkilöstösasto	
1.2. Verrokkikuntia tehokkaammin järjestetyt laadukkaat palvelut ja strategian mukaiset investoinnit sekä ulkoisten palvelujen taloudellisuus	1.2.1.1. Investointilaskelmien toteutumisen seuranta	
	1.2.2.1. Kustannusarvioiden pitävyys <i>Ei raportoitu, ovatko kustannusarviot pitäneet</i>	
1.3. Riittävä maksuvalmius	1.3.1.1. Vähintään 30 pv maksuvalmius <i>Toimialan tulokortin tavoitteet tulee raportoida kyseisessä tulokortissa, vaikka se on raportoitu toisellakin toimialalla</i>	
1.4. Kilpailukykyinen veroprosentti	1.4.1.1. Veroprosentti suhteessa verrokkikuntiin <i>Toimialan tulokortin tavoitteet tulee raportoida kyseisessä tulokortissa, vaikka se on raportoitu toisellakin toimialalla</i>	

1.5. Kilpailukykyinen tuottavuus	1.5.1.1. Kustannustehokkuus suhteessa verrokkikuntiin <i>Toimialan tulokortin tavoitteet tulee raportoida kyseisessä tulokortissa, vaikka se on raportoitu toisellakin toimialalla</i>	
1.6. Positiivinen tilikauden tulos	1.6.1.1. Tulos- ja rahoituslaskelma <i>Toimialan tulokortin tavoitteet tulee raportoida kyseisessä tulokortissa, vaikka se on raportoitu toisellakin toimialalla</i>	
1.7. Riittävä investointien tulorahoitus	1.7.1.1. Investointien tulorahoitus vähintään 50 % <i>Toimialan tulokortin tavoitteet tulee raportoida kyseisessä tulokortissa, vaikka se on raportoitu toisellakin toimialalla</i>	
1.8. Seuranta ja arviointi perustuvat tulokortteihin	1.8.1.1. Ajantasaiset kolmannesvuosiraportit	
1.9. Kaavoituksen taloudellisuus	1.9.1.1. Kaupunkisuunnittelun kustannukset / asukas <i>Toimialan tulokortin tavoitteet tulee raportoida kyseisessä tulokortissa, vaikka se on raportoitu toimintatietokorteissa</i>	

Teknisen toimen vastine:

Valtaosa teknisen toimialan tavoitteista on toteutunut ja niihin on annettu tavoitteen toteuman mukainen vastaus. Tavoitteiden sisältöä ja selkeyttä kehitetään edelleen.

LUPA- JA VALVONTATOIMI

ASIAKKAAT		
Hyvin toimivat asumisen ja ympäristön peruspalvelut		
1.1. Kaupungin viranomaispalvelujen ja lupamenettelyn asiakaslähtöinen ja tehokas toiminta	1.1.1.1. Laatujärjestelmien ylläpito	
	1.1.1.2. Prosessien läpikäynti kriittisesti	

1.2. Sujuva laadukas ja tasapuolinen lupamenettely ja valvontatoiminta	1.2.1.1. Sujuva laadukas ja tasapuolinen lupamenettely ja valvontatoiminta <i>Mittari on sama kuin tavoite, ei pystytä arvioimaan toteutumista</i>	
	1.2.2.1. Rakennus- ja huoneistorekisterin korjaaminen	
	1.2.3.1. Valvonnan kohdentaminen kohteiden riskikartoitukseen perustuen <i>Mittari on sama kuin tavoite, ei pystytä arvioimaan toteutumista</i>	
1.3. Vetovoimainen asuin- ja toimintaympäristö	1.3.1.1. Rakennuslupiin liittyvien suunnitelmien ja toteutuksen valvonnan kehittäminen	
	1.3.2.1. Kaupunkikuvatoimikunnan ja asiantuntijoiden antamien lausuntojen vaikuttaminen rakennetun ympäristön kehittämisessä <i>Raportoinnista ei käy ilmi miten em. toimijoiden lausunnot ovat vaikuttaneet rakennetun ympäristön kehittämiseen.</i>	
PROSESSIT		
Kestävä kehitys ja viherkaupunki		
1.1. Kestävän kehityksen periaatteiden mukainen toiminta	1.1.1.1. Selvittää kasvihuonekaasujen päästötaso ja laatia suunnitelma kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi vuoteen 2020 mennessä	
	1.2.3.1. Viemäriverkostoon kuulumattomien kiinteistöjen jäteveden puhdistuksen hyvä laatu <i>Raportointi ei vastaa asetettua mittaria.</i>	
	1.2.3.2. Nutreg-hankkeeseen osallistuminen <i>Kielteinen rahoituspäätös, ei toteudu</i>	
	1.2.3.3. Kiskonjoki-vesistöhanke edistyminen	
JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Johtaminen, strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö		

1.1. Ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö	1.1.1.1. Koulutuksiin osallistuneiden määrä <i>Erittäin hyvä raportointi ☺</i>	
	1.1.2.1. Asiakastytyväisyystutkimus <i>Tutkimuksen tuloksia ei raportoitu</i>	

VESIHUOLTOLAITOS

ASIAKKAAT		
Palvelujen asiakaslähtöisyys		
1.1. Asiakastytyväisyys korkeaa tasoa	1.1.1.1. Kyselyjen seuranta <i>Asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia ei raportoitu.</i>	
Veden laatu ja toimintavarmuus		
2.1. Vesijohtoveden laatu täyttää vaatimukset, veden jakelukatkokset vähäisiksi	2.1.1.1. Veden laadun mittaukset ja tulokset	
	2.1.2.1. Jakelukatkoksen seuranta <i>Tuloskorttiin on raportoitu: "Jakelukatkoksia vähäinen määrä". Käsitettä "vähäinen" olisi hyvä tarkentaa; tarkat katkosmäärät saatavissa?</i>	
Viemäriverkon ja jätevesien käsittelyn toimivuus		
3.1. Moitteeton jätevesiverkoston toiminta ja jätevesien puhdistaminen	3.1.1.1. Jätevesien puhdistustaso verrattuna lupaehtoihin	
PROSESSIT		
Kuntauudistuksen hallittu toteutus		
1.1. Vesihuoltoverkostot teknisesti samantasoisiksi koko toiminta-alueella	1.1.1.1. Talousarvion toteutuksen seuranta	
Kestävä kehitys ja viherkaupunki		
2.1. Ympäristöstä huolehtiminen	2.1.1.1. Puhdistustulosten vertaaminen lupaehtoihin	
JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö		

1.1. Asiakastyytyväisyys korkea tasoa	1.1.1.1. Koulutuspäivät / henkilö / vuodessa <i>Henkilökunnan koulutuspäivien määrä ei selviä raportoinnista. Keskeinen tavoite ei myöskään korreloi asetetun mittarin kanssa. Tavoitteeksi kirjattu "Asiakastyytyväisyys korkea tasoa" on jo yhtenä keskeisenä tavoitteena tulokortin kohdassa "Asiakkaat".</i>	
1.2. Motivoitunut henkilöstö	1.2.1.1. Kehityskeskustelut toteutettu	
TALOUS		
Tasapainoinen talous, talouden hallinta ja tuotantokustannukset		
1.1. Taksataso vertailukelpoinen toisiin laitoksiin	1.1.1.1. Sijoitetun pääoman tuotto 2 % <i>Asetettu tuotto prosenttitavoite ei ole toteutunut. Tulokortissa ei ole selvitetty toteutunutta pääoman tuotto prosenttia. Myöskään syytä tuotto prosenttitavoitteen alitukseen ei ole tulokortissa kerrottu.</i>	

KAUKOLÄMPÖLAITOS

ASIAKKAAT		
Hyvin toimivat kaukolämmön palvelut		
1.1. Kilpailukykyinen kaukolämpö toiminta-alueella	1.1.1.1. Kaukolämmön yleissuunnitelma valmis vuoden 2011 aikana <i>Yleissuunnitelma valmistuu vasta 3/2012</i>	
Palvelujen asiakaslähtöisyys		
2.1. Asiakastyytyväisyys korkea tasoa	2.1.1.1. Kyselyjen seuranta <i>Tavoite: "Asiakastyytyväisyys korkea tasoa". Raportoitu: "Asiakaspalaute on ollut pääosin hyvää".</i>	
Lämpöenergian tuotannon toimintavarmuus		
3.1. Asiakkaalle toimitetaan lämpöä keskeytyksettä	3.1.1.1. Toimituskatkojen lukumäärä ja pituus <i>Ei täysin keskeytymätön, mutta hyvä</i>	
PROSESSIT		

Kuntauudistuksen hallittu toteutus		
1.1. Verkostot saneerataan teknisesti samantasoisesti koko toiminta-alueella	1.1.1.1. Talousarvion toteutuksen seuranta <i>Raportointi sivuuttaa asetetun mittarin.</i>	
Kestävä kehitys ja viherkaupunki		
2.1. Ympäristöstä huolehtiminen	2.1.1.1. Toimenpiteiden seuranta (energiatehoksuussopimuksessa olevien toimenpiteiden kartoitus) <i>Raportointi sivuuttaa asetetun mittarin, ja on osin vaikeaselkoinen, koska ei kerrota toimenpiteistä</i>	
JOHTAMINEN, OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖ		
Strateginen päätöksenteko sekä osaava ja motivoitunut henkilöstö		
1.1. Asiakastyytyväisyys korkeaa tasoa	1.1.1.1. Koulutuspäivät / henkilö / vuosi <i>Henkilökunnan koulutuspäivien määrä ei selviä raportoinnista. Keskeinen tavoite ei myöskään korreloi asetetun mittarin kanssa. Tavoitteeksi kirjattu "Asiakastyytyväisyys korkeaa tasoa" on jo yhtenä keskeisenä tavoitteena tulokortin kohdassa "Asiakkaat".</i>	
1.2. Motivoitunut henkilöstö	1.2.1.1. Kehityskeskustelut toteutettu <i>Raportointi vastaa keskeiseen tavoitteeseen, mutta ei mittarin toteutumiseen</i>	
TALOUS		
Tasapainoinen talous, talouden hallinta ja tuotantokustannukset		
1.1. Taksatason vertaaminen vastaaviin laitoksiin	1.1.1.1. Sijoitetun pääoman tuotto 12 % <i>Asetettu tuottoprosenttitalvoite ei ole toteutunut. Toteutunutta tuottoprosenttia ei ole merkitty tulokortin "raportointi"-sarakeeseen.</i>	

