

## Selvitys vuoden 2014 arviointikertomuksesta aiheutuneista toimenpiteistä

Tässä yhteenvedossa on listattu arviointikertomuksen tiivistelmässä esiintuodut aiheet (kohdat 1-18). selvitykset niihin on kirjoitettu ao. kohtien jälkeen. Yhteenvedon lopussa on koottu tarkastuslautakunnan suosituksiin saadut kommentit sekä muut arviointikertomukseen tulleet kommentit.

Arviointikertomuksentiivistelmän huomioihin esitetään annettavaksi seuraavat selvitykset:

### Tarkastuslautakunta:

1. Osana johtamisjärjestelmää Vantaa on kehittänyt strategiатыön mallin valtuustokaudelle. Tarkastuslautakunta tutki tärkeimmän ohjausvälineen eli valtuustokauden strategian jalkauttamisen onnistumista kyselyn avulla. Työntekijöille tehdyn strategiakyselyn perusteella voidaan todeta, että työntekijät tuntevat varsin hyvin itselleen henkilökohtaisesti työssä asetetut tavoitteet. Kuitenkin tulosten perusteella strategian jalkauttamista työntekijöille pitää edelleen jatkaa. Erityisesti strategian eri osien välisten yhteyksien selkiinnyttäminen on tarpeen, jotta koko strategian rakentuminen visiotasolta työntekijän omiin tavoitteisiin saakka hahmottuu kunnolla ja saadaan kokonaiskäsitys strategiasta.

### Selvitys kohtaan 1:

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että on laadittu toimialatasoinen johtamisjärjestelmä sekä tulosaluetaiset johtamisjärjestelmät. Strateginen johtaminen perustuu strategiasta tulevien tavoitteiden asettamiseen ja toteuttamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla on systemaattisesti jalkautettu toimialaa koskevat Vantaan valtuustokauden tavoitteet sekä vuosittaiset sitovat tavoitteet toimialan tulokortille ja siitä edelleen tulosalueille. Lähes kaikki tulosityksiköt laativat vuosittain ylemmän tason strategian pohjalta joko tulokortin tai toimintasuunnitelman. Henkilöstökeskuksen johtamisen konsultti on vieraillut toimialan ja tulosalueiden johtoryhmissä opastamassa kaupungin strategiatyökalujen käyttöön.

Arviointikertomuksesta ei ilmene kuinka moni sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijä tai esimies vastasi kyselyihin, ja miten heidän vastauksensa vastasivat kaupungin keskiarvoa. Arviointikertomuksessa todetaan kaupunkitasoisen arvion perusteella, että strategian jalkauttamista työntekijöille tulee edelleen jatkaa. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan eri tasoilla asiaan tulee kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota. Palveluintensiiivisellä toimialalla on kuitenkin oleellista jalkauttaa strategiaa siten, että se palvelee kunkin toiminnon palveluprosessien kehittämistä, ja strategiaa edistetään vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa toimintälähtöisesti. Yksilötasolla esimies suunnittelee yhdessä työntekijän kanssa tämän henkilökohtaiset tavoitteet, jotka osaltaan jalkauttavat sekä oman yksikön että ylemmän tason tavoitteita. Kyselyn perusteella näyttäisi

siltä, että Vantaalla henkilökohtaisten tavoitteiden jalkautuksessa ja sisäistämisessä on myös hyvin onnistuttu.

**Sivistystoimi** toteaa, että tavoitteiden mittarointia ja raportointia sekä tapaa viestiä strategiasta tullaan kehittämään muun muassa palvelumuotoilun keinoin. Lisäksi sivistystoimen strategiaprosessia kehitetään siten, että jatkossa tavoitteiden asettaminen ja mittarointi toimialalla kulkee entistä enemmän alhaalta ylöspäin valtuustokauden strategian päämäärien edistämiseksi. Konkreettisemmän mittaroinnin lisäksi alhaalta ylöspäin suuntautuvan strategiatyön avulla strategian jalkauttaminen helpottuu.

**Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala** jatkaa strategian jalkauttamista kaikilla organisaatiotasolla siten, että koko henkilöstö on tietoinen omien henkilökohtaisten tavoitteiden nivoutumisesta kaupungin ja toimialan sekä yksikötason strategisiin tavoitteisiin. Kokonaisuuksien ja strategian eri osien välisten yhteyksien selkiinnyttämistä jatketaan kaikkien esimiesten toimesta.

Tulosalueilla on käytössä tulokortti, jota käsitellään yhdessä. Tulokortin sisältö ohjaa mm. työohjelmien laatimista. Jokaisella yksiköllä on oma työsuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Valtuustokauden strategia vastaa hyvin toimialan ja tulosalueiden tehtäviä, ja se ohjaa kaikkea tekemistä. Työntekijät ovat sisäistäneet strategian hyvin ja toteuttavat sitä myös itseohjautuvasti.

Suurin osa toimialan lakisääteisistä tehtävistä ei ole suoraan kytkettävissä kaupungin strategiaan. Valtuustokauden strategia otetaan jatkossa paremmin huomioon niiltä osin kuin se koskee valvontatyötä ja sen kehittämistä.

**Henkilöstökeskus** toteaa, että strategian jalkauttamista tai strategista ohjausta työntekijätasolle tulee jatkaa. Työvälineitä tälle ovat tiimien toimintasuunnitelmat ja ryhmien tulos- ja kehityskeskustelut yksilökeskustelujen lisäksi. Avaimeen on rakennettu strategiatyökalut. Mikäli niitä käytetään, paranee aivan varmasti myös työntekijöiden tietoisuus kaupunki- ja toimialatason strategialinjauksista.

**Konsernipalvelut** toteavat, että arviointikertomuksen tiivistelmäkohta on laadittu erittäin laadukkaasti eikä oikaistavaa ole.

**Elinkeinopalveluissa** käydään sen johtamisjärjestelmän mukaisesti kaupungin, tulosalueen ja yksittäisten työntekijöiden tavoitteet läpi säännöllisesti. Erityisen tärkeänä tavoitteiden käsittelyä on pidetty vuonna 2015, kun tulosalueelle siirtyi Vantaan Innovaatioinsitituutin lakkauttamisen myötä uutta henkilöstöä.

**Taloussuunnittelu** toteaa, että osana kilpailutuksessa olevaa tiedolla johtamisen hanketta otetaan käyttöön strategiatyöväline, joka mahdollistaa tavoitehierarkian tarkastelun siten, että strategiyhteyksien havainnointi organisaatiotasojen välillä helpottuu. Strategiatyövälineen toiminnallisena vaatimuksena on mahdollisuus porautua

tavoitehierarkiassa alas- ja ylöspäin seuraten tavoitteen jalkautumista (kaupunki-, toimiala- ja tulosaluetaso jne.). Väline helpottaa myös strategian eri osien ja tasojen hahmottamista kokonaisuutena: valtuustokauden strategian päämäärät, sitovat tavoitteet, toimialojen ja tulosalueiden tulokorttien tavoitteet jne.

Tiedolla johtamisen –hankkeen ohella kaupunginjohtajan toimialan tulosalueiden yhteiseksi kehittämiskohteeksi on nostettu yhteistyön lisääminen strategian valmistelussa, viestinnässä sekä jalkauttamisessa. Seuraavan valtuustokauden strategian laadinnassa huomioidaankin näin ollen entistä paremmin strategian viestintä eri kohderyhmille sekä strategisten tavoitteiden eteneminen aina työntekijätasolle saakka.

Strategian vieminen osaksi arkityötä toimintayksiköissä on viimekädessä viestinnällinen kysymys, jossa esimiehillä on keskeinen asema.

### **Tarkastuslautakunta:**

2. Valtuuston asettamat sitovat tavoitteet toteutuivat täysin tai melko hyvin 72 prosenttisesti (83 prosenttisesti vuonna 2013). Taloudelliset tavoitteet toteutuivat paremmin eli 90 prosenttisesti (90 prosenttisesti vuonna 2013). Jossain määrin toteutui 21 prosenttia tavoitteista (10 prosenttia vuonna 2013) ja toteutumatta jäi seitsemän prosenttia (seitsemän prosenttia vuonna 2013). Tarkastuslautakunnalla oli huomautettavaa tai kommentoitavaa 36 prosenttiin tavoitteista, kun edellisvuonna huomautuksia tai kommentteja annettiin 21 prosenttiin tavoitteista.

Tarkastuslautakunta kiinnittää tavoitteiden raportojien huomiota siihen, että tavoitteista raportoidaan ymmärrettävästi ja selväsanaisesti siten, että lukija ymmärtää mitä on tehty tavoitteen saavuttamiseksi. Sitovien tavoitteiden raportointi on osa toimintakertomusta, joka on osa tilinpäätöstä.

### **Selvitys kohtaan 2:**

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että kuten arviointikertomuksessa todetaan, kaksi- tai useampiosaiset tavoitteet hankaloittavat kokonaisarvioinnin tekemistä, ja tällaisten tavoitteiden asettamista tulisi jatkossa välttää. Täsmälliset määrälliset tavoitteet ovat helposti mitattavissa, ja siksi seurannan kannalta tavoitteina selkeitä. Kääntöpuolena on se, että tavoite joudutaan määrittelemään ei-toteutuneeksi tilanteessa, jossa kehitys on ollut toivotun suuntaista mutta tavoite jäänyt saavuttamatta. Kuten, tarkastuslautakunta toteaa, että näissä tapauksissa tavoitearviointia voitaisiin jatkossa lieventää.

**Sivistystoimi** toteaa, että monien tavoitteiden mittarointia ja raportointia hankaloittaa toimintakauden poikkeaminen kalenterivuodesta ja kaupunkitasoisesta strategiатыön syklistä. Tästä syystä mittarin lähtötaso saattaa jäädä tulokortin laadintavaiheessa löyhäksi.

**Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala** toteaa, että valtuuston asettamien sitovien tavoitteiden raportointia kehitetään edelleen yhdessä kaupungin

taloussuunnittelun ja muiden toimialojen kanssa siten, että tavoitteiden mittarointi, toteutus ja raportointi ovat riittävän ymmärrettäviä ja selväsanaisia.

Kaupunkisuunnittelussa tavoitteet on sisällytetty työohjelmaan. Tulokortin ja sitovien tavoitteiden sekä tunnuslukujen ja strategian mittareiden synkronointia parannetaan ja raportointityökaluja kehitetään.

**Henkilöstökeskus** toteaa, että sitovan tavoitteen 1.5.: kaupungin hallintokäytäntöjä kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa - mittarina oli henkilöstökysely. Erillisen kyselyn tekemisestä luovuttiin, koska asioita on nostettu esiin työpaikkakokouksissa ja hyviä näkemyksiä toimenpiteiksi oli kartoitettu myös muun kyselyn yhteydessä. Henkilöstökysely olisi vaatinut runsaasti raportointiresursseja avovastausten takia.

**Konsernipalvelut** toteaa, että arviointikertomuksen tiivistelmäkohta on laadittu erittäin laadukkaasti eikä oikaistavaa ole.

**Elinkeinopalvelujen** raportointivastuulla oleville tavoitteille oli selkeät mittarit, joko määrälliset tai toteuttamista edellyttävät. Raportoinnissa on siksi helppo kuvata toteutuma, vaikka kaikki tavoitteet eivät täysin toteutuneetkaan. Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat moninaisia ja niiden selostaminen tiivistä excel-taulukossa on haasteellista.

**Taloussuunnittelu** toteaa, että valtuuston asettamien sitovien tavoitteiden toteutumisaste on pysynyt hyvällä n. 70 – 80 prosentin tasolla viime vuosina. Tarkastuslautakunnalla oli kuitenkin vuonna 2014 kommentoitavaa tai huomautettavaa edellisvuotta useammasta tavoitteesta. Taloussuunnittelu pyrkii jatkossa ohjeistamaan ja koordinoimaan sitovien tavoitteiden ja niiden mittaroinnin valmistelua siten, että myös tavoiteraportointi olisi entistään selkeämpää ja ymmärrettävämpää. Sitovien tavoitteiden mittarit ovat muuttuneet voimassa olevan valtuustokauden strategian aikana entistä numeraalisempaan suuntaan, mutta väistämättä myös jatkossa osa tavoitteiden mittareista on luonteeltaan toimenpiteitä, joiden raportointi tapahtuu sanallisesti. Näiden raportoinnissa kannustetaan raportointivastuullisia tiiviiseen, ytimekkääseen ja mittaria vastaavaan sanalliseen raportointiin.

#### **Tarkastuslautakunta:**

3. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen on koko kaupungin strategian toteuttamisen kannalta tärkeää. Syksyllä 2014 tehdyn Kunta10 -kyselyn tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen kehittäminen on ollut tuloksellista. Yleisarvosana oli hieman edelliskertaa parempi ja muihin tutkimukseen osallistuneisiin kuntatyönantajiiin verrattuna Vantaa sai parhaat tulokset monella arvioinnin osa-alueella. Myös muita johtamisen välineitä on kehitetty ja parannettu.

#### **Selvitys kohtaan 3:**

**Henkilöstökeskus** toteaa, että sairauspoissaolojen vähentämisessä ei onnistuttu.

Tieteellisten tutkimusten mukaan kuitenkin sairauspoissaoloihin ja niiden pituuteen voidaan vaikuttaa myös työnantajan ja esimiesten toimenpitein.

Sairauspoissaolojen vähentämiseen tähtääviä uusi toimenpiteitä ovat vuonna 2015 olleet:

- eVälke-moduuli osaksi hr-järjestelmää. eVälke antaa esimiehelle ja työntekijälle "hälytyksen" sairauspoissaolorajojen ylittymisestä ja esimiehen tulee raportoida järjestelmään toimenpiteet asian vuoksi.
- turvallisuushavaintojen ilmoittaminen ja tapaturmatutkintojen aloittaminen;
- työhyvinvointiasiantuntijoiden ja esimiesten aktiiviset tapaamiset (ns. TeTu-käynnit);
- rakennettu "räätälöidyn työn mallia" eli madalletaan kynnystä työkykyinen - työkyvytön esim. äänen menetys ehkäisee oman "normaalin työn", mutta ei estä tekemästä työtä räätälöidysti.

Vuodelle 2016 on suunnitteilla Kunnossa Kaiken Ikää hanke: Mun elämä.

#### **Tarkastuslautakunta:**

4. Sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan edelleen kehittäminen on työn alla. Vuoden 2014 erityisenä parannuksena voidaan ottaa esiin kaupunginjohtajan käynnistämät konserniyhtiöihin kohdistuneet tarkastukset, joiden tarkoituksena on laajentaa läpinäkyvyyden ja hyvän hallinnon periaatteet koko konsernia koskeviksi. Konsernistrategian mukaan sisäinen tarkastus suorittaa tarkastuksia myös konserniyhtiöissä osana konsernin sisäistä valvontaa. Tämän käytännön on hyvä jatkaa. Tarkastukset tuovat esiin esimerkiksi väärinkäytöksiä. Tarkastuslautakunnalla ei ole tietojensaantioikeutta konserniyhtiöiltä myöskään uuden kuntalain mukaan ja tarkastuslautakunnan ei tehtäviensä mukaan kuulu suorittaa varsinaisia tarkastuksia vaan arvioida kuntalain mukaisesti toimintaa. Konserniyhtiöihin nähden tämä ulottuu materiaaliin, joka on kaupungin hallussa. Uusi kuntalaki parantaa ulkoisen tarkastuksen mahdollisuuksia yhteen sovittaa emon ja konserniyhtiöiden tilintarkastus.

#### **Selvitys kohtaan 4:**

**Sisäinen tarkastus** toteaa, että tarkastukset konserniyhtiöihin ovat jatkuneet myös vuonna 2015. Tarkastukset jatkuvat tarpeen mukaan myös vuonna 2016. Tavoitteena on, että kaikissa kaupunkikonsernin keskeisissä yhtiöissä on suoritettu sisäiset tarkastukset tarkoituksenmukaisessa laajuudessa.

**Konsernipalvelut** toteavat, että arviointikertomuksen tiivistelmäkohta on laadittu erittäin laadukkaasti eikä oikaistavaa ole.

#### **Tarkastuslautakunta:**

5. Pääkaupunkiseudun kaupunkien ulkoisten tarkastustointen yhteisarvioinnin tavoitteena oli selvittää, toteutuuko omistajakuntien tahto seudullisten kuntayhtymien, Helsingin Seudun Liikenteen ja Helsingin Ympäristöpalvelujen, omistajaohjauksessa. Lähinnä osa virkamiehistä oli sitä mieltä, että omistajakuntien tahto omistajaohjauksessa pääosin toteutuu. Haastatellut ja kyselyyn osallistuneet päätöksentekijät näkivät seudullisen asioiden hoidon, kuntayhtymämuodon ja suurin osa myös nykyisen hallintomallin hyödyt haittoja suurempina huolimatta siitä, että osa päätösvallassa on menetetty. Hallituksen roolin nähdään olevan tärkein omistajaohjauksessa, mutta tällä hetkellä se on myös ongelmallinen. Arvioinnin perusteella sekä yhtymäkokousedustajien että hallituksen jäsenten roolia omistajaohjauksessa tulee selvittää yhteistyössä kaupunkien kanssa. Luottamuksen kehittämiseksi omistajaohjauksessa kaupunkien ja kuntayhtymän sekä virkamiesten ja hallituksen jäsenten yhteistyötä tulee selvästikin lisätä.

#### Selvitys kohtaan 5:

**Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala** toteaa, että kaupungin aktiivinen edunvalvonta edellyttää yhteistyöprosessien ja -mallien kehittämistä hallitusten varsinaisten jäsenten, asiantuntijajäsenten sekä omistajaohjauksesta vastaavien virkamiesten kesken. Myös edunvalvontatoimikunnan ja yleisjaoston rooleja omistajaohjauksessa on tarkoituksenmukaista selkiyttää.

**Konsernipalvelut** toteavat, että arvointikertomuksen tiivistelmäkohta on laadittu erittäin laadukkaasti eikä oikaistavaa ole.

#### Tarkastuslautakunta:

6. Vantaan strategisena päämääränä on monituottajuuden avulla lisätä asiakkaan valinnanvapautta. Sitovana tavoitteen 2014 on toimialojen monituottajamallien lisääntyminen palvelutuotannossa. Palvelujen kehittämisessä asiakaspalaute ja tuottajan näkökulma ovat keskeisessä osassa. Palveluita kehitettäessä monituottajuuden pohjalta ulkoistettujen palveluiden ja niitä tuottavien palveluntuottajien määrä lisääntyy. Esimerkiksi kasvavan tuottajajaksiköiden määrän tuomat vaatimukset kaupungin toiminnalle on tärkeää ottaa huomioon uusien toimintamallien taloudellisten tavoitteiden aikaväliä määriteltäessä. Näin taataan mahdollisuus tuotannon tehostamiseen ja kaupungin velvollisuuksien täyttämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä.

#### Selvitys kohtaan 6:

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että palveluhankinnoissa vaatimuksena on riittävä, mahdollisimman optimaalinen laatu suhteessa palvelun hintaan. Hinnan muodostukseen vaikutetaan käytettävissä olevilla hankinnan keinoilla. Hankittavien palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta on kehitetty yhteistyössä palveluntuottajien kanssa mielenterveyden asumispalveluissa, päihdehuollon asumispalveluissa ja lastensuojelun sijaishuollon palveluissa. Tavoitteena hankkeissa on ollut mm. kehittää

mittareita, joilla voidaan osoittaa toiminnan tehostuminen ja asiakkaiden tilanteiden koheneminen. Saatuja tuloksia hyödynnetään myös omissa palveluissa.

Sosiaali- ja terveystoimessa palveluseteli on käytössä suun terveydenhuollossa, hoiva-asumisen tehostetussa asumispalvelussa, omaishoidontuen lakisääteisen vapaan ja muun vapaan aikaisessa hoidossa tehostetussa asumispalvelussa sekä omaishoidontuen vapaan aikaisessa hoidossa muussa palvelussa.

Asiakkaan valinnanvapautta tukeva palvelusetelien laajentaminen useampiin toimintoihin sekä käytön määrällinen lisääminen ovat mahdollista, kun sähköinen palvelusetelien hallintajärjestelmä otetaan käyttöön 2015-2016.

**Sivistystoimi** toteaa, että monituottajuuteen ja palvelumuotoiluun on panostettu hyvin määrätietoisesti. Toteutetuista hankkeista on useita käytännön esimerkkejä kaikilta tulosalueilta. Henkilöstä on koulutettu laajasti palvelumuotoiluun.

Monituottajuus on nuorisopalveluissa pitkään toteutettu toimintamalli. Siinä palveluja suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä nuorisotyön ammattilaisten, nuorten, kansalaisjärjestöjen, vapaaehtoisten ja kaupungin muiden toimijoiden kanssa. Palvelumuotoilu on jo melko laajasti käytössä. Palvelumuotoilun koulutusta ja osaamista kehitetään kaikkien taidoiksi. Uusia avauksia tehdään myös osallistavaa budjetointia lisäämällä. Nyt nuoret ovat päättämässä talojen toimintarahojen käytöstä ja toiminnan sisällöstä. Jatkossa toimintaa halutaan laajentaa myös muihin monituottajamallin toteutuksessa mukana oleviin tahoihin.

**Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala** toteaa, että kuntatekniikan keskus soveltaa kaikessa tuotannossaan monituottajamallia. Katu- ja viheraluiden suunnitelmista ulkoiset palveluntuottajat, suunnittelukonsultit tuottavat n. 90 - 95 %. Kunnallistekniikan rakentamisesta n. 65 % tehdään rakennusurakoina ja 35 % kaupungin omajohtoisena työnä. Omajohtoisen työn kustannuksista suurin osa koostuu ulkoisesta palvelutuotannosta kuten kuljetuksista, materiaaleista ja erikoisalojen vuosiurakoista mm. louhintaurakka. Katujen ja viheralueiden ylläpidosta n. 75 % tehdään kaupungin omana työnä, jossa siinäkin hyödynnetään laajalti mm. yksityisiä kone- ja kuljetusurakoitsijoita kaupungin oman kaluston ja kuljettajien tukena. Korson ja Hakunilan alueilla ylläpidosta vastaavat yksityiset alueurakoitsijat. Lähivuosina kilpailutetaan yksi uusi ylläpitourakka tämän hetkisen käsityksen mukaan Koivukylän alueelle, jolloin oman tuotannon painopiste siirtyy selkeästi läntiselle Vantaalle.

Tilakeskuksessa ei ole ollut varsinaista palvelutuotantoa vuoden 2012 toimitilapalvelujen yhtiöittämisen jälkeen. Kaikki konsulttipalvelut, rakentamispalvelut ja kiinteistöhoitopalvelut hankitaan joko konserniyhtiöiltä erikseen laadittujen sopimusten perusteella tai erikseen yksityisiltä markkinoilta kilpailuttamalla. Uusien hankintakeskuksen kanssa yhteistyössä valmisteilla olevien kilpailutusten perusteella toimijoiden määrä tulee vähenemään etusijaisjärjestyksen johdosta. Konsulttipalvelut hankitaan toistaiseksi ainoastaan tapauskohtaisesti kilpailuttamalla.

Uutena palveluhankintana on päätetty (Kh 7.9.2015) myös kohdetason toimitilapalvelujen manageroinnin kilpailutuksesta pilottikohteeseen. Kohdetason johtamiseen on katsottu olevan tarvetta myös laajemmin, mikä tullee avaamaan uusia mahdollisuuksia kiinteistöalan toimijoille.

Monituottajamalli ei toistaiseksi sovellu toimialan lakisääteisten tehtävien (kuten esimerkiksi erilaiset luvat, ilmoitukset ja tarkastustoiminta) toteuttamiseen. Hankkeiden valmisteluun, rakennuttamiseen ja valvontaan liittyvät vastuut eivät ole ulkoistettavissa, joten näissä tehtävissä konsulttipalveluita käytetään lähinnä täydentävänä lisäpalveluna kohdekohtaisesti.

**Konsernipalvelut** toteavat, että arviointikertomuksen tiivistelmäkohta on laadittu erittäin laadukkaasti eikä oikaistavaa ole.

**Elinkeinopalvelut** toteuttaa monituottajamallia tukemalla erityisesti vantaalaisten yritysten mahdollisuuksia osallistua palvelutuotantoon. Jo vuonna 2014 otettiin osana elinvoimaohjelman toteutusta käyttöön HankintaSampo, pienhankintoja helpottava työkalu ja vuoden 2015 aikana sen hyödyntäminen on lähtenyt lopulta käyntiin toivotusti.

**Taloussuunnittelu** toteaa, että palvelujen järjestämisen uudistamista koskevat ratkaisut tuodaan tapauskohtaisesti päätöksentekoon voimassa olevien johtosääntöjen ja delegointipäätösten mukaisesti. Palvelujen vaihtoehtoisia järjestämistapoja arvioitaessa tulee aina huomioida eri vaihtoehtojen kokonaistaloudelliset vaikutukset, myös pidemmällä aikavälillä. Monituottajuuden lisäämisestä hyvä esimerkki on yksityisen päivähoiton osuuden kasvattaminen, joka on mahdollistanut yhtä aikaa muun muassa palvelutarjonnan monipuolistumisen sekä kaupungin investointiohjelman tasapainottamisen.

#### **Tarkastuslautakunta:**

7. Vantaan käyttötalouden kehitys oli vuonna 2014 ennakoitua parempi ja tulos positiivinen. Menot alittuivat hieman ja samalla tulot ylittyivät. Myös investointimenot alittuivat mutta Vantaa joutui kuitenkin ottamaan lisää lainaa investointien kattamiseen ja kaupungin velka lisääntyi. Suuri velkarasitus on iso taloudellinen riski kaupungille.

Suurten kaupunkien talouden tunnusluvut heikkenivät vuodesta 2013. Tarkastelluista tunnusluvuista heikolla tasolla olevia tunnuslukuja on yli 30 prosenttia, kun niitä vuonna 2013 oli 21 prosenttia. Selvä suuntaus huonompaan tapahtui investointien tulo-rahoituksessa, jota kuvaava tunnusluku on nyt viidessä kaupungissa heikolla tasolla. Asukaskohtainen lainakanta kasvoi viidessä kaupungissa. Vantaalla kaksi talouden tunnuslukua heikkeni ja Vantaan tunnusluvuista on viisi heikolla tasolla.

#### **Selvitys kohtaan 7:**



**Taloussuunnittelu** toteaa, että kaupungin tilikauden tulos on ollut plusmerkkinen vuosina 2013 ja 2014. Näinä vuosina kaupungin lisävelkaantuminen on kohdistunut Kehäradan ja Kehä III:n investointien rahoittamiseen, sen sijaan kaupungin omat nettoinvestoinnit on kyetty kattamaan omalla tulorahoituksella. Vantaan kaupungin asema suurten kaupunkien tilinpäätösvertailuissa on parantunut viime vuosina.

Kaupungin investointien rahoitustarve laskee vuonna 2015 edellisvuodesta ja se jatkaa laskuaan edelleen vuonna 2016, jolloin kokonaisinvestointitaso on enää noin 100 milj. euroa. Huolimatta investointien rahoitustarpeen vähenemisestä, tulee taantuman edelleen jatkuessa ja työttömyyden jatkaessa kasvuaan varmistaa käyttötalouden tiukalla hallinnalla tulevien vuosien investoinneille mahdollisimman suuri kaupungin oma tulorahoituskyky. Investointitason laskun ja hankkeiden siirtämisen sekä kaupungin voimakkaan kasvun myötä kerääntyy investointipaineita seuraavan vuosikymmenen puolelle.

#### **Tarkastuslautakunta:**

8. Vantaan Energia Oy:n lähivuosien strategian kolme teemaa ovat sähköiseen asiointiin panostaminen, kannattavuus ja energian tuotannon kehittäminen monipuoliseksi ja vähähiilisempään suuntaan. Kaikkia teemoja viedään eteenpäin useilla toimenpiteillä. Yhtiön kannattavuus on ollut hyvällä tasolla ja yhtiön sähkön ja lämmön toimitusvarmuus on ollut hyvä. Yhtiö päivitti vuonna 2013 vastuullisuuslupauksensa vuoteen 2016. Lupauksissa korostuu vastuu ympäristöstä, vastuu sidosryhmille sekä luotettava energiantoimitus. Vuonna 2014 valmistui yhtiön kaikkien aikojen suurin investointi: jätevoimala. Jätevoimalalla on jatkossa tärkeä osa yhtiön kannattavuuden ja energian toimitusvarmuuden vahvistamisessa ja myös voimalan käytön myötä yhtiön selvästi alenevat hiilidioksidipäästöt tukevat merkittävästi sekä yhtiön että koko Vantaan ympäristötavoitteiden saavuttamista.

#### **Selvitys kohtaan 8:**

**Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala** toteaa, että jätevoimalan käytön myötä päästöt vähenevät, mutta Vantaan Energia Oy:n hiilidioksidipäästöjen vähenemisen määrä riippuu muista polttoainevalinnoista.

**Konsernipalvelut** toteavat, että arviointikertomuksen tiivistelmäkohta on laadittu erittäin laadukkaasti eikä oikaistavaa ole.

#### **Tarkastuslautakunta:**

9. Ympäristökeskuksen tulosalue hoitaa useita suoraan laeista tulevia paikallisia viranomaistehtäviä. Näiden tehtävien hoito luotettavasti ja laadukkaasti on yksi tulosalueen toiminnan keskeinen päämäärä. Lisäksi tulosalue tekee vuosittain erilaisia ympäristön tilaan liittyviä selvityksiä ja tutkimuksia sekä kokoaa kaupungin ympäristöraportin. Hyvin tärkeänä toiminnassaan ympäristökeskus pitää pääkaupunkiseudun yhteistyötä. Yhteistyö käsittää virkamiesten yhteisiä tapaamisia, yhteistarkastuksia valvontakohteisiin, vesiensuojeluyhteistyötä ja erilaisen ympäristötiedon tuottamista (etenkin ilmansuojeluun liittyvät mittaukset). Yhteistyön avulla pystytään ylläpitämään ja tuottamaan ympäristönsuojelun ja ympäristöterveydenhuollon palveluja laajemmin kuin mihin pelkästään omalla toiminnalla olisi mahdollisuus.

#### Selvitys kohtaan 9:

**Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala** toteaa, että pääkaupunkiseudun yhteistyö toimii edelleen hyvin ja sitä kehitetään jatkuvasti. Yhteistyötä on myös pääkaupunkiseudun ulkopuolisten kuntien kanssa, mm. eläinlääkäripäivystys-yhteistyö Porvoon kanssa 2016 alkaen.

#### Tarkastuslautakunta:

10. Rakennuttamisprosessin eri ongelma-alueet ja rakentamisen laatuasiat ovat nousseet esille Vantaalla ja myös monissa muissa kaupungeissa. Rakennuttamisen tuloksikkoo pyrkii tehostamaan rakennusprosessin laadunvarmistusta käymällä läpi prosessin kriittisiä kohtia (esimerkiksi kosteudenhallinnan osalta) yhdessä urakoitsijan kanssa ja tehostamalla kriittisten työvaiheiden valvontaa. Tuloksikkoon henkilöstölle on myös hankittu lisäkoulutusta erityisesti rakennustyömaan kosteudenhallintaan liittyvistä asioista. Jokaiselle merkittävälle korjausrakennushankkeelle tulisi tilaajan toimesta laatia rakennusvalvontasuunnitelma. Valvontasuunnitelma ohjaa rakentamisen oikea-aikaisuutta ja resurssitarvetta.

Urakoitsijoiden ja rakennuttamiskonsulttien ammattitaidolla ja halulla tehdä hyvää laatua on tärkeä merkitys. Olisi hyvä lisätä laajemminkin tärkeimpien rakennusliikkeiden, alan konsulttitoimistojen ja kaupungin välistä vuoropuhelua ja käydä yhdessä läpi rakentamisprosessin kriittisiä kohtia ja ongelmia sekä hakea kaikkien osapuolien ratkaisuehdotuksia ongelmakohtiin.

#### Selvitys kohtaan 10:

**Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala** toteaa, että rakennuttamisen vastuualue kehitti kirjalliseen muotoon tehdyn rakennushankkeen valvontasuunnitelman 2014 loppuvuodesta. Valvontasuunnitelma kuvaa tiivistetysti rakennushankkeen tilaajatehtävät ja niihin liittyvät toimenpiteet. Rakennustyön valvonnan kuvaaminen on siten osa valvontasuunnitelmaa, samoin kuin esim. kosteudenhallinta. Valvontasuunnitelmaa käytetään kaikissa merkittävässä rakennushankkeissa.

Valvontasuunnitelman pohjalta voidaan kohdetta urakoivien tahojen kanssa ennakoidusti käydä läpi tilaajan vaatimukset, erityisesti keskeiset onnistumistekijät ja urakoitsijan toimenpiteet näiden täyttämiseksi, mikä osaltaan edesauttaa koko prosessin sujuvuutta.

Yksikön henkilöstö on saanut kosteudenhallintaan ulkopuolisen konsultin koulutusta. Aurinkokiven hankkeessa kosteudenhallintaan on lisäksi hankittu ulkopuolinen asiantuntija seuraamaan, mittaamaan ja dokumentoimaan nimenomaan kosteudenhallintaan ja sisäympäristöön vaikuttavia tekijöitä rakentamisen aikana. Asiantuntija, tilakeskus ja urakoitsija ovat yhdessä suunnitelleet miten laadukkaan sisäympäristön toteutuminen voidaan tehokkaasti varmistaa.

Sääsuojauksen osalta on edelleen käytössä toimintamalli, jossa hankekohtaisesti arvioidaan mm. työn luonteen, tehtyjen suunnitelmaratkaisujen ja rakennusajankohdan perusteella erillisen sääsuojauksen käyttämisen ja laajuuden tarve. Analyysien perusteella esim. Aurinkokiven monitoimirakennuksen, Vantaanlaakson päiväkodin osakorjauksen sekä Jokiniemen koulun vesikattovaiheen työt tehtiin sääsuojauksella. Vastaavasti toimitaan Simonkallion päiväkodin vesikatto-runkovaiheessa.

Tilakeskus tekee yhteistyötä alan toimijoiden kanssa rakentamisprosessin kehittämisessä. Tilakeskuksen edustajat ovat mukana mm. rakennuttajaliiton (RAKLI) toiminnassa, jossa ala pohtii keinoja mm. rakentamisen laadun parantamiseksi. Samoin yhteisiä tapaamisia rakennusteollisuuden (RT) edustajien kanssa on käyty viimeksi alkuvuodesta 2015. Aiemmin kuvatus valvontasuunnitelman yksi tarkoitus on työmaakohtaisesti avata vuoropuhelu ”hyvän laadun tuottamisen pelisäännöistä”.

Tilakeskus toteutti konsulttityönä rakennuttamisprosessien arvioinnin hankkeiden ja rakennus-projektien laadunhallinnan näkökulmasta. Arviointitarve kohdistui erityisesti kaupungin toimitilahankkeiden rakennuttamisprosessin laadun arviointiin ja kehittämispisteiden identifiointiin suhteessa rakennusprojektien lopputulokseen ja projektien aikaisiin riskeihin. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluina maaliskuuhuhtikuussa 2015. Lisäksi tilakeskuksen henkilöstö teki itsearviointeja sähköpostitse. Kohderyhmän muodostivat tilakeskuksen rakennusprojekteissa viime vuosina mukana olleet avaintoimijat (200 vastausta) sekä tilakeskuksen henkilöstö (20 vastausta). Arviointitulosten mukaan tilakeskukseen liittyvät mielikuvat rakennuttajana olivat positiivisia. Useimmiten vastaajat mainitsivat ammattitaitoisuuden ja toimivuuden. Tilakeskus saa vastaajilta arvosanaksi 8,2 asteikolla 1-10. Itsearviointeja antoivat hieman asiakkaita alempia arvosanoja, heidän arvioiden keskiarvoksi muodostui 7,8. Noin kolmannes asiakasvastaajista arvioi tilakeskuksen olevan keskitasoa parempi sekä julkisilla markkinoilla että yksityisillä markkinoilla oleviin rakennuttajiin verrattuna.

**Tarkastuslautakunta:**

11. Kuntalaispalvelujen tulosalueen tehtävät ovat hyvin monimuotoisia. Tulosalueen toiminta edellyttää usein yhteistyötä muiden toimialojen kanssa ja yhteistyön kehittäminen muiden toimialojen kanssa jatkuu edelleen. Kuntalaisten asiointipalvelujen kannalta merkittävä muutos oli uuden yhteisen asiakaspalvelun, Vantaa-infon, toiminnan aloitus vuoden 2015 alussa Tikkurilaan valmistuneessa matkakeskus Dixissä. Kuntalaisten osallisuuden lisäämiseksi on tulosalue valmistellut uutta lähidemokratiamallia. Sekä asiointipalvelujen että lähidemokratiamallin suunnittelussa ja valmistelussa on kysytty ja hyödynnetty myös kuntalaisten mielipiteitä ja ehdotuksia.

#### Selvitys kohtaan 11:

**Asukaspalveluiden** osalta voidaan todeta, että arviointikertomuksen tiivistelmän kohta 11 on laadittu erittäin laadukkaasti eikä oikaistavaa ole.

#### Tarkastuslautakunta:

12. Perusopetuksessa pyritään suunnittelemaan opetusta niin, että opetus antaisi oppilaille mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa vaadittavia tietoja ja taitoja. Vantaa on tehnyt muun muassa merkittävän satsauksen verkkopedagogiikkaan. Talouden tasapainottamis- ja velkaohjelman säästövelvoitteita Vantaan perusopetus toteuttaa koulujen tilatehokkuutta lisäämällä. Suomenkielisessä perusopetuksessa noudatetaan ohjeellisesti Vantaan opetuslautakunnan vuonna 2011 hyväksymää peruskoulutuksen toimenpideohjelmaa. Ohjelma painottaa lähikouluperiaatetta, joka tarkoittaa, että jokainen koulu ottaa vastuun oman koulun alueen kaikkien lasten koulunkäynnistä. Ohjelman seurantaraportoinnissa todettiin, että kyselyjen ja tehtyjen toimenpiteiden pohjalta voidaan toimenpideohjelman toteuttamista suunnitellusti jatkaa kiinnittäen kuitenkin erityistä huomiota esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin.

#### Selvitys kohtaan 12:

**Perusopetuksen tulosalue** kiittää tarkastuslautakunnan tekemistä johtopäätöksistä ja antamista suosituksista. Alla muutamia asioita, jotka toivottavasti antavat vastauksia suosituksiin.

Vantaalla toimii yksitoista verkkopedagogia, jotka kouluttavat opettajia uusiin opetusmenetelmiin mm. tarjoamalla vertaistukea ja käytännön ohjausta monipuolisesti mm. verkkooppimisympäristöjen, esitystekniikan, mobiililaitteiden, sosiaalisen median, liikkuvan kuvan, sähköisten oppimateriaalien ja kansainvälistä yhteistyötä tukevien työkalujen hyödyntämiseen opetuksessa. Lisäksi he tukevat uusien mobiililaitteiden pedagogista käyttöä kouluilla.

Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi 890 100€ erityisavustuksen suomen- ja ruotsinkielisen esi- ja perusopetuksen toimintakulttuurin kehittämiseen. Tänä syksynä käynnistetään kouluissa Gurucafétoiminta. Toiminta pitää sisällään guruopettajien ja

oppilaiden koulutusta, sekä uudenlaisen oppimisympäristön suunnittelun sekä toteuttamisen oppivan yhteisön hengessä, jossa toimintakulttuuria kehitetään yhdessä oppien ja tutkien – innostuen ja onnistuen. Osana hanketta on palkattu myös kolme alueellista erityisopettajaa kehittämään toimivia ratkaisuja koulupudokkuuden ennaltaehkäisemiseksi.

Opetussuunnitelmauudistuksen yhteydessä sidosryhmäyhteistyötä on tehty kaupungin muiden toimi- ja tulosalueiden kanssa. Koulut ovat osallistaneet huoltajia ja oppilaita opetussuunnitelman tekemiseen mm. wilma-kyselyiden, vanhempainiltojen, kodin ja koulun yhteistyö -päivien ja oppilaskunnan hallitusten kautta. Näissä tapaamisissa ja kyselyissä on sivuttu aina laajemminkin koulutyöhön liittyviä asioita.

### **Tarkastuslautakunta:**

13. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma HYVIS on toteutettu kuulemalla laajasti muun muassa lapsia, nuoria, vanhempia, työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita. Palvelun käyttäjät ja asiakkaat osallistuvat sen kautta palvelumuotoiluun. Vuosittaiset teemat on konkreettisten toimenpiteiden myötä jalkautettu hyvin ja hyviä tekoja toteuttavien toimenpiteiden toteutumisen seuranta on mahdollista.

### **Selvitys kohtaan 13:**

**Sivistystoimi** toteaa, että Vantaan kaupungin vapaa-ajan toimijat ja opetustoimi ovat edistäneet matalan kynnyksen maksutonta harrastustoimintaa merkittävästi vuosina 2014 ja 2015. Toimintaa toteutetaan yhteistyössä järjestöjen ja seurojen kanssa. Tämän lisäksi Vantaan kaupunki tukee järjestöjen toimintaa ja tarjoaa järjestötoimijoiden käyttöön kaupungin hallinnoimia tiloja sekä ulkoliikuntapaikkoja. Liikuntapalvelujen uudet avustusperusteet mahdollistavat tuen osoittamisen myös vaihtoehtoista harrastustoimintaa (ei kilpailutoimintaa) järjestäville seuroille.

Nuorisopalvelujen tarjoama harrastustoiminta on matalan kynnyksen toimintaa, kaikille avointa ja maksutonta. Nuorisotilojen monet säännölliset toiminnot, kuten kokkikerho, pelikerho, kuntosali tai jalkapallon pelaaminen ovat hyviä harrastuksia. Myös pienryhmätoiminnassa on mahdollisuus kokeilla erilaisia lajeja.

Liikuntapalveluiden keskeinen painopiste on kaikille avoimien, ei lajiliittojen kilpailutoimintaan tähtäävien maksuttomien tai pienillä osallistumismaksulla toimivien harrastetoimintojen tukeminen. Tämä toteutuu muun muassa 'Liikkuva koulu' ja 'Sporttia kaikille' -hankkeissa, joissa lapsille ja nuorille tarjotaan ilmaista ohjattua liikuntaa koulupäivien yhteydessä ja ilta-aikoina. 'Sporttia kaikille' -hankkeen kohderyhmä on erityisesti maahanmuuttajataustaiset lapset ja nuoret, ja sen toteutuksen suunnitteluun ja tiedottamiseen osallistuu myös monikulttuurisuusasian yksikkö.

Lasten kulttuuri järjestää monipuolista toimintaa Taidetalo Toteemissa ja Pessissä yhteistyössä mm. Vantaan Taidemuseon, taiteenperusopetuksen ja järjestöjen kanssa.

Tämän lisäksi järjestetään useita erilaisia taideprojekteja (sirkus, tanssi, kuvataide ja teatteri) ympäri kaupunkia. Toiminnan tavoitteena on tarjota eri kulttuuri- ja uskontotautaisille lapsille ja nuorille mahdollisuus osallistua maksuttomaan tai edulliseen taideharrastukseen.

Kirjastot ovat monenlaisen tekemisen paikkoja, jonne on helppo tulla. Kaupunginkirjaston tehtävä on lukuharrastuksen edistäminen eri muodoissa. Erityisesti lähiöissä tarvitaan paikkoja, joissa on tarjolla myös maksuttomia kulttuurielämyksiä ja työpajoja myös heille, joilla ei ole varaa maksaa kalliita pääsymaksuja konsertteihin ym. Lapset ja nuoret ovat toiminnan keskiössä sekä asiakkaina että tekijöinä. Kirjastoissa on vaihtelevasti erilaisia kerhoja (pelikerhot, tyttöjen kerhot ym.), työpajoja ja tapahtumia, joissa itse tekemisellä on suuri rooli.

Vantaan koulujen kerhotoiminta on monipuolista ja yhteistyökumppaneiden verkosto on laaja. Lukuvuonna 2014–2015 kouluissa toimi noin 350 kerhoa. Esimerkiksi WAU ry:n järjestämä matalan kynnyksen liikuntakerhotoiminta tavoitti noin 800 vantaalaista oppilasta 37 eri koulusta lukuvuoden aikana. Kerhotarjonnassa on kuitenkin vielä koulukohtaisia eroja ja tavoitteena onkin laajentaa koulujen kerhotoimintaa asteittain kaikkiin Vantaan kouluihin.

Kaupunkitasoisena tavoitteena on entisestään tiivistää yhteistyötä nuoriso-, liikunta- ja kulttuuripalvelujen sekä päiväkotien, koulujen, kirjastojen, järjestöjen ja seurojen kesken, jotta vantaalaisilla lapsille ja nuorille on jatkossa nykyistä enemmän monipuolista kerho- ja harrastustoimintaa omalla asuinalueellaan.

Vaihtoehtoisten harrastusmahdollisuuksien järjestämisen lisäksi oleellista on niistä tiedottaminen lapsille, nuorille ja lapsiperheille. Vantaa-infoissa on materiaalia ja tietoisuutta lasten, nuorten ja koko perheen harrastuksista. Tämän lisäksi esimerkiksi terveyspalveluissa on tehty aktiivista ohjausta sopivien harrastusten valinnassa ja niihin aktivoimisessa, huomioiden erityisesti erityisryhmät.

Vammaisille lapsille, nuorille ja heidän perheilleen on toteutettu harrastustoiminnasta myös kysely ja osallisuusilta vuonna 2014. Osallisuusillalla oli mahdollista kokeilla erilaisia harrastuksia sekä kertoa omista tarpeista ja toiveista harrastuksiin liittyen.

Harrastushakua ei ole otettu kattavasti käyttöön. Hausta löytyy joitakin Vantaan kaupungin ja alueen muiden toimijoiden harrastustietoja. Sopimus Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksen kanssa on tehty ja Vantaan pääkäyttäjät on valittu. Järjestelmän käyttöönoton markkinointi ja koulutus ovat kuitenkin jääneet toteuttamatta henkilövaihdosten vuoksi.

## **Tarkastuslautakunta:**

14. Syksyllä 2014 pula lastensuojelun sosiaalityöntekijöistä ja suuren asiakasmäärän tuoma työpaine nostatti julkisuudessa keskustelua lastensuojelun tilasta. Lastensuojelun tulosityksikkö antoi asiasta selvityksen ja toimenpide-esityksiä kaupunginhallitukselle. Uuden sosiaalihuoltolain myötä lastensuojelun ennalta ehkäiseviä palveluita on oltava enemmän saatavilla ilman lastensuojelun asiakkuutta. Laissa säädetään muun muassa lapsiperheiden

oikeudesta kotipalveluun tietyissä tilanteissa. On tärkeää, että kynnys palveluihin on matala ja että apua on saatavilla ilman pelkoa leimaantumisesta. Erilaisen tilastointi- ja seurantatiedon tuottaminen perustuu liiaksi erilliseen keräämiseen ja tietoja joudutaan kirjaamaan kahteen kertaan. Suunnittelun, seurannan ja tuottavuuden parantamiseksi tietojen hallintaa ja saatavuutta käytössä olevista järjestelmistä on syytä parantaa.

#### **Selvitys kohtaan 14:**

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että arviointikertomuksen johtopäätöksissä ja suosituksissa on nostettu esiin kehittämiskohteita perhepalvelujen lastensuojelussa, aikuissosiaalityössä ja päihdepalveluissa. Perhepalvelujen johtoryhmä on käsitellyt arviointikertomuksen johtopäätökset ja suositukset sekä aloittanut tarkoituksenmukaiset toimenpiteet.

Lastensuojelun osalta tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että varhaisen tuen toimintaa ollaan kehittämässä ja vahvistamassa. Vuonna 2015 asteittain voimaan tulleen uuden sosiaalihuoltolain tavoitteena on vahvistaa peruspalveluja, vähentää korjaavien toimenpiteiden tarvetta sekä parantaa asiakkaiden yhdenvertaisuutta. Perhepalveluissa toimintaa kehitetään edelleen ja organisoidaan tulevien vuosien aikana vastaamaan uuden lain tavoitteita. Perhepalvelujen tulosalueella varhaisen tuen rakenteet ovat olemassa.

Lastensuojelun suosituksessa nostettiin esiin myös vaikuttaminen sosiaalityön opiskelijapaikkojen lisäämiseen. Pääkaupunkiseudun kunnat ovat yhdessä olleet yhteydessä yliopistoihin sekä ministeriöön. Vuonna 2016 voimaan tuleva laki sosiaalihuollon henkilöstöstä tiukentaa sijaisten kelpoisuusvaatimuksia ja saattaa vaikeuttaa sosiaalityöntekijöiden saatavuutta entisestään. Sosiaalihuollon ammatinharjoittamisoikeus voidaan jatkossa myöntää sosiaalihuollon keskeisille ammattiryhmille: sosiaalityöntekijälle, sosionomille ja geronomeille.

#### **Tarkastuslautakunta:**

15. Vuoden 2014 alusta normitettu toimeentulotuki eriytettiin omaan toimintayksikköönsä. Toimeentulotukihakemusten käsittelyajat on saatu lain edellyttämälle tasolle ja sähköinen hakeminen mahdollistui vuoden 2014 aikana. Yhteistyö Kelan kanssa tiivistyi vuoden 2015 alussa entisestään ja valmistautuminen perustoimeentulotuen maksatuksen siirtymiseen Kelalle vuonna 2017 on edistynyt hyvin. Organisaatiojärjestelyillä ja toteutetulla tehtävärakenneuudistuksella on pystytty lisäämään suoraa asiakastyötä ja sosiaalityön osuutta. Suunnittelun, seurannan ja tuottavuuden parantamiseksi tietojen hallintaa ja saatavuutta käytössä olevista järjestelmistä on syytä parantaa.

#### **Selvitys kohtaan 15:**

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että arviointikertomuksen johtopäätöksissä ja suosituksissa on nostettu esiin kehittämiskohteita perhepalvelujen lastensuojelussa, aikuissosiaalityössä ja päihdepalveluissa. Perhepalvelujen johtoryhmä on käsitellyt arviointikertomuksen johtopäätökset ja suositukset sekä aloittanut tarkoituksenmukaiset toimenpiteet.

Aikuissosiaalityön osalta arviointikertomuksessa todetaan, että aikuissosiaalityön tulosityksikön keskeiset vuoden 2014 tavoitteet on saavutettu ja palvelujen kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen liittyviä toimenpiteitä on tehty. Suuri muutos tulee olemaan toimeentulotuen perusosan siirtyminen Kelalle vuoden 2017 alusta, mihin normitetun toimeentulotuen yksikössä valmistaudutaan.

#### **Tarkastuslautakunta:**

16. Päihdepalveluissa on tavoiteltu suoran asiakastyön lisäämistä. On kehitetty palvelunohjausta ja jalkautuvalla työllä tehostettu avohoitoa. Nuorisoasematyö järjesteltiin uudelleen. Avopalvelujen osuutta kasvatetaan ja laitoshoidon vähennetään. Tilastointi- ja seurantatiedon tuottaminen perustuu liiaksi erilliseen seurantaan. Suunnittelun, seurannan ja tuottavuuden parantamiseksi tietojen hallintaa ja saatavuutta käytössä olevista järjestelmistä on syytä parantaa.

#### **Selvitys kohtaan 16:**

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että arviointikertomuksen johtopäätöksissä ja suosituksissa on nostettu esiin kehittämiskohteita perhepalvelujen lastensuojelussa, aikuissosiaalityössä ja päihdepalveluissa. Perhepalvelujen johtoryhmä on käsitellyt arviointikertomuksen johtopäätökset ja suositukset sekä aloittanut tarkoituksenmukaiset toimenpiteet.

Päihdepalvelujen suosituksissa nostettiin esiin tilastointi- ja kustannusseurantatietojen parantaminen. Haasteena on nähty erityisesti kuntien välisen luotettavan vertailutiedon saatavuus. Käytettävissä olevat tietojärjestelmät ovatkin jähkkiä vastaamaan toiminnan ja tietotarpeiden muutoksiin. Vantaan kaupungin tiukka taloustilanne ei ole mahdollistanut tarkoituksenmukaisen tietovaraston hankintaa. Sosiaali- ja terveystoimessa on suunniteltu päihde- ja mielenterveyspalvelujen toiminnallista integraatiota, jossa huomioitaisiin myös tilastoinnin ja kustannusseurantatietojen kehittäminen.

#### **Tarkastuslautakunta:**



17. Kulttuuripalvelut on Vantaalla järjestetty hyvin pienen ja kevyen oman organisaation avulla. Asioita toteutetaan avustamalla vantaalaisia kulttuurilaitoksia ja -yhteisöjä ja tekemällä laajaa yhteistyötä. Kaupungin oman toiminnan painopiste siirtyy kulttuuripalveluita tuottavaan toimintaan. Palvelumuotoiluun käytöstä on hyviä kokemuksia.

#### **Selvitys kohtaan 17:**

**Sivistystoimi** toteaa, että kulttuuripalveluiden toiminta painottuu taide- ja kulttuurikasvatukseen sekä taiteen perusopetukseen. Uutena avauksena on yhteistyössä varhaiskasvatuksen kanssa toteutettava TAIKAVA-hanke, jonka tarkoituksena on lasten kulttuurikompetenssin lisääminen ja kasvun tukeminen. Kaksivuotisessa TAIKAVA-hankkeessa varhaiskasvatuksen henkilöstörakennetta kehitetään kulttuuripalveluiden ja varhaiskasvatuksen yhteistyönä siten, että kymmenen päiväkodin ryhmäkohtaisten avustajien työsuhteita on muutettu taidekasvattajien työsuhteiksi.

Tavoitteellisuus ja toiminnallisuus ovat kulttuuripalveluissa lisääntyneet. Kunnallisten ja yksityisten oppilaitosten yhteinen oppilasmäärä vuona 2014 oli 9 595 opiskelijaa. Kulttuuri ja taidekasvatus tavoitti 45 000 lasta ja nuorta. Näiden lisäksi kulttuuripalveluiden tapahtumista nautti 85 474 ihmistä, ja museoiden näyttelyissä vieraili 3 329 henkilöä. Molempien museoiden maksuton sisäänpääsy mahdollisti näyttelykäynnit tasa-arvoisesti kaikille ihmisille. Kulttuuritarjonta tavoittaa suuren määrän ihmisiä myös Vanhus- vammais- ja sosiaalityön kautta. Kulttuurilla on oma osionsa Wampossa sekä Hyviksessä.

Yksiköiden johtamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota ja puolet johtoryhmän jäsenistä on suorittanut strategisen TAJUA -koulutuksen. Johtoryhmän muut jäsenet osallistuvat koulutukseen 2015. Yksi yksikönjohtaja suoritti JET-tutkinnon.

#### **Tarkastuslautakunta:**

18. Nuorisopalveluiden palvelutarjonta on laaja, nuorisotaloista ja kansalais- ja leiritoiminnasta osaltaan nuorisotakuuta toteuttavaan työpajatoimintaan, tuettuun oppisopimuskoulutukseen ja etsivään nuorisotyöhön. Syrjäytymisen estäminen ja osallisuuden tukeminen ovat tällä hetkellä tärkeimpiä tavoitteita. Osallisuutta ja palvelumuotoilua on toteutettu luontevasti ja tiloja käytetään tehokkaasti.

#### **Selvitys kohtaan 18:**

**Sivistystoimi** toteaa, että arviointikertomuksessa nuorisopalveluiden osalta tarkastuslautakunnan havainnot ovat kaikilta osin hyvin myönteisiä. Tavoitteet on johdettu strategisista päämääristä ja niiden voidaan katsoa omilta osiltaan ohjaavan toimintaa kohti strategisia päämääriä.

Tarkastuslautakunnan johtopäätösosiossa on kiinnitetty huomiota Nuorten työpajatoiminnan vaikuttavuuden arviointiin, jonka nuorisopalvelut on nostanut huolen aiheeksi. Tarvittavia tietojen saaminen nuorten sijoittumisesta pajajakson päättymisen jälkeen 6 kk ja 12 kk ei TE- hallinnosta enää saada. Syyksi on ilmoitettu tietosuoja. (Valtakunnallisesti tietosuoja tässä ei ole ollut näin ongelmallinen.) Tästä ongelmasta nuorisopalvelut on ilmaissut huolensa monissa eri yhteyksissä ja lukuisat asiantuntijat ovat yhtyneet nuorisopalveluiden näkemykseen. Asiaan tulisi nopeasti saada muutos. Asiaan on nuorisopalveluiden toimesta yritetty saada muutosta TE-hallinnon ja TEM:n kautta onnistumatta. Vaikuttavuuden arvioinnissa kyseiset tiedot olisivat keskeisessä roolissa. Kaupungin työllistymiseen tähtäävissä hankkeissa ja toiminnoissa vaikuttavuutta asiakkaisiin olisi mahdollista arvioida ja seurata vastaavanlaisilla sijoittumistiedoilla.

## Kommentit tarkastuslautakunnan suosituksiin

### Huomautettavaa tavoitteiden raportoinnissa

**Sitova tavoite 1.2:** Kuntien prosentuaalinen joukkoliikenteen maksuosuus ei kasva HSL:n toimintatuloista. HUS:lle asetetaan taloutta ja tuottavuutta koskevat tavoitteet.

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.3, s. 19)**

”Jos tavoitteelle on asetettu tarkka määrällinen arvo (prosentti tai muu lukuarvo) ja jos arvoa ei saavuteta, niin tavoite ei toteudu. Tavoitearviointi voi olla lievempi, jos esimerkiksi raportoinnissa voidaan osoittaa myönteistä kehitystä tapahtuneeksi vaikka tavoiteltua arvoa ei tarkalleen saavuteta.”

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala:** Kuten arviointikertomuksessa todetaan, kaksi- tai useampiosaiset tavoitteet hankaloittavat kokonaisarvioinnin tekemistä, ja tällaisten tavoitteiden asettamista tulisi jatkossa välttää. Täsmälliset määrälliset tavoitteet ovat helposti mitattavissa, ja siksi seurannan kannalta tavoitteina selkeitä. Kääntöpuolena on se, että tavoite joudutaan määrittelemään ei-toteutuneeksi tilanteessa, jossa kehitys on ollut toivotun suuntaista mutta tavoite jäänyt saavuttamatta. Kuten, tarkastuslautakunta toteaa, että näissä tapauksissa tavoitearviointia voitaisiin jatkossa lieventää.

**Taloussuunnittelu** toteaa, että raportoinnissa kiinnitetään jatkossa tarkemmin huomiota muutoksen suunnan raportoimismahdollisuuksiin. Toisaalta on kuitenkin huolehdittava siitä, että tavoitearviointia ei raportoida liian hyväksi tapauksissa, joissa tavoitteelle on asetettu tarkka määrällinen arvo (prosentti tai muu lukuarvo) ja jos kyseistä arvoa ei saavuteta. Yhteistyötä taloussuunnittelun ja toimialojen kesken tavoitteiden ja mittaroinnin valmistelussa lisätään.

### **Huomautettavaa tavoitteiden mittaroinnissa**

**Sitova tavoite 1.5:** Kaupungin hallintokäytäntöjä kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa.

**Sitova tavoite 8.1:** Kaupunki luo edellytykset 2 000 asunnon laadukkaalle ja monipuoliselle asuntotuotannolle. Kaupungin rakentamisen laatua kohotetaan paremmalla suunnittelulla, laatujärjestelmät omaavilla rakentajilla ja paremmalla työmaavalvonnalla.

**Sitova tavoite 15.1:** Asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia edistävien ohjelmien toimenpiteitä toteutetaan.

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.3, s. 21)**

”Tavoitteen mittaroinnin, tavoitteen toteutuksen ja tavoitteen raportoinnin välillä pitää olla selkeä yhteys. Tavoitteen sisältäessä useampia tavoiteltavia asioita, nämä kaikki asiat pitää mittaroida, ja myös kaikista niistä pitää antaa raportoinnissa tietoa. Toteutettaessa tavoitetta eri tavalla kuin mitä mittarissa on kerrottu, pitää kertoa miksi näin on tehty.”

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala:** Kuten tarkastuslautakunta toteaa, lastensuojelun asiakkuudesta on käytössä erilaisia määrittelyjä. Siksi mittareiden nimeämisen tulee olla jatkossa täsmällisiä. Arviointikertomuksessa nostettiin esiin mm. Kuusikkovertailussa käytetty määrittely. Kuntien välisessä vertailussa joudutaan seuraamaan ja mittaamaan niitä tunnuslukuja, jotka kunnat pystyvät tuottamaan yhtenäisesti. Yksittäisellä kunnalla voi olla oman toimintansa seurantaan tarkoituksenmukaisempiakin tunnuslukuja ja mittareita.

Lastensuojelulain uudistuksessa 27 § todetaan lastensuojelun asiakkuuden alkavan kun sosiaalityöntekijä toteaa palvelutarpeen arvioinnin perusteella, että lapsi tarvitsee lastensuojelulain mukaisia palveluja eli jatkossa asiakkuus alkaa vasta lastensuojeluselivityksen jälkeen. Vantaa on päivittänyt vuoden 2015 talousarvioon mittarin sisällön vastaamaan lain muutosta.

Arviointikertomuksessa myös todetaan, että mittariin Työkyvyttömyyseläkettä saavien määrä on ilmoitettu vuoden 2013 lopun tilanteen mukaisena ja, että vuoden 2014 tietoa ei ole vielä saatavissa. Myös lähtötilanteen ja vuoden 2013 vertailutietona esitetään edellisen vuoden lopun tilanne. Sosiaali- ja terveystoimi toteaa, että jatkossa tavoitteet ja mittarit on syytä asettaa niin, että kunnalla on strategian aikajänteellä tosiasiallinen vaikutusmahdollisuus sekä tavoitteen toteuttamiseen että ajantasaiseen tiedon saamiseen omista järjestelmistään.

**Taloussuunnittelu** toteaa, että tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa kiinnitetään jatkossa tarkemmin huomiota siihen, että mikäli tavoite sisältää useampia tavoiteltavia asioita, laaditaan niille kaikille mittarit. Raportoinnissa kiinnitetään huomiota siihen, että raportoidaan asetetun mittarin mukaisesti. Tämä edellyttää myös yhteyttä tavoitteen mittaroinnin, toteutuksen ja raportoinnin välille eli mittarissa kuvattu mittaamisen tapa, esimerkiksi tässä tapauksessa kysely, pitää toteuttaa, jotta voidaan raportoida suunnitellulla tavalla.

Myös yhteistyötä taloussuunnittelun ja toimialojen kesken tavoitteiden ja mittaroinnin valmistelussa lisätään.

### **Tavoitetta ei voi arvioida**

**Sitova tavoite 16.1:** Palvelumuotoilu otetaan käyttöön

**Sitova tavoite 19.1:** Toimialojen sähköisen asioinnin ja itsepalvelujen määrää lisätään suunnitelmallisesti

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.3, s. 22)**

”Tavoitteisiin pitää sisältyä selkeät, arvioinnin mahdollistavat mittarit ja tavoitteen toteutuminen pitää pystyä todentamaan.”

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala:** Arviointikertomuksessa todetaan, että sitovien tavoitteiden 16.1 ja 19.1 mittaaminen määrällisesti ei ole onnistunut siten kuin tavoitteille asetettuina mittareina on edellytetty. Kuten kertomuksessa todetaan, toimialoilla on otettu tavoitteiden mukaisesti käyttöön uusia sähköisiä ratkaisuja ja kehitetty palveluja yhdessä asukkaiden kanssa. Jatkossa mittarit tulee kuitenkin asettaa niin, että tavoitteiden toteutuminen voidaan myös arvioida suhteessa asetettuun mittariin.

Strategian toteutumisen seurannassa sekä määrälliset että laadulliset mittarit ovat tärkeitä, ja ne tulee asettaa tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisesti. Sosiaali- ja terveystoimessa määrällinen arviointi soveltuu hyvin mm. talouden, palvelutapahtumien ja asiakasmäärien seurantaan. Toiminnan ja prosessien kehittäminen taas on pitkäjänteistä uudistustyötä, jossa sekä lähtötasojen määrällinen asettaminen että etenemisen vuosittainen arviointi on haasteellista. Kuvaamalla tehdyt toimenpiteet ja käyttöönotetut uudet toimintatavat päätöksentekijät saavat numeerista arviointia oleellisemmän tiedon tehdystä työstä.

**Taloussuunnittelu** toteaa, että tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa kiinnitetään jatkossa tarkemmin huomiota myös mittarien lähtötasojen asettamiseen eli myös mittarin lähtötaso ilmoitetaan numeerisesti, mikäli tavoitteen toteuman mittaaminen, raportointi ja toteuman arviointi sitä edellyttävät.

Myös yhteistyötä taloussuunnittelun ja toimialojen kesken tavoitteiden ja mittaroinnin valmistelussa lisätään.

## **Muuta huomautettavaa tavoitteissa**

**Sitova tavoite 9.2:** Joustavilla päivähoitopalveluilla tuetaan työllistymistä

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.3, s. 22)**

”Tavoitteisiin pitää sisältyä selkeät, arvioinnin mahdollistavat mittarit ja tavoitteen toteutuminen pitää pystyä todentamaan.”

**Sivistystoimi:** Tarkastuslautakunta toteaa, että sitova tavoite 9.2 ”Joustavilla päivähoitopalveluilla tuetaan työllistymistä” ja sen mittari on erikoinen, koska lähtötasona ja tavoitteena on lain vaatima taso. Varhaiskasvatuksen perusteena tavoitteelle on sen tärkeys. Tavoitteen toteuttaminen ei ole itsestäänselvyys, sillä paikkatilanteet eri alueilla vaihtelevat kasvavien alueiden asiakkaiden palveluntarpeiden lisääntymisen sekä esimerkiksi kiinteistöjen korjausten ja äkillisten kiinteistöihin liittyvien pulmien vuoksi. Varhaiskasvatus sitoutuu tavoitteen toteuttamiseen myös hankalissa paikkatilanteissa, joita tälläkin hetkellä eri alueilla on.

**Konsernipalvelut** toteaa, että se laatii jatkossa sitovat tavoitteet ja niiden mittarit siten, että niiden toteutuminen on todettavissa konkreettisesti. Tämän lisäksi raportoinnissa kerrotaan tarkemmin mittareiden tunnuslukuja, joiden pohjalta kokonaisarvio tehdään.

**Asukaspalvelut** toteaa, että se laatii jatkossa sitovat tavoitteet ja niiden mittarit siten, että niiden toteutuminen on todettavissa konkreettisesti. Tämän lisäksi raportoinnissa kerrotaan tarkemmin mittareiden tunnuslukuja, joiden pohjalta kokonaisarvio tehdään.

**Taloussuunnittelu** toteaa, että tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa kiinnitetään jatkossa tarkemmin huomiota myös mittarien lähtötasojen asettamiseen eli myös mittarin lähtötaso ilmoitetaan numeerisesti, mikäli tavoitteen toteuman mittaaminen, raportointi ja toteuman arviointi sitä edellyttävät.

Myös yhteistyötä taloussuunnittelun ja toimialojen kesken tavoitteiden ja mittaroinnin valmistelussa lisätään.

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.4, s. 24)**

”Tasa-arvolakiin tuli muutoksia vuoden 2015 alusta. Yksi niistä edellyttää selvittämään palkkakartoituksen avulla, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Lautakunta suosittelee, että kartoituksen tuloksia tuodaan esiin tulevilla henkilöstökertomuksissa.

Sairauspoissaolojen määrään vaikuttamisessa riittää edelleen haastetta. Lautakunta rohkaisee kehittämään lisää vaikuttamisen tapoja.”

**Henkilöstökeskus** toteaa, että palkkakartoitukset on tehty vuonna 2015 ja sen tuloksia tullaan esittelemään vuoden 2015 henkilöstökertomuksessa tarkastuslautakunnan toivomuksen mukaisesti.

#### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.5, s. 26)**

”Tarkastuslautakunta suosittelee edelleenkin projektien hallintatoiminnan kehittämistä ja kannustaa projekteissa toimivia toimimaan järjestelmän edellyttämällä tavalla. Loppuraportoinnissa ja kaupungin toiminnan läpinäkyvyydessä projektihallinnalla on tärkeä merkitys.”

**Taloussuunnittelu** toteaa, että Vantaan projektimallin ja Improlity-projektisalkku-järjestelmän koulutuksiin on osallistunut yli sata henkilöä. Koulutusta ja opastusta järjestetään edelleen tarpeen mukaan. Toimialoille on pidetty räätälöityjä opastuksia ja projektin budjetin laadintaa on opastettu erikseen.

Noin 50 projektipäällikköä on osallistunut henkilöstökeskuksen ja taloussuunnittelun yhdessä järjestämään projektipäällikkövalmennukseen, jossa kouluttajana on toiminut Ramboll Oy. Myös nämä koulutukset jatkuvat tarpeen mukaan. Suunnitteilla on lisäksi projektien omistajille ja ohjausryhmille suunnattu koulutus.

Projektisalkkunhallinnan vakiinnuttaminen edellyttää toimialojen aktiivisuutta ja ottamista projektiraportointi osaksi toiminnan vuosikelloja myös toimialoilla.

#### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.5, s. 27)**

”Toiminnan tuloksellisuuden vaatimukset ulottuvat kaikkeen toimintaan. Palvelujen tuottamisen eri muodot vaativat esimerkiksi kustannuslaskennan tuottamaa tietoa.

Tiedolla johtaminen edistää palvelujen kehittämistä asiakkaan näkökulmasta. Tiedon avulla operatiivinen johto voi kohdistaa käytettävissä olevat resurssit vastaamaan paremmin todellista palvelutarvetta, mikä lisää tuottavuutta ja antaa paremmat mahdollisuudet palvelun laadun kehittämiseen.

Ulkoistettujen palveluiden osalta on huomattavaa, että vastuu palveluista säilyy kunnalla, mikäli alun perin tehtävä on vastuutettu kunnalle. Tästä syystä pitää rakentaa seurantajärjestelmä, jolla palvelua ja palvelutasoa voidaan seurata riippumatta siitä, tuotetaanko palvelu itse vai ulkoistettuna. Vastuuta ja johtamista ei näissä voi ulkoistaa. Kyseessä on keskeinen tiedolla johtamisen kysymys, joka usein jää vaille riittävää huomiota ja vaikuttaa myös kilpailuttamisiin ja palvelusopimuksiin.”

**Hankintakeskus** toteaa, että ehdotetun seurantajärjestelmän rakentaminen on hyvä. Koko kaupungin yhteinen tietovarasto tulee rakentaa siten, että samaa asiaa koskevat tiedot ovat riittävän monella tunnisteella yhdistettävissä toisiinsa, jolloin pystytään seuraamaan

palvelukokonaisuutta hankinnasta maksuun saakka (päätöksenteko, sopimus, tilaus ja maksettu lasku). Tätä tietoa voidaan kokonaisvaltaisesti hyödyntää niin johtamisessa kuin tulevaisissa kilpailutuksissa ja palvelusopimuksissa.

#### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 1.7, s. 34)**

”Palveluiden kehittämisessä asiakaspalaute ja tuottajan näkökulma ovat keskeisessä osassa. Palveluita kehitettäessä monituottajuuden pohjalta ulkoistettujen palveluiden ja niitä tuottavien palveluntuottajien määrä lisääntyy. Esimerkiksi kasvavan tuottajayksiköiden määrän tuomat vaatimukset kaupungin toiminnalle on tärkeää ottaa huomioon uusien toimintamallien taloudellisten tavoitteiden aikaväliä määritettäessä. Näin taataan mahdollisuus tuotannon tehostamiseen ja kaupungin velvollisuuksien täyttämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä.”

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan** palveluhankinnoissa vaatimuksena on riittävä, mahdollisimman optimaalinen laatu suhteessa palvelun hintaan. Hinnan muodostukseen vaikutetaan käytettävissä olevilla hankinnan keinoilla. Hankittavien palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta on kehitetty yhteistyössä palveluntuottajien kanssa mielenterveyden asumispalveluissa, päihdehuollon asumispalveluissa ja lastensuojelun sijaishuollon palveluissa. Tavoitteena hankkeissa on ollut mm. kehittää mittareita, joilla voidaan osoittaa toiminnan tehostuminen ja asiakkaiden tilanteiden koheneminen. Saatuja tuloksia hyödynnetään myös omissa palveluissa.

Sosiaali- ja terveystoimessa palveluseteli on käytössä suun terveydenhuollossa, hoiva-asumisen tehostetussa asumispalvelussa, omaishoidontuen lakisääteisen vapaan ja muun vapaan aikaisessa hoidossa tehostetussa asumispalvelussa sekä omaishoidontuen vapaan aikaisessa hoidossa muussa palvelussa.

Asiakkaan valinnanvapautta tukeva palvelusetelien laajentaminen useampiin toimintoihin sekä käytön määrällinen lisääminen ovat mahdollista, kun sähköinen palvelusetelien hallintajärjestelmä otetaan käyttöön 2015-2016.

#### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 2.4, s. 39)**

”Vantaan käyttötalouden kehitys oli vuonna 2014 ennakoitua parempi ja tulos positiivinen. Investointitaso oli hieman alle arvioidun. Velkamäärä kasvoi edelleen ja korkea velkamäärä on iso riski ja korkojen ja korkomarginaalin mahdolliset nousut kasvattavat nopeasti rahoituskuluja. Kansantalouden tilanne jatkuu ennusteiden mukaan kireänä ja koko julkiselta taloudelta edellytettäneen jatkossa lisää sopeuttamistoimia. Vantaan pitääkin jatkaa omaa talouden sopeuttamistaan vastuullisesti. ”

**Taloussuunnittelu toteaa**, että vuoden 2015 aikana toteutetussa valtuustokauden strategian väliarvioinnissa päädyttiin tarkastuslautakunnan kanssa samaan johtopäätökseen talouden tasapainottamisen jatkamisen välttämättömyydestä. Vuoden 2016 talousarvion valmistelussa on noudatettu TVO:n päälinjauksia, lisäksi vuoden 2015 aikana on hyväksytty

toimialakohtaiset TVO:n jatkotoimenpiteet. Korkokulujen nousu on todettu kaupungin riskienarvioinnissa keskeiseksi kaupungin taloutta koskevaksi riskiksi.

Tulevien vuosien suunnittelussa käyttötalouden tiukalla hallinnalla varmistetaan mahdollisimman suuri kaupungin oma tulorahoituskyky samalla, kun investointitaso pidetään alennetulla tasollaan. Suurten liikenneinvestointien päättyessä myös vuoden 2016 kokonaisinvestointitaso valmistellaan 100 milj. euron raamiin.

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 3.4, s. 61)**

”Tarkastuslautakunta edellyttää edelleen, että asiakas saisi pyytämättä kirjallisen dokumentin hoidon tarpeen arvioinnista tapauksissa, joissa asiakas ei toiveistaan huolimatta pääse lääkärin vastaanotolle, vaikka kokee sen välttämättömäksi.

Tulosalueella on käynnissä monia hankkeita liittyen kuntalaisten neuvonnan, asioinnin ja osallisuuden kehittämiseen ja parantamiseen. Hankkeiden tavoitteet ovat erittäin kannatettavia. Hankkeissa on pyritty hyödyntämään myös kuntalaisten mielipiteitä ja onkin suositeltavaa, että mahdollisuuksien mukaan myös jatkossa kuntalaisten osallisuutta jo vastaavien hankkeiden suunnitteluvaiheessa pyritään lisäämään.”

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että kuten tarkastuslautakunta oli selvityspyynnössään esittänyt, terveyskeskuspäivystyksessä käynnistettiin menettely, jossa potilaalle annettiin käynnin yhteydessä kirjallinen selvitys (tuloste) hoidon tarpeen arvioinnista tilanteessa, jossa potilaan ei katsottu hoidon tarpeen arvioinnin perusteella tarvitsevan lääkärin tai muuta välitöntä hoitoa. Menettelytapa ei kuitenkaan osoittautunut tarkoituksenmukaiseksi. Terveyskeskuspäivystyksen seurantakokouksessa 26.1.2015 päivystyksen ylilääkäri ja osastonhoitaja totesivat, että kaikki potilaat eivät kyseisiä tulosteita halunneet, vaan potilastietoja sisältäviä tulosteita oli päätynyt yleisiin roskakoreihin sairaalan alueella. Saadun kokemuksen perusteella terveyspalvelujen johtoryhmä päätti, että jatkossa kirjallinen selvitys (paperituloste) hoidon tarpeen arvioinnista annetaan niille kaikille potilaille, jotka sen haluavat. Potilaan käyntitiedot ovat nähtävissä kansallisessa Kanta-arkistossa, josta asiakkaat voivat halutessaan tulostaa ne sieltä itselleen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen toimiala pyrkii laajemminkin kannustamaan kuntalaisia hyödyntämään käyttöön otettuja digitaalisia, paperittomia ratkaisuja.

**Kuntalaispalvelut** toteaa, että arviointikertomus vahvistaa kuntalaispalvelujen tulosalueen osoittautuneen oikeaksi hallinnolliseksi sijaintipaikaksi sosiaali- ja potilasasiamiestoiminnalle. Kuntalaispalveluiden työntekijänä sosiaali- ja potilasasiamies on riittävän etäällä ja kuitenkin lähellä sosiaali- ja terveyspalveluita. Sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakas tarvitsee puolueetonta neuvontaa ja asiakkaan puolella olemisen tuntua.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota potilasturvallisuuteen terveyskeskuspäivystyksessä ja suosittaa asiamiehen ehdottamaa uudistusta terveyskeskuspäivystystä hoitavan yksityisen terveyspalveluyhtiön toimintaan.



Terveydenhuollon päivystystoimintaa koskeva lainsäädäntö on uudistunut. Ympäri vuorokautinen päivystys on järjestettävä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteispäivystyksenä.

Arviointikertomuksessa sivutaan sähköisiä palveluja. Sosiaali- ja potilasasiamiehelle tulevista asiakasyhteydenotoista on pääteltävissä, että siinä vaiheessa, kun kuntalaiset käyttävät sujuvasti ja laajamittaisesti potilastietojensa katsomisoikeutta omalta tietokoneeltaan tai matkapuhelimen ruudulta, avautuu ennen kokematon mahdollisuus kehittää potilaiden, potilaiden omaisten sekä muiden terveydenhuollon asiakkaiden osallistumista omaan ja omaistensa hoitoon tai vaivojen ennalta ehkäisemiseen. Kuntalainen alkaa hoitaa itseään lääkärin avustuksella.

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 3.5, s. 67)**

”Perusopetuksen pyrkimys turvata jatkossakin opetuksen ja oppimisen laatu on kannatettava. Samoin uudet opetusmenetelmät ja niitä tukeviin opetusvälineisiin panostaminen pyrkimyksenä antaa opetuksella mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa tarvittavia tietoja ja taitoja ovat hyviä toimenpiteitä ja tavoitteita. Uusien opetusmenetelmien käyttöönotto edellyttää, että opettajien koulutukseen panostetaan riittävästi. Koulujen tilatehokkuuden lisäämisen ja lähikouluperiaatteen toteuttamisen edistymistä ja vaikutuksia pitää edelleen seurata tiiviisti. Jatkossakin on suositeltavaa kerätä myös eri sidosryhmiltä tietoa mahdollisista näihin toimenpiteisiin liittyviä epäkohdista ja kehittämiskohdista ja ottaa informaatio mahdollisuuksien mukaan huomioon toimenpiteitä toteutettaessa.”

**Perusopetuksen tulosalue** kiittää tarkastuslautakunnan tekemistä johtopäätöksistä ja antamista suosituksista. Alla muutamia asioita, jotka toivottavasti antavat vastauksia suosituksiin.

Vantaalla toimii yksitoista verkkopedagogia, jotka kouluttavat opettajia uusiin opetusmenetelmiin mm. tarjoamalla vertaistukea ja käytännön ohjausta monipuolisesti mm. verkkooppimisympäristöjen, esitystekniikan, mobiililaitteiden, sosiaalisen median, liikkuvan kuvan, sähköisten oppimateriaalien ja kansainvälistä yhteistyötä tukevien työkalujen hyödyntämiseen opetuksessa. Lisäksi he tukevat uusien mobiililaitteiden pedagogista käyttöä kouluilla.

Opetus- ja kulttuuriministeriö myönsi 890 100€ erityisavustuksen suomen- ja ruotsinkielisen esi- ja perusopetuksen toimintakulttuurin kehittämiseen. Tänä syksynä käynnistetään kouluissa Gurucafétoiminta. Toiminta pitää sisällään guruopettajien ja oppilaiden koulutusta, sekä uudenlaisen oppimisympäristön suunnittelun sekä toteuttamisen oppivan yhteisön hengessä, jossa toimintakulttuuria kehitetään yhdessä oppien ja tutkien – innostuen ja onnistuen. Osana hanketta on palkattu myös kolme alueellista erityisopettajaa kehittämään toimivia ratkaisuja koulupudokkuuden ennaltaehkäisemiseksi.

Opetussuunnitelmauudistuksen yhteydessä sidosryhmäyhteistyötä on tehty kaupungin muiden toimi- ja tulosalueiden kanssa. Koulut ovat osallistaneet huoltajia ja oppilaita

opetussuunnitelman tekemiseen mm. wilma-kyselyiden, vanhempainiltojen, kodin ja koulun yhteistyö -päivien ja oppilaskunnan hallitusten kautta. Näissä tapaamisissa ja kyselyissä on sivuttu aina laajemminkin koulutyöhön liittyviä asioita.

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 3.6, s. 69)**

"Yksi teemoista vuosina 2013 ja 2014 oli "jokaiselle mahdollisuus harrastaa".

Tarkastuslautakunta katsoo, että harrastusten merkitys on hyvin suuri ja tarvittaisiin vaihtoehtoja tavoitteelliselle harrastamiselle (kilpailutoiminnalle). Kouluissa olisi hyvä olla harrastusmaista kerhotoimintaa. Eri lajien hintatietoisuuden levittäminen ja harrastusvarusteiden jälkimarkkinoiden järjestäminen ovat asioita, joissa olisi parantamisen varaa. Suunnitteilla olevan harrastehaun (internetpalvelu) täysimääräinen käyttöönotto ja hyödyntäminen on tärkeää."

**Sivistystoimi** toteaa, että Vantaan kaupungin vapaa-ajan toimijat ja opetustoimi ovat edistäneet matalan kynnyksen maksutonta harrastustoimintaa merkittävästi vuosina 2014 ja 2015. Toimintaa toteutetaan yhteistyössä järjestöjen ja seurojen kanssa. Tämän lisäksi Vantaan kaupunki tukee järjestöjen toimintaa ja tarjoaa järjestötoimijoiden käyttöön kaupungin hallinnoimia tiloja sekä ulkoliikuntapaikkoja. Liikuntapalvelujen uudet avustusperusteet mahdollistavat tuen osoittamisen myös vaihtoehtoista harrastustoimintaa (ei kilpailutoimintaa) järjestäville seuroille.

Nuorisopalvelujen tarjoama harrastustoiminta on matalan kynnyksen toimintaa, kaikille avointa ja maksutonta. Nuorisotilojen monet säännölliset toiminnot, kuten kokkikerho, pelikerho, kuntosali tai jalkapallon pelaaminen ovat hyviä harrastuksia. Myös pienryhmätoiminnassa on mahdollisuus kokeilla erilaisia lajeja.

Liikuntapalveluiden keskeinen painopiste on kaikille avoimien, ei lajiliittojen kilpailutoimintaan tähtäävien maksuttomien tai pienillä osallistumismaksulla toimivien harrastetoimintojen tukeminen. Tämä toteutuu muun muassa 'Liikkuva koulu' ja 'Sporttia kaikille' -hankkeissa, joissa lapsille ja nuorille tarjotaan ilmaista ohjattua liikuntaa koulupäivien yhteydessä ja ilta-aikoina. 'Sporttia kaikille' -hankkeen kohderyhmä on erityisesti maahanmuuttajataustaiset lapset ja nuoret, ja sen toteutuksen suunnitteluun ja tiedottamiseen osallistuu myös monikulttuurisuusasian yksikkö.

Lasten kulttuuri järjestää monipuolista toimintaa Taidetalo Toteemissa ja Pessissä yhteistyössä mm. Vantaan Taidemuseon, taiteenperusopetuksen ja järjestöjen kanssa. Tämän lisäksi järjestetään useita erilaisia taideprojekteja (sirkus, tanssi, kuvataide ja teatteri) ympäri kaupunkia. Toiminnan tavoitteena on tarjota eri kulttuuri- ja uskontotaustaisille lapsille ja nuorille mahdollisuus osallistua maksuttomaan tai edulliseen taideharrastukseen.

Kirjastot ovat monenlaisen tekemisen paikkoja, jonne on helppo tulla. Kaupunginkirjaston tehtävä on lukuharrastuksen edistäminen eri muodoissa. Erityisesti lähiöissä tarvitaan paikkoja, joissa on tarjolla myös maksuttomia kulttuurielämyksiä ja työpajoja myös heille,

joilla ei ole varaa maksaa kalliita pääsymaksuja konsertteihin ym. Lapset ja nuoret ovat toiminnan keskiössä sekä asiakkaina että tekijöinä. Kirjastoissa on vaihtelevasti erilaisia kerhoja (pelikerhot, tyttöjen kerhot ym.), työpajoja ja tapahtumia, joissa itse tekemisellä on suuri rooli.

Vantaan koulujen kerhotoiminta on monipuolista ja yhteistyökumppaneiden verkosto on laaja. Lukuvuonna 2014–2015 kouluissa toimi noin 350 kerhoa. Esimerkiksi WAU ry:n järjestämä matalan kynnyksen liikuntakerhotoiminta tavoitti noin 800 vantaalaista oppilasta 37 eri koulusta lukuvuoden aikana. Kerhotarjonnassa on kuitenkin vielä koulukohtaisia eroja ja tavoitteena onkin laajentaa koulujen kerhotoimintaa asteittain kaikkiin Vantaan kouluihin.

Kaupunkitasoisena tavoitteena on entisestään tiivistää yhteistyötä nuoriso-, liikunta- ja kulttuuripalvelujen sekä päiväkotien, koulujen, kirjastojen, järjestöjen ja seurojen kesken, jotta vantaalaisilla lapsille ja nuorille on jatkossa nykyistä enemmän monipuolista kerho- ja harrastustoimintaa omalla asuinalueellaan.

Vaihtoehtoisten harrastusmahdollisuuksien järjestämisen lisäksi oleellista on niistä tiedottaminen lapsille, nuorille ja lapsiperheille. Vantaa-infoissa on materiaalia ja tietoiskuja lasten, nuorten ja koko perheen harrastuksista. Tämän lisäksi esimerkiksi terveyspalveluissa on tehty aktiivista ohjausta sopivien harrastusten valinnassa ja niihin aktivoimisessa, huomioiden erityisesti erityisryhmät. Vammaisille lapsille, nuorille ja heidän perheilleen on toteutettu harrastustoiminnasta myös kysely ja osallisuusilta vuonna 2014. Osallisuusillassa oli mahdollista kokeilla erilaisia harrastuksia sekä kertoa omista tarpeista ja toiveista harrastuksiin liittyen.

Harrastushakua ei ole otettu kattavasti käyttöön. Hausta löytyy joitakin Vantaan kaupungin ja alueen muiden toimijoiden harrastustietoja. Sopimus Helsingin kaupungin nuorisoasiankeskuksen kanssa on tehty ja Vantaan pääkäyttäjät on valittu. Järjestelmän käyttöönoton markkinointi ja koulutus ovat kuitenkin jääneet toteuttamatta henkilövaihdosten vuoksi.

### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 3.7, s. 71)**

”Tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että varhaisen tuen toimintaa ollaan kehittämässä ja vahvistamassa. On tärkeää, että avun piiriin pääsee helposti ja ilman leimautumisen pelkoa.

Etäkäyttöyhteydet ja suoraan asiakastietojärjestelmistä saatavan tilastoinnin parantaminen on nähtävä tärkeinä edellytyksinä asiakastyöhön käytettävän ajan lisäämiseksi ja ylipäänsä ajankäytön tehostamiseksi.

Tarkastuslautakunta suosittelee, että edelleen yritetään vaikuttaa sosiaalityön koulutuspaikkojen lisäämiseen.”

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että arviointikertomuksen johtopäätöksissä ja suosituksissa on nostettu esiin kehittämiskohteita perhepalvelujen lastensuojelussa, aikuissosiaalityössä ja päihdepalveluissa. Perhepalvelujen johtoryhmä on käsitellyt

arviointikertomuksen johtopäätökset ja suositukset sekä aloittanut tarkoituksenmukaiset toimenpiteet.

Lastensuojelun osalta tarkastuslautakunta pitää hyvänä, että varhaisen tuen toimintaa ollaan kehittämässä ja vahvistamassa. Vuonna 2015 asteittain voimaan tulleen uuden sosiaalihuoltolain tavoitteena on vahvistaa peruspalveluja, vähentää korjaavien toimenpiteiden tarvetta sekä parantaa asiakkaiden yhdenvertaisuutta. Perhepalveluissa toimintaa kehitetään edelleen ja organisoidaan tulevien vuosien aikana vastaamaan uuden lain tavoitteita. Perhepalvelujen tulosalueella varhaisen tuen rakenteet ovat olemassa.

Päihdepalvelujen suosituksissa nostettiin esiin tilastointi- ja kustannusseurantatietojen parantaminen. Haasteena on nähty erityisesti kuntien välisen luotettavan vertailutiedon saatavuus. Käytettävissä olevat tietojärjestelmät ovatkin jäykkiä vastaamaan toiminnan ja tietotarpeiden muutoksiin. Vantaan kaupungin tiukka taloustilanne ei ole mahdollistanut tarkoituksenmukaisen tietovaraston hankintaa. Sosiaali- ja terveystoimessa on suunniteltu päihde- ja mielenterveyspalvelujen toiminnallista integraatiota, jossa huomioitaisiin myös tilastoinnin ja kustannusseurantatietojen kehittäminen.

#### **Tarkastuslautakunnan suositus (luku 3.9, s. 77)**

”Käytössä olevista järjestelmistä saatavan tilastointi- ja kustannusseurantatiedon parantaminen on nähtävä tärkeänä edellytyksenä asiakastyöhön käytettävän ajan lisäämiseksi, ajankäytön tehostamiseksi ja suunnittelun sekä seurannan parantamiseksi.”

**Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala** toteaa, että päihdepalvelujen suosituksissa nostettiin esiin tilastointi- ja kustannusseurantatietojen parantaminen. Haasteena on nähty erityisesti kuntien välisen luotettavan vertailutiedon saatavuus. Käytettävissä olevat tietojärjestelmät ovatkin jäykkiä vastaamaan toiminnan ja tietotarpeiden muutoksiin. Vantaan kaupungin tiukka taloustilanne ei ole mahdollistanut tarkoituksenmukaisen tietovaraston hankintaa. Sosiaali- ja terveystoimessa on suunniteltu päihde- ja mielenterveyspalvelujen toiminnallista integraatiota, jossa huomioitaisiin myös tilastoinnin ja kustannusseurantatietojen kehittäminen.

## Muut kommentit arviointikertomukseen 2014

### NÄKÖKULMANA TALOUS

#### 2.4.4 Liikelaitokset, Suun terveydenhuollon liikelaitos

##### Taustaa:

Vantaan suun terveydenhuollon liikelaitokselle oli talousarvion sitovina erinä vuosittain Vantaan kaupungille maksettava seitsemän prosentin korko kaupungin antamasta lainasta ja seitsemän prosentin korko peruspääomasta sekä liikeylijäämä ja bruttoinvestoinnit. Kaupungille maksettavien korkojen euromäärä oli yhteensä 227 368,08 euroa. Suun terveydenhuollon liikelaitos maksoi tavoitteen mukaisen koron kaupungille vuonna 2014. Myös sitovana eränä ollut bruttoinvestoinnit toteutui, mutta sitovana eränä ollut liikeylijäämä ei toteutunut talousarvion mukaisesti. Liiketoiminnan kulut ylittyivät talousarviosta noin 700 000 euroa. Liikelaitoksen vuoden 2014 tilinpäätöksessä todetaan, että liikelaitoksen tulos oli 265 061,96 euroa alijäämäinen johtuen siitä, että kaikkia kuluja säästö- ja tehostamistoimenpiteistä huolimatta ei pystytty kattamaan täysimääräisinä.

##### Tarkastuslautakunnan johtopäätökset:

Liikelaitoksista Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen ja Vantaan Työterveys liikelaitoksen talous toteutui selvästi ennakoitua paremmin ja liikelaitosten sitovat erät ja taloudelliset tavoitteet toteutuivat. Suun terveydenhuollon liikelaitos maksoi myös tavoitteen mukaiset korot kaupungille. Sen sijaan suun terveydenhuollon liikelaitoksen sitovista eristä liikeylijäämä ei toteutunut vaan kulut ylittyivät selvästi arvioidusta ja talousarviossa ennakoitu liikeylijäämä muuttui liikealijäämäksi.

**Suun terveydenhuollon liikelaitoksen** johtokunta on 21.1.2015 hyväksynyt liikelaitoksen talouden ja toiminnan tehostamissuunnitelman, jonka toteutumisesta se seuraa jokaisessa kokouksessaan. Suunnitelmalla tähdätään siihen, että liikelaitos saavuttaa talousarvion mukaisen liikeylijäämän.