



# VANTAA



Vantaan kaupunki

Arviointikertomus 2010

[www.vantaa.fi/arviointikertomus](http://www.vantaa.fi/arviointikertomus)

Tarkastuslautakunta 5.5.2011

# Sisältö

TIIVISTELMÄ .....	1
1 TARKASTUSLAUTAKUNTA.....	5
1.1 Tarkastuslautakunnan tehtävät .....	5
1.2 Tarkastuslautakunnan kokoonpano .....	5
1.3 Tarkastuslautakunnan toiminta.....	5
1.4 Tarkastuslautakunnan valtuutetuille suorittaman kyselyn tulokset .....	7
2 ARVIOINTIKERTOMUSHAVAINTOJEN SEURANTA.....	10
2.1 Vastaukset vuoden 2009 arviointikertomuksen johdosta .....	10
2.2 Lasten ja nuorten tukeminen .....	10
2.3 Kuntalaiset, kumppanit ja verkostot .....	10
2.4 Osaavan työvoiman varmistaminen .....	11
2.5 Tavoitteiden arvioitavuus .....	11
2.6 Yksittäisiä huomioita .....	11
3 KAUPUNKISTRATEGIAN TAVOITTEET.....	13
3.1 Yleisiä havaintoja tavoitteista .....	13
3.2 Huomautettavaa tavoitteiden raportoinnissa.....	14
3.3 Huomautettavaa tavoitteiden mittaroinnissa.....	14
3.4 Muita havaintoja tavoitteista.....	16
4 NÄKÖKULMANA TALOUS .....	17
4.1 Kaupunkikonsernin talous ja tilinpäätös.....	17
4.2 Kaupungin talous ja tilinpäätös.....	19
4.2.1 Talousarvion toteutuminen .....	19
4.2.2 Kaupungin tilinpäätös .....	19
4.2.3 Liikelaitokset.....	23
4.2.4 Suurten kaupunkien vertailua .....	25
4.3 Toimintakertomus .....	26
4.4 Investointien ja lainamäärän tarkastelu .....	26
4.5 Kiinteän omaisuuden ostot ja myynnit.....	28
5 NÄKÖKULMANA TOIMINTA .....	29
5.1 Kaupunkikonserni .....	29
5.2 HeVa- ja seutuselvitykset .....	30
5.3 Maankäytön ja asumisen yhteistyö pääkaupunkiseudulla .....	33
5.3.1 Yhteisvastuullinen asuntopolitiikka.....	33
5.3.2 Maankäyttö .....	37
5.3.3 Näkemyksiä yhteistyöstä.....	37
5.4 Perusterveydenhuollon tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen sekä strategiset tavoitteet.....	38
5.5 Sivistystoimen ohjausjärjestelmä .....	42
5.6 Muut havainnot ja arviot.....	44
5.6.1 Työllisyyspalvelut .....	44
5.6.2 Länsi-Vantaan liikuntalaitokset.....	46
5.6.3 Liikuntapalvelut.....	48
5.6.4 Toiminta- ja kohdeavustukset .....	50
5.6.5 Aluetoimikunnat .....	51
5.6.6 Varhaiskasvatus sekä aamu- ja iltapäivätoiminta .....	52
5.6.7 Lipunkantajan päiväkotit investointina ja toimintana.....	54
5.6.8 Varikon toiminta.....	56
5.6.9 Päihdepalvelut ja psykososiaaliset palvelut.....	58
5.6.10 Helsingin seudun asioimistulkikeskus.....	61
5.6.11 Hankintakeskus.....	62
5.6.12 Tilakeskus .....	63
5.6.13 Sosiaali- ja terveystoimi .....	66
5.6.14 Korson Keskustakiinteistöt Oy:n toimijoiden vahingonkorvaukset .....	67
5.6.15 VanVan-hankkeen eteneminen .....	68
6 TARKASTUSLAUTAKUNNAN KANNANOTTO TILINTARKASTAJAN HAVAINTOIHIN .....	70
7 TARKASTUSLAUTAKUNNAN ESITYS KAUPUNGINVALTUUSTOLLE .....	70
8 ALLEKIRJOITUKSET .....	71
LYHENTEET.....	72



## TIIVISTELMÄ

1) Vantaa on palvelujen tuottajana ja toimijana vahva. Tämä ilmenee käyttötalouden ja tuottavuuden tarkastelussa. Vantaalla on vuoden 2010 päättyessä valoisat näkymät kuntataloutensa kohentamisessa ja se on hyvin kilpailukykyinen kaupunki. Viimeksi Helsinki-Vantaa selvityksen yhteydessä todettiin, miten tehokkaasti Vantaa hoitaa palvelunsa. Samoin tuottavuustutkimuksissa tulokset ovat olleet Vantaalle positiiviset. Asiakaskyselyissä Vantaa on saanut joko tyydyttävät tai hyvät tulokset. Samoin henkilöstön keskuudessa Kunta10-tutkimuksessa. Johtaminen ja hallinto on ollut asianmukaista. Vantaa on pystynyt säästämään entisistään niukoista resursseista ja se toimii verorahoituksensa turvin. Vuonna 2010 se myös luovutti verotuloihin perustuvana valtionosuuksien tasauksena 62,2 milj. euroa muiden kuntien käyttöön.

2) Vantaan taseessa ei ole kattamatonta alijäämää, joten kuntalain mukaista lausuntoa lautakunta ei anna. Sen sijaan se arvioi kokonaistalouden tilaa. Tarkastuslautakunta tarkastelee Vantaan taloustilannetta pelkäämään talousnäkökulmasta. Poliittinen tarkastelu ei kuulu tarkastuslautakunnan tehtäviin. Jotta tasapainottamistoimenpiteet ehditään viedä käytäntöön, tarkastuslautakunnan on tuotava riskit esille. Vuoden 2010 arvioinnin yhteydessä suurimmaksi ongelmaksi on noussut tulo- ja verorahoituksen riittämättömyys. Tulorahoitusvaje on kasvavan kaupungin investoinneista johtuva. Vantaata rasittavat suuret investointimenot ja velkaantuminen. Kohdassa talous tarkastuslautakunta tarkastelee kokonaistaloutta useammasta näkökulmasta ja päätyy tulojen riittämättömyyteen suhteessa kokonaismenoihin. Vantaalla on jatkettava tiukkaa kustannusjaktia ja investoitava vain kaikkein kiireisimpiin kohteisiin.

3) Vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteutumaprosentti oli 80. Kun otetaan huomioon osittain toteutuneet, toteutumaprosentti kohoaa 90 prosenttiin. Kolme tavoitetta siirrettiin seuraavaan vuoteen ja toimintakertomuksen raportoinnin mukaan toteutumatta jäi kaksi tavoitetta. Tarkastuslautakunta katsoi neljä tavoitetta sellaisiksi, että niitä ei voinut joko asetettuna mittarin tai toteutumisasiirtoinnin perusteella

arvioida. Lisäksi yhden tavoitteen mittarissa oli muuta huomauttamista. Strategian linjaukset etenivät kohtuullisesti. Kokonaisuutena voidaan todeta, että tilinpäätöksen toteutumat noudattavat talousarvioiden ja strategian linjauksia.

Tuottavuuden kasvu ja sen seuranta sekä strategisen johtamisen onnistuminen vaativat tietojohtamisen kehittämistä.

4) Ohjausjärjestelmää tarkasteltiin sivistystoimen ohjausjärjestelmään kohdistuneen toiminnantarkastuksen avulla. Ohjausjärjestelmä todettiin jossain määrin toimivaksi, mutta raskaaksi. Kaupunkiorganisaation yksiköitä ja toimijoita on mahdotonta sitouttaa kymmenien tavoitteiden samanaikaiseen tavoitteluun. Poikkihallinnollisten ohjelmien määrä on varsin suuri. Mikäli ohjausvälineiden määrä kasvaa liian suureksi, ei organisaatio pysty sitoutumaan niiden kaikkien samanaikaiseen toteuttamiseen ja seurantaan. Ohjelmissa asetettujen tavoitteiden tulisi välittyä tasapainotettuun strategiaan, sillä ohjauksen tulee toimia ensisijaisesti tasapainotetun strategian kautta. Ohjausasiakirjojen raportointia ja seuranta tulee kehittää, sillä toimiva ohjaus edellyttää samalla toimivaa palautejärjestelmää. Raportointivelvoitteiden määrälle tulee kuitenkin asettaa reunaehdot. Määräraha- ja kehysmenettelyjen kannustimet tulisi korjata yhdenmukaisiksi tavoiteltujen ja kielteisten vaikutusten kanssa.

5) Taloudellisen tilan arvioinnin yhteydessä tarkastuslautakunta perää tietoa yhteistoimintarakenteiden tilasta. Konsernin osalta tarkastuslautakunta toteaa, että kunnassa on tärkeää pitää luetteloa konsernin sisäisistä järjestelyistä ja niiden taloudellisista vaikutuksista, jotta tilinpäätösten kulloinkin antamaa kuvaa voidaan täydentää tällä informaatiolla – kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen sekä tarkastuslautakunnan on tärkeää olla tietoinen omaisuusjärjestelyistä ja niiden vaikutuksista arvioidessa kunnan taloudellista tilaa. Yhteistoiminta-alue voi vastata toiminnasta, jonka laajuus on erittäin huomattava osa talousarviosta. Tällöin vastuukunnan tai -kuntayhtymän on oltava tietoinen sopimuskuntien taloudellisesta tilanteesta.



Tärkeää on selvittää, miten käytännön vastuu jakautuu yksittäisen kunnan alijäämän kattamisvelvoitteen hoitamisesta vastuukunnan tai -kuntayhtymän ja sopimuskuntien välillä.

6) Vantaan työttömyysaste ja pitkäaikaistyöttömien osuus on ympäristökuntia korkeampi. Nuoria (alle 25-vuotiaita) on työttömänä hieman yli 1 000. Heitä ei saa päästää syrjäytymään. Työllisyyspalveluissa haetaan lisää joustavuutta ja luovuutta keinoihin, joilla edistetään nuorten työllistymistä. Uutena toimintamuotona käyttöön otettu Nuoret töihin ja kouluun -hanke keskittää nuorten työllistymispalvelut yhteen paikkaan ja yrittää auttaa järjestämään työpaikkoja ja oppisopimuspaikkoja yrityksiin. Oppisopimuspaikkojen ja kesätyöpaikkojen lisääminen on kannattavaa.

7) Helsingin seudun maankäytön, asumisen ja liikenteen toteutusohjelma (MAL 2017) ohjaa kaupunkien maankäytön ja asuntotuotannon suunnittelua ja toteuttamista. Ohjelman tavoitteita on kattavasti sisällytetty pääkaupunkiseudun kaupunkien maankäyttöä ja asumista koskeviin ohjelmiin ja -suunnitelmiin sekä kaupunkien strategisiin tavoitteisiin. MAL 2017 -toteutusohjelman tavoitteiden toteuttaminen on edennyt kaupungeissa kohtuullisesti. Tavoitteista on jääty erityisesti asuntotuotannossa. Pääkaupunkiseudulla asuminen on kallista huolimatta kaupunkien pyrkimyksistä lisätä kohtuuhintaista asumista. Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelman 2008–2011 toteuttaminen on alkuvuosien vaikeuksien jälkeen edennyt pääkaupunkiseudulla hyvin. Kaavayhteistyö on käynnistynyt yhteistyöalueilla ja pääkaupunkiseudun uuden yhteisen maankäytön kehityskuvan luominen on vireillä. Uuden yhteisen yleiskaavan laadinta katsotaan ajankohtaiseksi vasta seudullisten lähtökohtien täsmennyttä.

8) Liikuntapalveluissa painottuvat toisaalta lasten ja nuorten ja toisaalta ikäihmisten tarpeet. On tärkeää yrittää tavoittaa liikuntaa harrastamattomia lapsia ja saada heitä aktivoitua. Ikäihmisten liikuntakyvyn säilyminen ja aktiivinen säilyttäminen merkitsevät paljon elämän laadun kannalta. Yhtenä lähivuosien suunnittelun painopisteenä ovat lähiliikuntapaikat ja -palvelut kaikille ikäryhmille. Suurin lähivuosien ponnistus on kuitenkin Elmon urheilupuiston rakentaminen. Lisäk-

si kaupungin omistamien liikuntayhtiöiden substansiosiojausta tulisi selkiyttää ja tehostaa sekä sovittaa paremmin yhteen konserniohjauksen kanssa.

9) Toiminta- ja kohdeavustusten hakemiseen liittyvää toimintamallia on uudistettu. Avustusperiaatteiden uusimisen lisäksi järjestöjen kaupungilta käyttöön saamat tilat sekä muut tukimuodot tuodaan esille avustusten hakuprosessissa. Yleisissä jakoperusteissa on kiinnitetty huomiota kaupungin strategiaan tavoitteisiin. Sähköinen asiointi, kun se saadaan avustusten osalta täydellisesti käyttöön, on paitsi tehokkuutta myös yhdenvertaisuutta luova. Vertailtavuus helpottuu sekä avustus- ja hakemushistoria ovat myös helposti käytettävissä. Sähköisen asioinnin edelleen kehittäminen on tärkeää. Kaupungin tukea ja neuvontaa järjestöille on tarkoitus lisätä ja samalla kaupungin taholta koordinoida toimintaa niin, että järjestöjen yhteistyöllä syntyisi uudenlaisia toimintamalleja. Järjestöjä kannattaa rohkaista tekemään enemmän yhteistyötä.

10) Aluetoimikunnat ovat melko suuria ja poliittisin perustein valittuja. Olisi tärkeää saada mukaan toimintaan myös muita aktiivisia asukkaita. Hakunilan mallin mukainen vuorovaikutusfoorumi, jossa myös järjestöt ja yritykset voisivat olla mukana, voi toimiessaan olla hyvin tehokas. Aluetoimikuntien roolia ja aluetoiminnan toteuttamistapaa kannattaa tarkastella ennakoluulottomasti ja pyrkiä tuomaan entistä enemmän asukkaita, järjestöjä, yrityksiä ja uskonnollisia yhteisöjä mukaan toimintaan.

11) Päihdepalvelut on lähtenyt muuttamaan palvelurakennettaan avopalvelupainotteisemmaksi. Muutosta tehdään yhteistyössä muiden sosiaali- ja terveystieteiden kanssa kehittämällä uusia palvelumuotoja, jotka paremmin vastaavat asiakkaiden tarpeita. Kehitystyö on lähtenyt hyvin käyntiin ja uusia palvelumuotoja toteutetaan jo pilottihankkeina. Päihdepalvelujen avopalvelujen kehitystyön jatkaminen on tärkeää. Myös laitospaikkojen riittävyys on varmistettava, jotta kaikki asiakkaat saavat tarkoituksenmukaisen palvelun ja palvelujen saatavuus tulevaisuudessa turvataan.

Psykososiaalisissa palveluissa jonotusajat perheneuvoloihin ovat pidentyneet. Perheneuvoloissa pysty-



tään kriisitapaukset vielä hoitamaan nopeasti, mutta muutoin palvelut ovat ruuhkaantuneet ja jonotusaika on kuukausia. Perheneuvoloiden toiminnan ja palvelurakenteen kehittämistä selvittäneen työryhmän ehdotuksia pitääkin nopeasti ryhtyä viemään eteenpäin, jotta kasvavaan palvelutarpeeseen pystytään paremmin tulevaisuudessa vastaamaan ja jonotusajat saadaan lyhenemään.

12) Tilakeskuksen organisaatiouudistusta on valmisteltu vuonna 2010 ja valmistelu jatkuu 2011. Uudistuksen päälinjaukset on tehty ja tilakeskuksen rooli halutaan pitää vahvana säilyttämällä tilakeskus kaupungin toimialana. Tilakeskuksen organisaatiouudistuksen suunnittelun toteutuksessa on mukana myös useita kaupungin muiden toimialojen edustajia. Asiakasnäkökulman ja asiakaslähtöisyyden tuleekin korostua uuden tilakeskus -toimialan toiminnassa. Uuden, kaikki toimialat kattavan toimitiloja ja tilapalveluja koskevan palvelusopimusjärjestelmän pitää olla valmiina ennen uuden tilakeskus -toimialan toiminnan aloittamista.

13) Vuoden 2010 aikana tehtiin sekä selvitys Helsingin ja Vantaan kaupunkien mahdollisen yhdistymisen eduista ja haitoista ja selvitys kaksipuolaisen seutuhallinnon eduista ja haitoista. Helsinki-Vantaa selvitys tehtiin molempien kaupunkien edustajista koostuvissa teemaryhmissä virkatyönä. Seutuselvityksessä oli puolestaan mukana 14 Helsingin seudun kaupunkia ja kuntaa ja selvitys tehtiin seudun johtavista viranhaltijoista koostuvissa työryhmissä virkatyönä. Seutuselvityksen käytännön koordinoinnista ja tukipalveluista vastasi Vantaan kaupunki. Molemmat selvitykset tuottivat runsaasti hyödynnettävää aineistoa erilaiseen toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Helsinki-Vantaa selvityksen aineistoa voidaan hyödyntää sekä kaupunkien yhteistyön että kaupunkien oman toiminnan kehittämisessä. Seutuhallinnon selvityksen aineistoa voidaan puolestaan hyödyntää uusia seudullisia kehittämismalleja mietittäessä. Vantaan kaupunginvaltuusto hyväksyi huhtikuussa 2011 Vantaan kannan seutuhallinnon kehittämiseksi. Vantaa pitää Helsingin seudun kehittämistyössä tärkeänä monitahoisen hallinnon ja seudullisten palvelujen strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tehostamista ja selkiinnyttämistä. Vantaan katsoo myös, että kunnilla tulee olla vahva rooli Helsingin seudun kehittä-

mistyössä. Lisäksi kaupunginvaltuuston päätökseen liitettyssä pöytäkirjalausumassa korostettiin, että seutuhallinnon kehittämisen jatkotyössä pitää kiinnittää erityinen huomio kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen.

14) Päivähoidon kysyntä on viime vuosina Vantaalla ylittänyt selvästi ennusteet ja aiheuttanut talousarvio määrärahojen ylityksen. Varhaiskasvatus toi uusia vaihtoehtoja kokopäivähoidolle vuonna 2010 muun muassa lisäämällä kerhotoimintaa ja perustamalla uusia tilapäishoidon palvelupisteitä. Uutena asiana perheille tuli myös hoitopaikkatakuu eli päivähoidossa olevalle lapselle luvataan hoitopaikka entisestä päiväkodista seuraavan elokuun aikana, jos lapsi keskeyttää päivähoidossa olemisen vähintään neljän kalenterikuukauden ajaksi. Lisäksi kaupunginvaltuusto päätti kotihoidon tuen Vantaa-lisän korottamisesta ja ehdollistamisesta. Päätöksellä pyrittiin tasaamaan kokopäivähoidon kysyntää. Samalla parannettiin VanVan järjestelmän avulla taloustiedon hyödynnettävyyttä ja talouden ennustettavuutta. Varhaiskasvatuksen toimenpiteillä onnistuttiinkin tasaamaan kokopäivähoidon kysyntää ja menot pysyivät talousarvioraameissa vuonna 2010.

15) Kynnysarvot ylittävät kaupungin materiaalihankinnat on keskitetty hankintakeskukseen. Palvelut kilpailutetaan pääosin toimialoilla, joiden kilpailuttamisen osaamista on edelleen kehitettävä. Lisäksi tehdään jonkin verran yhteishankintoja pääkaupunkiseudun kaupunkien kanssa. Ympäristönäkökulmien huomiointi ottaminen hankinnoissa helpottuu, kun siihen sopivia kriteereitä laaditaan jatkuvasti lisää. Seuraava haaste voisi olla tuotannon eettisyyden varmistaminen ja siihen soveltuvien ehtojen kehittäminen.

16) Toiminnanohjausjärjestelmä eli VanVan -hanke on edennyt tuloksia tuottavalla tavalla. Tiedon hallinnan tila on parantunut ja nopeutunut. Erityisesti taloutta koskevan tiedon saannin nopeus ja hyödynnettävyys ovat hankkeen tuloksena syntyneitä ansioita. Projektin eteneminen oli alun perin jaettu kolmeen vaiheeseen ja sen piti päättyä vuonna 2010. Projektin toinen vaihe toteutui sisällöltään suunniteltua laajemmin. Myös organisaatiomuutokset vaikuttavat hankkeen etenemiseen. Projekti päättyy vuoden 2012 keväällä.



17) Perusterveydenhuollolle asetetut kaupunkitason strategiset tavoitteet sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan perusterveydenhuollolle asettamat tavoitteet liittyvät sekä yleiseen terveyden edistämiseen että perusterveydenhuollon tuottavuuden edistämiseen ja resurssien tehokkaan käytön ohjaukseen. Tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyviin tavoitteisiin on löydetty näitä tavoitteita hyvin mittaavia mittareita, mutta muihin tavoitteisiin ei yleensä liity selkeästi mitattavia suureita, joten niiden mittaaminen ja toteutumisen arviointi on usein hankalaa. Mittareilla ja mittaamisella ei perusterveydenhuollossa ole selvää toiminnan ohjausvaikutusta, koska tavoitteet eivät ole selvillä kaikilla organisaatiotasoilla. Tiedotusta tavoitteista sekä johtoportaalta suorittavalle tasolle että päinvastoin pitäisikin perusterveydenhuollossa lisätä. Myöskään perusterveydenhuollon rahoitus ja tuotettavat suoritteet eivät ole suoranaudessa yhteydessä ja näin mittaamisella ja mittarien tuloksilla ei ole aina toivottavia vaikutuksia itse toimintaan. Tärkeää on laadukas ja toimiva perusterveydenhuolto, jolla saavutetaan kustannussäästöjä erikoissairaanhoidossa.



# 1 TARKASTUSLAUTAKUNTA

## 1.1 Tarkastuslautakunnan tehtävät

Valtuusto asettaa valtuustokaudelleen tarkastuslautakunnan, jonka on

- kuntalain 71 §:n mukaisesti valmistettava valtuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat valtuustolle,
- arvioitava, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet,
- jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää, arvioitava talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman ja toimenpideohjelman riittävyttä,
- huolehdittava kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta,
- mikäli tilintarkastaja on tilintarkastuskertomuksessaan kohdistanut muistutuksen tilivelvolliseen, hankittava tilintarkastuskertomuksessa kohdistetusta muistutuksesta asianomaisten selvitykset ja kaupunginhallituksen lausunto sekä tehtävä tämän jälkeen oma päätösehdotuksensa valtuustolle niistä toimenpiteistä, joihin tilintarkastuskertomus, siinä tehdyt muistutukset sekä hankitut selvitykset ja lausunnot antavat aiheita.

Kuntalain 74 §:stä ilmenevät tarkastuslautakunnan tietojensaantioikeudet tarkastustehtävän hoitamisen yhteydessä.

Tarkastuslautakunnan tehtävän voidaan yleisesti todeta liittyvän demokraattiseen järjestelmään, sillä tarkastuslautakunta toimii politiikan ohjauksen asian tuntijaelimenä ja tarkastuslautakunnan jäsenet toimivat kuntalaisten edustajina. Se on valtuuston asemaa strategisena johtajana korostava ja poliittisten tavoitteiden saavuttamisen arviointia suorittava instituutio.

Tarkastuslautakunta laatii vuosittain kaupunginvaltuustolle tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä lu-

vutettavan arviointikertomuksen. Arviointikertomus on yhteenveto arviointimuistioista ja tilinpäätöksen johdosta tehtävistä havainnoista ja arvioista kyseistä toiminta- ja varainhoitovuotta koskien. Tarkastuslautakunta voi esittää tarvittaessa arvionsa myös erilliskertomuksessa. Valtuustokauden päättyessä laadittavassa arviointikertomuksessa tarkastellaan myös valtuustokauden tavoitteiden toteutumista mukaan lukien taloussuunnittelukauden tavoitteiden yleinen linja.

## 1.2 Tarkastuslautakunnan kokoonpano

Kaupunginvaltuusto on 26.1.2009 asettanut tarkastuslautakunnan valtuustokaudelle 2009–2012. Tarkastuslautakunnan kokoonpano vuonna 2010 on ollut seuraava:

### Jäsen

Kokko Hannu, puheenjohtaja  
 Virta Raija, varapuheenjohtaja  
 Ala-Nikkola Taina  
 Heinonen Ilmari  
 Härmälä Göran  
 Jääskeläinen Markku J  
 Koivuniemi Petri  
 Niikko Mika  
 Ryhänen Riitta  
 Tahvanainen Säde

### Varajäsen

Korhonen Leena  
 Kunnas Jukka  
 Murto Marja-Leena  
 Saramo Jussi  
 Leppänen Janne  
 Sodhi Ranbir  
 Norres Lasse  
 Uppala Timo  
 Kuokkanen Marjut  
 Loikkanen Eva Maria

## 1.3 Tarkastuslautakunnan toiminta

Ulkoisen tarkastuksen johtosääntö on tarkastussääntö, joka hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 28.1.2008 ja tuli voimaan 1.3.2008. Sen mukaan ulkoisen tarkastuksen tulosalueen muodostavat tarkastuslautakunta, tilintarkastaja ja tarkastuslautakunnan alainen ulkoisen tarkastuksen henkilöstö. Ulkoisen tarkastuksen henkilöstöön kuuluvat JHTT kaupunginreviisori, kaksi kaupunkitarkastajaa sekä tarkastussihteerit.

Tilintarkastajana on toiminut JHTT-yhteisö Oy Auditor Ab, vastuunalaisena tilintarkastajana vuoden



alun JHTT, KHT Pasi Leppänen ja 26.8.2010 alkaen JHTT, KHT, CIA Tuulikki Tuononen. Vantaan kaupunki on ostanut JHTT-yhteisöltä 180 tilintarkastuspäivää vuodessa. Tarkastussäännön mukaan kaupunginreviisori avustaa JHTT-yhteisöä tilintarkastuksen suorittamisessa. Sopimuksen mukaan JHTT-tasoista avustamista on tehty 80 päivää.

Tarkastuslautakunta on vuonna 2008 vahvistanut periaatteet konserniyhteisöjen tilintarkastuksen järjestämisestä. Konserniyhteisöjen tilintarkastajina ovat vuonna 2010 toimineet seuraavat KHT-yhteisöt: Ernst & Young Oy, Deloitte & Touche Oy ja KPMG Oy Ab.

Vuoden 2010 arviointeja varten tarkastuslautakunta on toimintavuonna<sup>1</sup> kokoontunut yhteensä kahdeksan kertaa. Tämän lisäksi lautakunnan työryhmät ovat kokoontuneet yhteensä kahdeksan kertaa.

Lautakunta on 26.8.2010 käsitellyt tilintarkastajan työohjelman tilintarkastusvuodelle 2010. Vastuullinen tilintarkastaja on määrääjain osallistunut lautakunnan kokouksiin ja raportoinut työohjelman toteutumisesta sekä tarkastushavainnoistaan.

Espoon, Helsingin, Kauniaisten ja Vantaan tarkastuslautakunnat tekivät vuonna 2010 kolmannen yhteisen arvioinnin. Arviointia ohjasi tarkastuslautakuntien puheenjohtajista koostunut ohjausryhmä. Arvioinnin aiheena oli maankäytön ja asumisen yhteistyö pääkaupunkiseudulla. Raportin lopullinen versio käsiteltiin kunkin kaupungin tarkastuslautakunnassa keväällä 2011.

Tarkastuslautakunta tutki myös perusterveydenhuollon tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaamista sekä strategisia tavoitteita Vantaan kaupungissa. Arvioinnin pohjaksi hankittiin opiskelijan opinnäytetyön taustaksi laatima tutkimus. Arviointi on kohdassa 5.4.

Tarkastuslautakunta antaa erillisen toimintakertomuksen sekä laatii toimintasuunnitelman.

### **Arvioinnin suunnittelu ja toteutuminen**

Arviointisuunnitelmansa mukaisesti tarkastuslautakunta on arviointityössään perehtynyt kaupungin eri toimialojen toimintaan ja palvelutuotantoon hankkimiansa asiakirjojen avulla, kuulemalla vastuuhenkilöitä sekä käymällä tutustumiskäynneillä toimialoilla.

Vuotuinen arviointisuunnitelma on osa valtuustokauden arviointisuunnitelmaa.

Tarkastuslautakunnan arviointityö korostaa Vantaalla valtuuston asemaa strategisena johtajana ja poliittisten tavoitteiden asettajana. Arviointinäkökulma lähtee strategisista valinnoista ja kriittisistä menestystekijöistä edeten sitoviin tavoitteisiin, joiden saavuttamista verrataan toimialojen, tulosalueiden ja tulosyksiköiden esittämiin tulosraportteihin. Arvioinnin kohteena ovat keinot, joilla tavoitteisiin pyritään sekä se, onko eteneminen strategian mukaista. Arviointia suoritetaan tuloksellisuus- ja tarkoituksenmukaisuus näkökulmasta. Tasapainotetun mittariston vaikuttavuus-, talous-, henkilöstö- ja prosessinäkökulmat ovat tarkastuslautakunnan arviointityön lähtökohdat. Arvioinnin suunnittelu asettaa vaatimuksia tietohuollolle ja tietojen keräämisen suunnittelulle.

Vantaan kaupunkitasoisen strategian tavoitteet ovat suurelta osaltaan poikkihallinnollisia, mikä asettaa haasteita arviointityölle. Valtuustokaudella käydään lävitse myös tulosalueet osana kaupunkitasoista strategiaa ja sen jalkauttamista. Tällöin suoritetaan myös yksittäisten toimintojen arviointia. Näistä esitetään yhteenvedot toiminnan näkökulmaa koskevassa osiossa. Arviointi on osa toiminnan ohjausta ja kehittämistä. Vantaalla arviointituloksia hyödynnetään osana taloussuunnittelu- ja strategiaprosessia. Tarkastuslautakunta on demokratian ja tilivelvollisuuden toteutumisen väline.

Tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma on toteutunut suunnittelukaudella. Samoin tilintarkastajan työohjelma vuodelta 2010 annettavaa tilintarkastuskertomusta varten on toteutunut.

### **Tarkastuslautakunta palkittiin**

Vantaan kaupungin tarkastuslautakunta voitti 1. palkinnon Vuoden Arviointikertomus 2009 pääsarjassa. Kilpailun järjesti PricewaterhouseCoopers. Voittajan valitsi riippumaton tuomaristo, jonka kokoonpano oli seuraava: Kunnallisalan kehittämissäätiön asiamies Antti Mykkänen, kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklin sekä julkishallinnon kehittämisen ja arvioinnin asiantuntija, VTT Mikko Wennberg.

<sup>1</sup> Toimintavuosi 1.6.2010–31.5.2011.





*Vuoden Arviointikertomus 2009 kilpailun palkintojenjakotilaisuus. Kuva Olli Manner.*

### Muu toiminta

Tarkastuslautakunta on osallistunut Helsingin kaupungin järjestämään PKS-tarkastuslautakuntien ja -toimien yhteiseen koulutustilaisuuteen 23.11.2010. Seminaari, jonka aiheena olivat metropolipolitiikka, metropolialueen kilpailukyky ja hyvinvointi, Helsinki-Vantaa selvitys ja seutuhallintoselvitys, järjestettiin Helsingin kaupungintalolla. Lisäksi Espoo, Lahti, Hämeenlinna ja Vantaa järjestävät vuosittain yhteisen oman kaksipäiväisen seminaarin. Vuonna 2010 seminaari pidettiin Espoossa 9.–10.11.2010. Lautakunta on osallistunut alan koulutustilaisuuksiin vuonna 2010 ja jatkanut oman arviointitoimintansa kehittämistä muun muassa järjestämällä koulutusta 27.10.2010.

Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja ja kaupunginreviisori osallistuivat pohjoismaiseen kunnallisan tarkastustoiminnan kehittämiskonferenssiin Islannissa 14.–17.8.2010.

### Tiedotus

Vantaan kaupungin nettisivuilla osoitteessa [www.vantaa.fi](http://www.vantaa.fi) esitellään kaupungin tarkastuslautakunta ja ulkoinen tarkastus. Esityslistat ja pöytäkirjat sekä arviointikertomus toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta on asetettu verkkoon kaupunkilaisten luettavaksi. Tarkastuslautakunta raportoi ja tiedottaa tehtäviinsä liittyvistä asioista ensisijaisesti kaupunginvaltuustolle. Tiedotuksessa noudatetaan soveltuvin osin kaupunginhallituksen hyväksymiä yleisiä ohjeita kaupungin tiedottamisen periaatteista.

## 1.4 Tarkastuslautakunnan valtuutetuille suorittaman kyselyn tulokset

Tarkastuslautakunta suoritti syksyllä 2010 kyselyn valtuutetuille. Kysely suoritettiin yhdessä Espoon, Helsingin, Hämeenlinnan, Kuopion, Lahden, Lappeenrannan, Oulun, Porin, Rovaniemen, Tampereen ja Vantaan kanssa. Kyselyn vastausten analysoinnin suoritti professori Lasse Oulasvirta Tampereen yliopistosta ja vastaukset koosti Lahden kaupungin ulkoisen tarkastuksen henkilöstö. Kysely jakaantui kolmeen osaan, ensimmäisessä osassa tiedusteltiin valtuutetuilta heidän mielipidettään valtuuston asettamista tavoitteista. Toinen osa käsitteli tarkastuslautakunnan toimintaa ja kolmas osa arviointikertomusta.

Kyselyssä käytettiin asteikkoa 1–5 (1 huonoin arvosana ja 5 paras arvosana). Tavoitteista ja arviointikertomuksesta annettiin kokonaisarvosana asteikolla 4–10 (4 huonoin arvosana ja 10 paras arvosana).

Kyselyn vastausprosentti oli Vantaalla 50,7, kun taas kaupunkien keskiarvo oli 58 prosenttia.

### Tavoitteita koskeva osio

Tavoitteiden asettamiseen vantaalaiset valtuutetut kokivat voivansa vaikuttaa hieman keskimääräistä enemmän. Kunnan toimintaa tavoitteiden katsottiin ohjaavan hieman keskimääräistä vähemmän. Yhteys kunnan strategiaan oli taas yhteneväinen kaupunkien keskiarvon kanssa. Parhaiten tavoitteiden katsottiin olevan yhteydessä strategiaan Tampereella ja heikoiten Helsingissä. Tavoitteiden katsottiin kytkeytyvän päätöksenteossa määrärahoihin heikoiten Vantaalla ja Helsingissä. Samoin tavoitteiden ei katsottu Vantaalla, Helsingissä ja Rovaniemellä sisältävän riittävästi kunta-laisten palveluja koskevia tavoitteita. Myöskään tavoitteiden haastavuutta ja määrän sopivuutta ei Vantaalla pidetty keskiarvoon yltävänä. Kuitenkin arvosana Vantaan tavoitteista oli 7,7, kun se kaikkien kaupunkien keskiarvon mukaan oli 7,6.

### Tarkastuslautakunnan toimintaa koskeva osio

Kysymys, joka käsitteli tarkastuslautakunnan toimintaa muusta kuntaorganisaatiosta riippumattomasti ja



itsenäisesti, sai Vantaalla arvosanan 3,9 keskiarvon ollessa 4,0. Kunnan viranhaltijoiden toimintaa katsottiin tarkastuslautakunnan arvioivan hyvin, samoin riittävästi luottamustoimielinten toimintaa. Kysymykseen siitä, arvioiko tarkastuslautakunta tasapuolisesti kunnan eri toimintoja, saatiin vastaukseksi 3,8 keskiarvon ollessa 3,6.

### Arviointikertomusta koskeva osio

Tarkastuslautakunnan arviointityön katsottiin tuottaneen oleellista tietoa toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta. Tulos oli yhdenmukainen Vantaalla, Helsingissä ja Oulussa arvion ollessa 4,0, kun keskiarvo oli 3,7. Arviointikertomuksen perustuminen faktoihin sai Vantaalla arvosanan 4,3 (keskiarvo 4,0). Arviointikertomus lisää valtuuston mahdollisuutta kehittää kunnan toimintaa ja sen tuloksellisuutta arviolla 4,1 (keskiarvon ollessa 3,7). Arviointiin siitä, miten hyvin tulevan toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon tarkastuslautakunnan esittämät havainnot ja kannanotot, Vantaa sijoittui täsmälleen keskiarvoon 3,2. Arviointikertomuksen tiedottamisesta kuntalaisille Vantaa jäi keskiarvon alapuolelle arvosanalla 2,7 (keskiarvo 2,8). Arvosana arviointikertomuksesta oli 8,6, joka oli paras kyselyyn osallistuneista kaupungeista. Kaupunkien keskiarvo oli tässä kysymyksessä 8,0.

Avoimissa vastauksissa toivomukset esitettiin seuraavasti:

#### Kysymys: Mitä muutoksia toivoisit tavoitteita koskevaan päätöksentekoon tai tavoitteiden sisältöön?

Tavoitteita laadittaessa tulee käydä yhteistä keskustelua eri poliittisten ryhmien välillä sekä virkamiesten kanssa ohjelmoidusti. Kun poliitikot ovat itse linjaamassa tavoitteita, sitoudutaan niihin päätöksenteossa. Tavoitteiden sisällön on hyvä olla lyhyemmän aikavälin talousarviovuoden tavoitteita, konkreettisesti ja selkeästi mitattavia sekä pidemmän aikavälin taloussuunnitelmakauden tavoitteita, laajemmin toimintaa linjaavia. Nykyinen lukumäärä on vielä liian suuri.

Tavoitteiden sisältöön tulee kiinnittää huomiota, sillä monta kertaa on vaikeaa ymmärtää tai saada kokonaiskuvaa hahmotetuksi.

Ylipäätänsä toivottiin tavoitteellista, mitattavaa ja tehtävän keskeisimmän ja oleellisimman osan esiin tuomista.

Päätöksentekoon ja tavoitteiden sisältöön kaivattiin aitoa demokratiaa. ”Ryhmäkuri kuristaa koko prosessin muutaman miehen showksi. Virkamiehillä on myös poliittinen tausta, joten päätökset on jo etukäteen sovittu. Ne käytetään vain muodollisesti kaupunginhallituksessa ja kaupunginvaltuustossa.”

Ajallista ulottuvuutta ja sisällön laajempaa pohdintaa esitti kaksi vastaajaa seuraavasti:

”Tavoitteita pitäisi pohtia jo keväällä ja useampi valtuustovuosi kerrallaan sekä mitä välitavoitteita voisi olla tavoitteeseen pääsemiseksi. Samalla voisi miettiä strategian luomista, keskustelua siitä ja toteuttamista entistä enemmän. Tavoitteiden mittareiden tulisi olla parempia.”

”Tavoitteiden sisällöt tulisi koota laajemmalla pohjalta, ei vain muutaman poliittisen ryhmän keskinäisen neuvottelun tuloksena. Poliittiset johtavien virkamiesten nimitykset johtavat pääosin tavoitteisiin, jotka ovat puolueen tavoitteita eikä kuntalaisten veronmaksajien tavoitteita, joita niiden tulisi olla. Tavoitteiden sisältö tulisi hakea aidosti kuntalaisia kuulemalla. Tavoitteiden sisällöt eivät vastaa esimerkiksi enemmistön tahtoa.”

Tavoitteista tulisi vastaajan mukaan pitää kiinni eikä vain todeta, ettei sitä saavutettu. Valtuustolla tulisi olla mahdollisuus resurssoida tavoite paremmin esimerkiksi seuraavana vuonna.

#### Kysymys: Mistä asiakokonaisuuksista valtuusto mielestäsi tarvitsisi tarkastuslautakunnan tuottamaa arviointitietoa?

Eniten mainintoja esiintyi tilakeskuksen toiminnasta ja tilahallinnasta.

Kilpailuttamisen tuottamat euromääräiset säästöt ja kilpailuttamisen vaikutukset sekä yhtiöt olivat toivomuslistalla.

Kaikkien toimialojen merkittävimmistä tavoitteista olisi hyvä olla saatavilla tiivistetysti tietoa. Samoin sitovien tavoitteiden käsittelystä lautakunnan päätöksenteossa.

Todellisten kustannusten tuottama hyöty jää valtuuston jäsenelle epäselväksi.

Keskushallinnon toiminnasta ja kaupunginhallituk-



sen toiminnasta olisi hyvä saada raportointitietoa.

Lisäksi toivottiin tietoa päätösten yhteiskunnallista vaikutuksista.

**Kysymys: Parannusehdotuksia ja palautetta tarkastuslautakunnan toimintatavoista ja raportoinnista.**

Valtuutetut olivat tyytyväisiä tarkastuslautakunnan nykyiseen toimintaan.

Yhdessä vastauksessa toivottiin kerrottavan, mitä määrärahoilla on saatu aikaiseksi. Myös nopeaan tiettyä asiaa koskevaan tarkastamiseen tulisi valtuutetun mielestä olla valmius.

**Kysymys: Jos haluaisit muutakin raportointia valtuustolle lautakunnan arviointitehtävissä kuin arviointikertomuksen, niin mitä ja kuinka usein (esim. väliraportit, toimenpiteiden jälkiseurantaraportit jne.)?**

Valtuutetut esittivät toimenpiteiden toteutumisen jälkiseurantaa koskevaa raportointia. Valtuutettujen mukaan erilaisten hankkeiden ja projektien käynnistysvaiheessa esitellään valtuustolle laajasti hankkeita ja niiden positiivisia vaikutuksia. Sen sijaan jälkiseurantaa ei useinkaan esitetä. Kyselyn tuloksena oli, että toteutumaseurantaa olisi lisättävä ja hankkeille olisi nimettävä vastuuhenkilöt.

Toisaalta valtuutetut totesivat, että tarkastuslautakunnan olisi raportoitava enemmän, mutta osassa vastauksissa valtuutetut jättivät tarkastuslautakunnalle harkintavallan raportoida vain tärkeiksi kokemistaan asioista.

**Kysymys: Miten kehittäisit tarkastuslautakunnan arviointikertomusta?**

Vastauksissa painotettiin ulkoasun kehittämistä ja toivottiin lisää linkkejä nettiin. Myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointia toivottiin lisää.

**Kyselyn yhteenveto**

Kaiken kaikkiaan kyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että kaupungeissa voidaan olla melko tyytyväisiä arvioinnin ja arviointikertomusten suhteen. Tarkastus-

lautakunnat ovat arviointitoiminnallaan kohtuullisella tavalla lunastaneet niille asetetut odotukset, mutta täysin tyytyväisiä ei voida olla. Tutkittujen kaupunkien välillä oli tiettyjä eroja vaikkakaan ei kovin suuria. Kaupungit ovat saaneet jonkin verran parantuneita arvioita vastaajilta verrattuna vuoteen 2008.

Klassinen ongelma tavoiteasetannasta ja mittareiden pätevyydestä on edelleen olemassa. Lisäksi raportoinnin muotoa ja kohdistamista pitäisi vastausten perusteella kehittää. Selvästi nousi esille väli- ja jälkiraportoinnin kehittäminen, osittain myös kuntalaisille tiedottamisen lisääminen. Tämä huomio päti niin vuoden 2008 kyselyssä kuin vuoden 2010 kyselyssä.

Tarkastuslautakunnan resurssointiin ei oltu läheskään tyytyväisiä. Tässä yhteydessä tulisi kiinnittää huomiota myös lautakuntien luottamushenkilöjäsenen arviointitoiminnan parempaan tukemiseen, kouluttamiseen, osallistumiseen ja myös henkilökohtaisiin mahdollisuuksiin hoitaa vaativaa luottamustehtävää. Tarkastuslautakuntien on syytä yrittää myös terävöittää asemaansa budjettiprosessissa, jos se on mahdollista kaupungin taloudellisen aseman ja talouden raamien sisällä.

Esille tuotiin myös se, että kuntalaisille tulisi lisätä arvioinnista tiedottamista, ja se, että tavoitteiden asianta- ja arviointiprosessissa pitäisi paremmin kuunnella ja osallistaa kuntalaisia.

## 2 ARVIOINTIKERTOMUS- HAVAINTOJEN SEURANTA

Arviointikertomus vuodelta 2009 valmistui käsittelyaineistoksi kaupunginvaltuuston 20.–21.5.2010 pitämään strategiaseminaariin, jonka pohjalta kaupunginvaltuusto kävi kokouksessaan 24.5.2010 vuosien 2011–2014 taloussuunnitelman lähetekeskustelun. Kaupunginvaltuusto merkitsi samassa kokouksessa 24.5.2010 arviointikertomuksen vuodelta 2009 tiedoksi ja lähetti sen kaupunginhallitukselle toimenpiteitä varten. Kaupunginhallitus lähetti kokouksessaan 7.6.2010 kaupunginvaltuuston 24.5.2010 tekemän päätöksen asianomaisille toimialoille toimenpiteitä varten.

Taloussuunnittelu keräsi toimialoilta, eräiltä keskuks-hallinnon tulosalueilta ja liikelaitoksilta selvitykset niitä koskevista arviointikertomuksen kohdista. Toimialojen selvitykset käsiteltiin lautakunnassa syksyn 2010 aikana. Kaupunginhallitus hyväksyi 1.11.2010 taloussuunnittelun laatiman selvityksen vuoden 2009 arviointikertomuksesta aiheutuneista toimenpiteistä ja esitti sen kaupunginhallituksen selvityksenä tiedoksi kaupunginvaltuustolle. Kaupunginvaltuusto merkitsi kaupunginhallituksen selvityksen tiedoksi kokouksessaan 15.11.2010.

Arviointikertomuksella voi olla välittömien ja konkreettisten hyötyjen lisäksi välillisiä vaikutuksia. Kunnan hitaan ja pitkäjänteisen toiminnan luonteen vuoksi havainnot voivat vaikuttaa muutoksena vasta pitkällä aikavälillä. Arviointiprosessi voidaan nähdä myös oppimisen lähteenä, joka kehittää argumentointia ja lisää vuorovaikutuksellista dialogia organisaation ja päätöksentekojen kesken. Seuraavassa kaupunginhallituksen selvityksen perusteella vuoden 2009 arviointikertomuksen havaintojen vaikutuksia.

### 2.1 Vastaukset vuoden 2009 arviointikertomuksen johdosta

Vuonna 2010 on onnistuttu parantamaan arviointikertomuksen hyödynnettävyyttä korjaamalla vastausten antamiseen käytettyä aikataulua. Kaupunginhal-

litus antoi vastauksensa 1.11.2010. Arviointikertomus oli käsitelty ja vastaukset annettu lautakunnissa syksyn 2010 aikana. Arviointikertomus on näin päässyt vaikuttamaan vuoden 2011 talousarvion ja vuosien 2012–2014 taloussuunnitelman laadintaan.

Yleisesti voidaan todeta, että vastaukset arviointikertomukseen olivat parantuneet. Samoin toimialat ovat ryhtyneet pääsääntöisesti toimimaan kehittämissuositusten ja suositusten mukaisesti.

### 2.2 Lasten ja nuorten tukeminen

Arviointikertomus 2009: Kodin ulkopuolelle sijoitettujen 0–17-vuotiaiden osuus ikäryhmästä pysyi vuonna 2009 vuoden 2008 tasolla eli 1,4 prosentina ikäryhmästä. Tavoitteena oli osuuden pienentäminen vuoden 2009 kuluessa. Tavoitteen toteutuminen on siten yksinkertaisesti mitattavissa, ja asetetuilla mittareilla arvioituna tavoite ei toteutunut.

Kaupunginhallituksen selvityksessä todetaan, että tarkastuslautakunta on pitänyt myönteisenä, että sijoitusten määrän kasvu on saatu pysähtymään, mikä poikkeaa positiivisesti muiden suurten kuntien kehityksestä. Jatkossa mittarin tavoitetaso tarkoituksenmukaisuuteen toimiala kiinnittää entistä enemmän huomiota.

### 2.3 Kuntalaiset, kumppanit ja verkostot

Arviointikertomus 2009: Avustusten myöntämisperiaatteiden onnistunut uudistaminen on tärkeää. Uuden prosessin tulee toimia siten, että kaikki hakemukset voidaan jättää samaan paikkaan. Avustusten myöntämisen tulee olla tasapuolista ja saa perustua vain hakemuksiin ja toiminnan tuloksiin. Lisäksi ei-rahalliset tuet, kuten tilojen



käyttöoikeudet, tulee ottaa huomioon avustusten määrää arvioitaessa. Avustushakemusten ja myöntämisprosessin sähköistäminen on asiakaspalvelun näkökulmasta hyvin tärkeää. Tavoite ei toteutunut vuoden 2009 aikana.

Toimiala yhtyy kaikkiin tarkastuslautakunnan havaintoihin ja suosituksiin. Toimiala onkin jatkanut tavoitteen toteutumisen valmistelua vuoden 2010 aikana uudessa työryhmässä. Asiaa käsitellään lähemmin tämän arviointikertomuksen luvussa 5.6.4.

## 2.4 Osaavan työvoiman varmistaminen

Arviointikertomus 2009: Tavoitteelle on asetettu arviointikriteeriksi rekrytointi- ja perehdyttämiskyselyn sekä mainemittauksen tulokset. Mainemittausta ei toteutettu. Vaikka toteutetusta mittarista saatiinkin tavoitteen toteutumista tukevia tuloksia, toisen mittarin puuttuessa kokonaan tavoite voidaan arvioida vain jossain määrin toteutuneeksi.

Henkilöstökeskus ei kommentoi vastauksessaan suoraan mainemittausta, mutta toteaa, että työhyvinvointiin panostamista on jatkettu edelleen ja toimintatapa tulee tehostumaan myös tulevina vuosina.

## 2.5 Tavoitteiden arvioitavuus

Arviointikertomus 2009: Tarkastuslautakunta ei voinut arvioida tavoitteen saavuttamista seuraavien kahden tavoitteen osalta: Kaupungin omistamien kiinteistöjen energiansäästöä tehostetaan vähintään energiatehokkuussopimuksen mukaisesti ja tulos- ja kehityskeskustelut ovat osa kaupungin johtamisjärjestelmää kaikissa tulosyksiköissä.

Ympäristöjohtamista ja ilmastonmuutosta koskevassa tavoitteessa mainittu energiatehokkuussopimus ei vielä sisällä vuodelle 2009 minkäänlaista tavoitetta. Ensimmäinen energiansäästön välitavoite 3,971 GWh on määritelty vuodelle 2010. Lisäksi tavoitteen arvioimiseksi tarvitaan pohjaksi tietoja kaupungin omistamien kiinteistöjen energiankulutuksesta aiemmilta vuosilta, mutta nämä luvut valmistuvat vasta keväällä 2010.

Tuloksellista johtamista parantavassa tulos- ja kehityskeskusteluja koskevassa tavoitteessa mittari ei mahdollista toteuman arviointia. Tavoitetta kirjaimellisesti tulkittaessa mikä tahansa pidettyjen tulos- ja kehityskeskustelujen määrä toteuttaisi tavoitteen.

Tilakeskus on tilinpäätöksessä raportoinut energiatehokkuussopimuksen mukaisen energiansäästöä koskevan tavoitteen täysin toteutuneeksi. Toimiala ei ole lausunut mitään tavoitteen saavuttamisesta kohdassa 2.6 mainitusta syystä.

Henkilöstökeskuksen vastauksesta ilmenee, että tulos- ja kehityskeskustelujen mittarilla on tarkoitettu sitä, että mitataan määrää ja arvioidaan sitä suhteessa tavoitteeseen – jokaisella on oikeus. Edelleen vastauksesta ilmenee, että mittaria tulee kehittää jatkossa. Jokaisella on oikeus ei kuitenkaan tuolloin ollut tavoitteen mittarina.

## 2.6 Yksittäisiä huomioita

- Arviointikertomuksessa suositeltiin arvioimaan vuonna 2006 laaditun ja osittain vanhentuneen konsernistrategian uudistamis- ja kehittämistarpeet. Konsernihallinto on esittänyt toimeksiannoksi sisäiselle tarkastukselle arvioida konsernistrategian uudistamisen tarpeen laajuuden ja kohteet vuoden 2010 loppuun mennessä. Konsernihallinto on esittänyt vuoden 2011 sitovaksi tavoitteeksi konsernistrategian päivittämisen.
- Arviointikertomuksessa esitettiin harkittavaksi tulisiko yksittäisten tytäryhtiöiden suoraa ohjausta talousarviossa lisätä asettamalla usean suuren kaupungin tavoin tytäryhteisökohtaisia taloudellisia ja



toiminnallisia tavoitteita. Käytännöllä korostettiin lähtökohtaisesti kaupunkikonsernin poliittista ohjausta ja valtuuston suorittaman konserniohjauksen tärkeys korostuisi, kun palvelu- ja tukitehtäviä siirretään peruskaupungilta konserniyhtiöille. Konsernihallinto perustelee vastauksensa huolellisesti ja ilmoittaa kantanaan, ettei se pidä toimivallan jaon yleisten periaatteiden kannalta luontevana eikä tarkoituksenmukaisena yksittäisten tytäryhtiöitten suoraa ohjausta talousarviossa asetettavien sitovien tavoitteiden kautta.

- Tarkastuslautakunta suosittaa sukupuolinäkökulman valtavirtaistamista tarkoituksena integroida sukupuolinäkökulma osaksi normaalia virkatyötä ja asioiden valmistelua, minkä vuoksi sukupuolivaikutusten arviointi tulisi saada osaksi budjetointiprosessia jo suunnitteluvaiheessa. Toimiala toteaa, että kaupunkitasoinen toiminnallisen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittäminen on kirjattu vapaaajan ja asukaspalveluiden lautakunnan ja toimialan johtosäätöihin. Asiassa on edetty siten, että vapaaajan ja asukaspalveluiden toimiala on kehittännyt suunnitelmallisesti koko organisaation valmiuksia toiminnalliseen tasa-arvotyöhön ja suvaamiseen sekä järjestänyt koulutusta.
- Tilakeskus ei ole antanut kirjallista selvitystä arviointikertomuksen johdosta.



## 3 KAUPUNKISTRATEGIAN TAVOITTEET

### 3.1 Yleisiä havaintoja tavoitteista

Kaupunginvaltuusto asetti vuodelle 2010 yhteensä 51 strategista tavoitetta. Tavoitteista täysin toteutuneiksi raportointiin 41, melko hyvin toteutuneiksi neljä ja jossain määrin toteutuneiksi yksi. Toteutumattomia tavoitteita oli raportoinnin mukaan kaksi. Kolme tavoitetta siirrettiin vuodelle 2011. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan sitovien tavoitteiden toteutumista kriittisten menestystekijöiden mukaan jaoteltuna. Taulukossa esitetään tavoitteiden tilinpäätöksen mukainen raportointi. Mikäli tarkastuslautakunnan näkemys tavoitteen toteutumisen asteesta eroaa raportoinnista, se esitetään lautakunnan kahdessa viimeisessä sarakkeessa.

Tavoitteiden ja mittarien asettelu oli onnistunut osittain melko hyvin. Suurin osa tavoitteista ja mittareista mahdollisti yksiselitteisen arvioinnin. Myös tavoitteiden raportointi oli suurimmilta osin hyvää ja tarkastuslautakunta on useimpien tavoitteiden osalta samaa mieltä tavoitteen toteumasta. Kahden tavoitteen (tavoitteet 3 ja 17) osalta mittarit oli asetettu siten, että toteuman arviointi oli tarkastuslautakunnan arvion mukaan mahdotonta. Myös tavoitteen 43 mittarissa on liiaksi tulkinnanvaraa, jotta arviointia voisi tehdä. Lisäksi tavoitteen 16 kohdalla asetetusta kahdesta mittarista toinen on sellainen, josta ei saatu lainkaan tietoa. Tavoitteen 38 mittari oli kyllä täsmällinen, mutta raportoinnin perusteella ei pysty päättelemään toteutuiko tavoite raportoinnissa esitetyllä tavalla. Näitä tavoitteita ja niihin liittyviä ongelmia käsitellään tarkemmin alla luvuissa 3.2. ja 3.3.

Heikkoutena tavoitteissa on yleistynyt käytäntö, jonka mukaan tavoitteena on yksittäinen toimenpide. Tällaisia tavoitteita oli poikkeuksellisen paljon vuonna 2010. Taustalla ovat valtuustoryhmien sopimuksessa ja

	TILINPÄÄTÖS 2010				TARKASTUSLAUTAKUNNAN NÄKEMYS	
	TÄYSIN	MELKO HYVIN	JOSSAIN MÄÄRIN	EI LAINKAAN	ERI MIELTÄ	EI VOIDA ARVIIDA
Hallittu kaupunkikasvu	2					
Elinkeino- ja työllisyyspolitiikan erityistoimet		1				1
Yhteinen vastuu hyvinvoinnista ja ympäristöstä	6					
Palvelutason ylläpito	8	2				1
Palvelustrategian terävöittäminen	10	1		3 (siirretty)		
Palvelutuotantoa tukevat toimitilat ja tukipalvelut	4					
Tuottavuuden parantaminen	3					1
Seutuyhteistyö ja edunvalvonta	2					
Tuloksellinen ja energisoiva johtaminen	1		1			1
Tuottava ja voimaantuva henkilöstö	1			1		
Talouden tervehtyttäminen	2					
Omaisuuksien hallinta	1			1		
Tiukka kustannusjahti	1					



kaupungin tuottavuusohjelmassa asetetut toimenpiteet, joilla haetaan suuriakin rakenteellisia uudistuksia. Tällöin palveluverkkoja ja palvelujen järjestämisen tapaa on selvitettävä ja muutoksia valmisteltava. Jos sitä ei ole mahdollista kirjoittaa tavoitteeksi muuten kuin toimenpiteen muotoon, esimerkiksi selvityksen tekeminen, onko sen paikka kaupungin strategisissa tavoitteissa.

Samoin raportoinnissa on yleistynyt käytäntö ettei tavoitteen toteutumisesta kerrota tavoitteen raportoinnissa, vaan viitataan erillisiin asiakirjoihin ja päätöksiin. Valtuutettu tai ulkopuolinen lukija ei täten saa toimintakertomuksen raportoinnista tietoa tavoitteen toteutumisesta.

Raportoinnista halutaan saada tietoa siitä, miten tavoiteltavan tilan saavuttamisessa on edistytty. Ei sitä, että jokin asiakirja on saatu valmiiksi tiettyyn päivämäärään mennessä.

## 3.2 Huomautettavaa tavoitteiden raportoinnissa

**Sitova tavoite 38: Kaupungin toiminnoissa ja palveluissa on kahden prosentin tuottavuuden kasvu.**

Arviointikriteeri	Tilinpäätöksen raportointi	Tarkastuslautakunnan arvio
Kahden prosentin tuottavuuden kasvu on saavutettu.	Tavoite toteutui täysin.	Tavoitteen toteutumisen arviointi asetetun mittarin tarkkuustasolla ei selvitettyillä tiedoilla ole mahdollista.

Tavoitteen raportoinnissa on mainittu erilaisia indikaattoreita (asukasmäärän kasvu, inflaatio, palkan korotukset) ja verrattu kaupungin toimintamenojen kasvua vuosien 2009 ja 2010 välillä. Lisäksi raportointi sisältää eri toimialojen luettelemia toimenpiteitä tuottavuuden parantamiseksi. Tavoitteen raportoinnissa esitetyistä indikaattoreista on kyllä pääteltävissä, että kaupungin palvelujen tuottavuus on kehittynyt positiiviseen suuntaan ja luetellut toimenpiteet tavoitteen toteuttamiseksi ovat hyviä, mutta tarkkaa tuottavuuden kasvuprosenttia kaupungin toiminnoissa ja palveluissa ei raportoinnista voi päätellä.

### Suosituks:

Tuottavuuden kasvattaminen kaupungin toiminnoissa ja palveluissa on erittäin tärkeä tavoite, johon pitää jatkuvasti pyrkiä. Tuottavuuden tarkka mittaaminen on kuitenkin hankalaa, koska tarkkaa kaikkia toiminnot kattavaa matemaattista yksiselitteistä mittaria tähän ei vielä ole olemassa. Tuottavuutta mittaavien mittarien kehittämistä pitää jatkaa ja ottaa kehitystyössä myös huomioon eri toimialojen erilaisuus, jotta kaikille toimialoille saadaan niiden erityispiirteet mahdollisimman hyvin huomioonottavat tuottavuusmittarit.

Kaupungin tulee kehittää edelleen tietojohdastaan.<sup>2</sup>

## 3.3 Huomautettavaa tavoitteiden mittaroinnissa

**Sitova tavoite 3: Jokaiselle vantaalaiselle alle 25-vuotiaalle työttömälle, jolla ei ole koulutuspaikkaa, taataan työ- tai harjoittelupaikka tai luodaan valmiuksia työ- tai koulutuspaikan saamiseksi ennen kuuden kuukauden yhtäjaksoista työttömyysaikaa yhteistyössä kaupungin kaikkien toimialojen sekä Kelan ja työ- ja elinkeinotoimiston kanssa.**

Arviointikriteeri	Tilinpäätöksen raportointi	Tarkastuslautakunnan arvio
Toimenpiteisiin osallistuneiden ja toimenpiteiden ulkopuolelle jääneiden alle 25-vuotiaiden työttömien nuorten määrä.	Tavoite toteutui melko hyvin.	Tavoitetta ei voi arvioida.

Tavoitteen mittarin ensimmäinen osa, toimenpiteisiin osallistuneiden määrä, ei anna vastausta siihen onko tavoite toteutunut. Kuvaako mittarin toinen osa (toimenpiteiden ulkopuolelle jääneiden määrä) tavoit-

<sup>2</sup> Tietojohdamisen avulla luodaan menetelmät, joilla järjestetään tiedon hakeminen sekä tiedon ja ICT:n hyödyntäminen toiminnassa. Tietojohdaminen sisältää sekä päätöksenteon että toiminnan arvioinnin.





teen toteutumista? Raportoinnissa kerrotaan yli 6 kuukautta työttömänä olleiden lukumäärä, jolla ilmeisesti tarkoitetaan toimenpiteiden ulkopuolelle jääneitä. Tarkoitetaanko niitä, joille ei ole pystytty takaamaan toimenpidettä määrääjassa vai sisältääkö luku sellaisia henkilöitä, jotka ovat omasta halustaan jättäytyneet toimenpiteiden ulkopuolelle?

**Sitova tavoite 16: Lähiopetustuntien määrä Variassa on kaikilla opiskelijoilla 28 h/opintoviikko. Tukea tarvitseville opiskelijoille annetaan resurssien puitteissa enemmän opetusta (tukitunteja).**

Arviointikriteeri	Tilinpäätöksen raportointi	Tarkastuslautakunnan arvio
Lähiopetustuntien määrä/opiskelija ja tukituntien määrä/opiskelija ovat valtuuston hyväksymällä vuoden 2009 talousarvion tasolla.	Tavoite toteutui melko hyvin.	Tavoite toteutui melko hyvin, mutta toisesta mittarista ei saatu tietoa.

Tavoitteessa mainittu lähiopetustuntien määrä on toteutunut. Tavoite voidaan katsoa toteutuneen raportoinnin mukaan. Kuitenkin mittareita valittaessa olisi pitänyt varmistaa, että myös toisesta mittarista on saatavilla tietoa.

**Sitova tavoite 17: Lukioissa opetusryhmien koot ja koulukohtaisten valinnaisten kurssien määrä ovat valtuuston hyväksymällä v. 2009 talousarvion tasolla.**

Arviointikriteeri	Tilinpäätöksen raportointi	Tarkastuslautakunnan arvio
Ryhmäkokojen keskiarvo kolmessa pakollisessa aineessa (Äi, EN, GE) sekä lukiokohtaisten valinnaisten kurssien määrä verrattuna edelliseen lukuvuoteen ovat valtuuston hyväksymällä vuoden 2009 talousarvion tasolla.	Tavoite toteutui melko hyvin.	Tavoitteen toteutumista ei voi arvioida.

Ryhmäkokoja tai kurssien määriä ei ole esitetty valtuuston 2009 hyväksymässä talousarviossa. Tavoitteessa ja mittarissa mainittu vuoden 2009 talousarvion taso jää epäselväksi. Myöskään raportoinnissa ei mainita ryhmäkokoja ja kurssien määrien osalta vuoden 2009 talousarvion tasoa, vaan verrataan ryhmäkokoja ja kurssimääriä eri lukuvuosien (2008–2009, 2009–2010, 2010–2011) osalta. Näin ollen ei ole pääteltävissä mitä mittarissa ja tavoitteessa mainittu vuoden 2009 talousarvion taso tarkoittaa. Pitäisikö esimerkiksi vertailla opetusryhmien kokoja ja valinnaisten kurssien määriä lukuvuosilta 2009–2010 ja 2010–2011 vai lukuvuosilta 2008–2009 ja 2009–2010?

**Sitova tavoite 43: Tulos- ja kehityskeskustelut ovat osa kaupungin johtamisjärjestelmää kaikissa tulosyksiköissä. Jokaisella on oikeus tulos- ja kehityskeskusteluihin. Tulosyksiköt luovat toimivat keskustelumallit oman toimintansa mukaan. Keskustelussa luodaan vuorovaikutuksessa selkeät tavoitteet ja työntekijä sekä esimies saavat palautetta suoriutumisestaan. Keskustelujen hyödyllisyyden kiinnitetään erityistä huomiota.**

Arviointikriteeri	Tilinpäätöksen raportointi	Tarkastuslautakunnan arvio
Tuke %, hyödyllisyyskokemus % (Kunta 10).	Tavoite toteutui jossain määrin.	Tavoitteen toteutumista ei voi arvioida.

Tavoitteen mittarista ei selviä missä määrin toteutuneet prosentit toteuttivat tavoitetta. Nyt ei ole selvää oliko jokin tietty prosenttimäärä tavoitteena vai toteuttaako esimerkiksi käytyjen keskustelujen määrien ja hyödyllisyyskokemuksen pienikin kasvu heti tavoitteen. Jos lähtökohdaksi otetaan tavoitteessa mainittu ”jokaisella on oikeus tulos- ja kehityskeskusteluihin”, voidaan tulkita, että toteutuneiden tulos- ja kehityskeskusteluiden prosentin tulisi olla melko korkea ennen kuin tavoite toteutuu. Raportoinnin perusteella voidaan todeta, että tulos- ja kehityskeskusteluja käytiin vaihtelevasti eri toimialoilla ja että keskustelujen määrä on noussut mutta hyödyllisyyskokemus laskenut.

**Suositukset:**

Tavoitteet ja mittarit tulee asettaa niin, että ne tukevat toisiaan ja antavat mahdollisuuden tavoitteen toteutumisen arviointiin. Samalla pitää varmistaa, että mittareista on myös saatavilla tarvittava tieto. Nyt tavoitteissa 3 ja 43 mittari ei anna ainakaan suoraan tietoa itse tavoitteen toteutumisesta. Tavoitteessa 16 on valittu toiseksi mittariksi sellainen, josta ei ole saatu tietoa ja tavoitteelle 17 on asetettu mittari, josta ei selviä mitä mittarilla on tarkoitettu.

### 3.4 Muita havaintoja tavoitteista

Aiheeseen liittyen tavoitteita on arvioitu lähes jokaisen arvioinnin yhteydessä ja erityisesti suhteessa mittareihin kohdassa 5.4. Tavoitteita osana ohjausjärjestelmää on arvioitu kohdassa 5.5.



## 4 NÄKÖKULMANA TALOUS

### 4.1 Kaupunkikonsernin talous ja tilinpäätös

Vantaa kuuluu kaupunkeihin, joiden on kuntalain 68 a §:n mukaisesti laadittava täydellinen konserniti-linpäätös, joka on tarpeen antamaan täydellisemmän kuvan kuntakokonaisuuden taloudellisesta asemasta, tilikauden tuloksesta ja investointien rahoituksesta. Konsernilaskelma osoittaa todellisen kunnan tulora-hoituksen riittävyyden sekä yli- ja alijäämäerien muu-toksen tilikaudella. Konsernirahoituslaskelmasta käy ilmi investoinnit sekä ulkoisen pääomarahoituksen ja -palautusten määrät. Niin ikään konserniti-linpäätök-sen avulla oikaistaan yliarvostukset ja sisäiset katteet omaisuuden siirroissa. Se myös eliminoi velkojen siir-ron tytäryhteisöihin sekä lisää kuntakonsernin välisen että kuntakonsernin eri tilikausien välisen vertailun luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

Kaupunkikonsernin tilinpäätös 2010 ei jäänyt alijää-mäiseksi, vaan osoittaa noin 194,6 milj. euroa ylijää-mää. Emokaupungin ylijäämä vuodelta 2010 on noin 209,2 milj. euroa. Kaupunkikonsernin toimintatuotot ovat suuremmat kuin emokaupungin. Asiaa selittää esimerkiksi Vantaan Energia Oy:n toimintatuotot. Yli-jäämän suuruuteen vaikuttaa erityisesti HSY:n myyn-nistä kaupungille syntynyt kertaluontoinen kirjanpi-dollinen 196 milj. euron voitto.

Varainhoitovuoden 2010 aikana pääkaupunkiseu-dun kuntien eli Espoon, Helsingin, Vantaan ja Kauni-aisten talouden erinomaisiin tuloksiin vaikuttaa HSY:n perustaminen. Vantaa myi Vantaan Vesi -liikelaitoksen-sa kuntayhtymälle 355,4 milj. euron kauppahinnasta. HSY:n perustaminen tuotti koko maan 1,5 miljardin<sup>3</sup> euron ylijäämästä 0,95 miljardin euron ylijäämän pää-kaupunkiseudun kunnille, jotka muodostivat kuntayht-ymän.

Toimintakulujen vähentämisen jälkeen toimintaka-te jää emokaupunkia noin 161,4 milj. euroa vahvem-maksi. Seuraavassa verrataan kaupungin ja koko kon-sernin tilinpäätöstietoja toisiinsa:

M€	Kaupunki	Konserni
Toimintatuotot	182,9	829,3
Valmistus omaan käyttöön	96,7	-
Toimintakulut	-1 154,3	-1 548,8
Osuus osakkuusyhtiöitten voitosta ja tappioista	-	6,2
<b>Toimintakate</b>	<b>-874,7</b>	<b>-713,3</b>
<b>Verorahoitus</b>	<b>933,7</b>	<b>933,7</b>
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>	<b>18,5</b>	<b>-24,3</b>
<b>Vuosikate</b>	<b>77,5</b>	<b>196,1</b>
Poistot	-62,2	-140,6
Satunnaiset tulot	201,7	192,7
Varausten lisäys	-0,7	-
Rahastojen lisäys	-6,9	-
Tilikauden yli- ja alipariarvot	-	-17,2
Arvon alentumiset	-	-1,8
Tilinpäätössiirrot	-	-17,0
Vähemmistöosuudet	-	-17,5
<b>Tilikauden ylijäämä</b>	<b>209,2</b>	<b>194,6</b>

Konsernin yhteenlasketut rahoitustuotot ja -kulut jää-vät noin 24,3 milj. euroa tappiolle, sillä konsernilla on emokaupunkia suurempi lainakanta. Suuri osa kau-pungin rahoitustuotoista on lähtöisin konserniyhtiöil-tä. Emokaupunkiin verrattuna tilinpäätöksessä esiinty-vät kaupungin osuudet osakkuusyhteisöjen voitoista ja tappioista, omistusosuuksien lisäysten ja vähennys-ten vaikutusta omaan pääomaan kuvaavat tilikauden yli- ja alipariarvot, tilinpäätössiirrot sekä vähemmistö-omistajien osuudet konserniyhteisöjen tuloksista.

Seuraavassa taulukossa verrataan kaupunkikonser-nin keskeisiä tunnuslukuja kaupungin vastaaviin tun-nuslukuihin:

	Kaupunki	Kaupunkikon-serni
<b>Vuosikate, % poistoista</b>	<b>124,5</b>	<b>137,7</b>
<b>Investointien tulo-rahoitus, %</b>	<b>38,2</b>	<b>33,8</b>
<b>Kertynyt ylijäämä, euroa per asukas</b>	<b>1 699,7</b>	<b>1 983</b>
<b>Lainakanta, euroa per asukas</b>	<b>3 775</b>	<b>8 464</b>
<b>Lainanhoitokate</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>
<b>Suhteellinen velkaan-tuneisuus, %</b>	<b>86,8</b>	<b>116,8</b>

3 Tilastokeskuksen ennakkotieto Manner-Suomen kunnissa.



Tulorahoituksen näkökulmasta kaupunki on vahvistunut edellisvuodesta. Vuosikate prosentteina poistoista on kuitenkin vahvempi kaupunkikonsernilla. Kummasakaan ei poistoja tarvinnut rahoittaa pääomarahoituksella. Sen sijaan investointien tulorahoitusaste oli emokaupunkia heikompi, vaikka emonkaan tulorahoitus ei riittänyt investointien rahoittamiseen.

Konsernin pääomarakenteesta voitiin emokaupunkiin verrattaessa tehdä kahdenlaisia havaintoja. Ensinnäkin kaupunkikonsernin lainakanta oli pelkkään emokaupunkiin nähden yli kaksinkertainen. Kun jo pelkän emokaupungin lainakanta oli hyvin suuri, voitiin konsernin lainojen määrää pitää heikkona. Toisaalta kertynyttä ylijäämää kaupunkikonsernilla oli kuitenkin 283 euroa asukasta kohden pelkkää emokaupunkia enemmän.

Lainanhoito on lähes yhtä raskas sekä kaupungille että konsernille. Jos tunnusluvun arvo on yksi tai alle yksi, kunta joutuu ottamaan vieraan pääoman hoitoon lisää lainaa. Vaikka konsernilla onkin huomattavan paljon velkaa, ovat siitä aiheutuvat kulut tulorahoitukseen nähden olleet hallittavissa matalasta korkotasosta johtuen. Suhteellinen velkaantuneisuus kuitenkin kuvasi osaltaan kaupunkikonsernin valtavaa velkataakkaa, sillä sadan prosentin ylittävä tunnusluvun arvo tarkoittaa, että velan takaisinmaksuun tarvittaisiin yli vuoden tulorahoitus.

Kuntakonsernin velkaantumista voidaan seurata seuraavilla tunnusluvuilla:

	Kertynyt yli-/alijäämä €/asukas	Lainakanta €/asukas	Oma-varaisuusaste %	Lainakanta/pysyvät vastavat %
Vantaa 2009	1 067	7 544	29,7	68,1
Vantaa 2010	1 983	8 464	30,2	70,4

Taulukossa vihreä tarkoittaa hyvää, keltainen tyydyttävää ja punainen heikkoa tunnusluvun arvoa.

#### Johtopäätökset:

Vuoden 2010 aikana velkaantuminen konsernissa on jatkunut edelleen. Positiivista on, että kertyneen ylijäämän lukemat ovat kuitenkin hyviä.



## 4.2 Kaupungin talous ja tilinpäätös

### 4.2.1 Talousarvion toteutuminen

Vantaan talous toteutui vuonna 2010 arvioitua paremmin. Toteutumiseen vaikuttivat niin valtakunnallinen kehitys kuin Vantaan omat toimenpiteet.

Talous- ja työllisyyskehitys olivat arvioitua vahvempia, mistä johtuen kunnallisveron veropohjan kehitys oli ennakoitua parempi. Yhteisöveron kasvu oli ennakoitua nopeampaa. Suuri osa kunnista oli saanut edelleen hidastettua toimintamenojen kasvua. Valtion vuonna 2009 tekemien ratkaisujen (yhteisövero-osuuden korotus, Kela-maksun poisto, kiinteistöverorajojen korotus) vaikutus täysimääräisenä kuntien talouteen vuonna 2010 oli noin 800 milj. euroa.

Vantaa korotti veroprosenttejaan ja jatkoi hyvin onnistunutta toimintojensa tehostamista. Vantaalla jatkui tiukka kustannusjahti. Tuottavuutta ja tuloksellisuutta parannettiin edelleen.

Tarkastuslautakunta arvioi kaupunkistrategian tavoitteiden toteutumista luvussa 3.

Kaupungin talousarvio sisältää myös liikelaitokset. Määrärahatavoitteet toteutuivat seuraavasti:

- Toimintatuottojen toteumaprosentti muutettuun talousarvioon nähden oli 101,5 prosenttia.
- Toimintakulujen toteumaprosentti muutettuun talousarvioon nähden oli 97,8 prosenttia.
- Verotulot ylittivät 20,7 milj. eurolla.
- Valtionosuudet jäivät miljoona euroa pienemmiksi kuin talousarviossa arvioitiin, mutta ne olivat 16,7 prosenttia enemmän kuin edellisenä vuonna.
- Yhteenlasketut rahoitustuotot ja -kulut olivat 13,7 milj. euroa edullisemmat Vantaalle kuin oli arvioitu. Tämä muodostui lähinnä budjetoitujen korkokulujen alittumisesta.
- Poistot olivat 62,2 milj. euroa, mikä on 3,5 milj. euroa alle talousarvion. Tämä johtuu HSY:n omaisuuden poistumisesta taseesta.
- Satunnaiset tuotot huomioitiin muutetussa talousarviossa.
- Kaupunginvaltuuston muutokset talousarvioon olivat käyttötalouden tulojen lisäykset yhteensä

0,8 milj. euroa, käyttötalouden menojen lisäykset yhteensä 24,0 milj. euroa ja investointien lisäykset yhteensä 104,8 milj. euroa.

- Vaikka investointeja on nostanut Kehäradan rakentaminen, niin 108 milj. euron lainavaltuuksista huolimatta tätä käytettiin vain 70 milj. euroa.

#### Johtopäätökset:

Vantaalla jatkui tiukka kustannusjahti. Tuottavuutta ja tuloksellisuutta parannettiin edelleen.

Organisaatio on suuri ja herkästi reagoiva, joten budjetointi on vaikeaa. Korkotason alhaisuus vaikutti budjetoitujen ja toteutuneiden menojen suuruuteen kaupungin kannalta myönteisesti.

Budjetoinnissa on noudatettu varovaisuutta eikä ole osattu ennustaa talouden ennakoitua parempaa kehitystä.

Vaikka tulot ylittivät ennakoidut, tilinpäätösanalyysi osoittaa, ettei tuloja kokonaistalouden kannalta ole liikaa, vaan edellistenkin vuosien rahoitusvaje huomioon ottaen talous on tarvinnut tulojen lisäämiskeinonsa eli veronkorotukset.

### 4.2.2 Kaupungin tilinpäätös

Tarkastuslautakunta arvioi tilinpäätöksen osoittamaa taloudellista tilaa kolmelta näkökulmalta.

Ensinnäkin arvioidaan taloutta tilinpäätöksen osoittaman ylijäämän ja varainhoitovuoden varsinaisen toiminnan ja kassavirtalaskelman näkökulmasta. Laskelmassa eritellään lisäksi kaupungin todellinen tilinpäätös, jossa HSY-kuntayhtymän muodostaminen on mukana sekä tutkitaan lisäksi millainen tilinpäätös olisi, jos Vantaan Veden myyntiä ja HSY-kuntayhtymän perustamista ei olisi tapahtunut.

Seuraavaksi tarkastellaan tilannetta vuosikatteen ja poistojen sekä investointien omahankintamenon ja poistonalaisten investointien omahankintamenon osoittaman kuvion avulla.

Lopuksi suoritetaan perinteistä tilinpäätösanalyysiä tunnuslukujen valossa ja vertaamalla suuria kaupunkikeja keskenään tilinpäätöksen tunnuslukujen osoittaman tilan mukaan. Tässä osiossa mukana ovat myös tunnuslukukriteerit hyvä, tyydyttävä ja heikko.

## Tarkastuslautakunta arvioi kaupungin todellista taloustilannetta ensinnäkin kumulatiivisen yli-/alijäämän sekä varsinaisen toiminnan ja investointien nettokassavirran osoittavan laskelman avulla

Tarkastelu suoritetaan vuosien 2005–2010 tilinpäätösten perusteella. Taulukossa on Vantaan Veden myynnin ja HSY-kuntayhtymän perustamisen osuus ja vaikutus korostettu punaisella. Keskeinen kysymys tarkastelussa on riittäkö tulorahoitus.

### Kumulatiivisen ylijäämän muodostuminen

Vantaa, M€	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Toimintakate	-653,7	-687,5	-726,3	-785,7	-820,8	-874,7
Vuosikate	32,1	54,1	76,2	70,2	57,1	77,5
Poistot	-55,1	-56,7	-60,9	-67,0	-71,5	-62,2
Tuloslaskelman tulos + satunnaiset tulot	-23,0	-2,6	15,3	3,2	-14,4	15,2 <b>201,6</b>
Varausten muutos - Rahastot	-1,4	-0,1 -1,7	-0,1 -1,4	-0,2	0,0	-0,8 <b>-6,9</b>
Ali-/ylijäämä	-24,4	-4,4	13,8	2,9	-14,4	14,6 <b>209,2</b>
Kumulat. edell. tilik. ja kuluvan tilikauden jäämät	138,8	133,9	140,1	145,3	131,0	145,6 <b>340,0</b>

### Toiminnan ja investointien kassavirta

Vantaa, M€	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vuosikate	32,1	54,1	76,2	70,2	57,1	77,5
Satunnaiset tulot (HSY:n osuus)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,7 <b>196,0</b>
Satunnaiset kulut	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tulorahoituksen korjaukset	-22,1	-19,4	-21,8	-27,4	-18,1	-22,9
Investoinnit						
Käyttöomaisuus -investoinnit (HSY:n osuus)	-82,9	-90,8	-157,6	-113,9	-125,8	-110,0 <b>-99,3</b>
Rahoitusosuudet investointeihin	3,6	1,6	2,4	2,3	3,6	6,7
Pysyvien vastaavien muutos (HSY:n osuus)	25,5	26,2	28,5	37,6	21,7	32,1 <b>159,4</b>
Nettoinvestoinnit (investoinnit HSY:n jäl- keen)	-53,8	-63,0	-126,7	-74,0	-100,5	-71,2 <b>-11,1</b>
Varsinaisen toiminnan ja investointien kassavirta, netto	-43,8	-28,3	-72,3	-31,2	-61,5	-10,9 <b>245,2</b>

Vuosilta 2005–2009 havaitaan, että varsinaisen toiminnan ja investointien kassavirta, netto on alijäämäinen jokaisena vuonna. Vuonna 2009 alitus on -61,5 milj. euroa. Sen sijaan kumulatiivinen ylijäämä taseessa kyseisinä vuosina oli ylijäämäinen ja vuonna 2009 se on

131,0 milj. euroa. Vuoden 2010 tuloksen näkökulmasta edellä oleva laskelma osoittaa, että ilman satunnaisia, tässä tapauksessa kertaluonteisia eräiä vuoden ylijäämä olisi ollut 14,6 milj. euroa ja kumulatiivinen ylijäämä 145,6 milj. euroa. Vuoden 2010 lukemia muuttaa Van-



taan Veden kauppa ja HSY:n perustaminen. Siinäkin on kuitenkin havaittavissa, että vaikka varsinaisen toiminnan ja investointien rahavirta osoittaa 245,2 milj. euroa, kumulatiivinen ylijäämä osoittaa 340 milj. euroa.

Jos Vantaan Veden kaupan ja HSY:n perustamisen vaikutus poistetaan, toiminnan ja investointien kassavirrasta, se olisi -10,9 milj. euroa miinuksella ja taseen ylijäämä olisi 145,6 milj. euroa plussalla.

Kassavarat pienenevät 2,2 milj. euroa vuonna 2010. Myyntivoitto on kirjanpidollinen eikä rahaa liikkunut.

### Johtopäätökset:

Tilinpäätös on ylijäämäinen 340 milj. euroa. Se olisi ylijäämäinen myös ilman Vantaan Veden myyntiä ja HSY-kuntayhtymän perustamista. Kumulatiivinen ylijäämä olisi tällöin 145,6 milj. euroa.

Käyttötalouden tulos on ollut positiivinen vuosina 2007, 2008 ja 2010. Negatiivinen se on ollut vuosina 2005, 2006 ja 2009.

Ylijäämän ja varsinaisen toiminnan ja rahoituksen kassavirran välisestä suhteesta voidaan päätellä, että Vantaan tulorahoitus on riittämätön. Aukon tulorahoituksessa aiheuttavat puolestaan suuret investoinnit. Investointeihin on otettava lainaa, vaikka käyttöomaisuutta myytäisiinkin.

Vuonna 2010 kaupunki velkaantui ottamalla lisää lainaa 32,9 milj. euroa. Lainamäärän lisäämiseen jouduttiin, koska varsinainen tulorahoitus ei riittänyt kattamaan investointitarvetta.

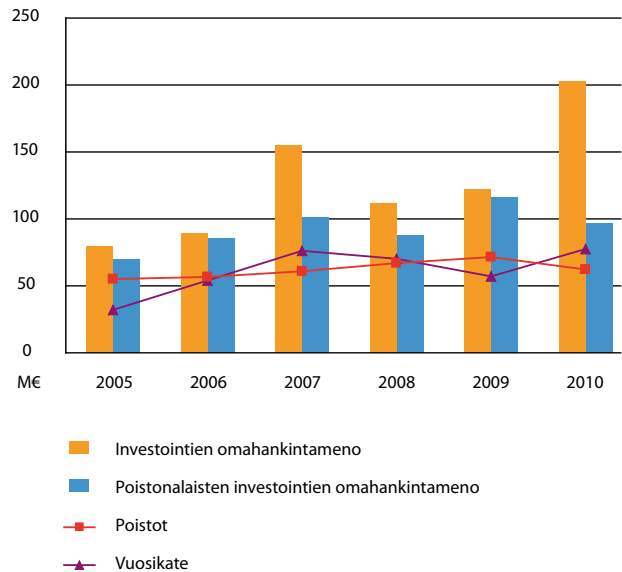
### Suosituks:

Tiukkaa kustannusjantia tulee jatkaa ja sopeuttaa investointeja lainanhoitokykyyn.

Korkoriski on edelleen olemassa, joten myös maltillisuus pääomarahoituksessa tulisi toteuttaa.

Tarkastuslautakunta tarkastelee seuraavaksi kaupungin todellista taloustilannetta investointien – vuosikatteen – ja poistojen avulla. Investoinnit esitetään omahankintamenona ja poistonalaisten investointien omahankintamenona.

Talouden tarkastelun ydin on edelleen reaalityulojen riittävyys reaalityuloihin.



Edellä olevista voidaan todeta, että vuosikate on ollut poistoja suurempi vuosina 2007, 2008 ja 2010. Sen sijaan vuosina 2005, 2006 ja 2009 vuosikate on ollut poistoja pienempi. Vuosikatteen tulisi olla vähintään poistojen suuruinen.

Kaupungille on kertynyt alijäämä vuosina 2005, 2006 ja 2009, mikä ei myöskään osoita vahvaa taloutta. Sen sijaan kumulatiivista alijäämää kaupungille ei ole ollut. Kumulatiivinen ylijäämä on pysytellyt 126 milj. euron ja 163 milj. euron välillä.

### Johtopäätökset:

Edellä olevasta huomataan, että vuosikate kattaa poistot kolmena tarkasteluvuonna, mutta poistot eivät kata korjausinvestointeja minään vuonna. Tällöin kaupunki joutuu ottamaan velkaa tai myymään omaisuuttaan pitääkseen palvelutuotantonsa kunnossa.

Kaikkien investointien omahankintameno liikkuu noin 80 milj. euron ja 202 milj. euron välillä.



### Suosituksset:

Poistot lasketaan hankintahintaisten poistonalaisten investointien perusteella. Kun poistot eivät yllä poistonalaisten investointien omahankintamenuon minään vuonna, olisi tarkistettava, onko poistoajoja mahdollista lyhentää uudella päätöksellä.

Suosituksissa päädytään samaan, kuin ensimmäisen tarkastelun perusteella.

Lopuksi suoritetaan perinteistä tilinpäätösanalyysiä tunnuslukujen valossa ja vertaamalla suuria kaupunkoja keskenään tilinpäätöksen tunnuslukujen osoittaman tilan mukaan. Tässä osiossa mukana ovat myös tunnuslukukriteerit hyvä, tyydyttävä ja heikko.

Ensin tarkastellaan Vantaan omaa **tulorahoitusta** asteikolla hyvä, tyydyttävä ja heikko. Tunnusluvuissa vihreä osoittaa hyvää, keltainen tyydyttävää ja punainen heikkoa tasoa. Tarkastelussa ovat rinnakkain vuodet 2009 ja 2010.

	Kertynyt yli-/alijäämä €/asukas	Tulo- veropro- sentti %	Vuosi- kate poistoista %	Inves- tointien tulorahoitus %
Vantaa 2009	663	18,5	80	47
Vantaa 2010	1 699,7	19,0	124,5	38,2

Vantaan **velkaantumista** tutkitaan asteikolla hyvä, tyydyttävä ja heikko. Tunnusluvuissa edellisen taulukon mukaisesti vihreä osoittaa hyvää, keltainen tyydyttävää ja punainen heikkoa tasoa. Tarkastelussa ovat mukana vuodet 2009 ja 2010.

	Kertynyt yli-/alijäämä €/asukas	Lainakanta €/asukas	Lainanhoitokate %	Omavaraisuus %	Suhteellinen velkaantuneisuus %	Lainakanta/pysyvät vastavat %
Vantaa 2009	663	3 666	1,2	38,5	82,8	57,1
Vantaa 2010	1 699,7	3 775	1,5	46,2	86,8	60,6

### Johtopäätökset:

Tulorahoitus ei riitä investointeihin, sillä investointien tulorahoitusprosentti on 38,2 ja pääomameinojen tulorahoitusprosentti 31,1.





### 4.2.3 Liikelaitokset

#### Keski-Uudenmaan pelastuslaitos

##### Talouden toteuma 2010 (luvut 1 000 €)<sup>4</sup>

	Talousarvio 2010	Tilinpäätös 2010
Liikevaihto ja liiketoiminnan muut tuotot	30 808	30 016
Liiketoiminnan kulut	-30 028	-28 531
Poistot ja arvonalenemiset	-830	-627
<b>Liikelylijäämä</b>	<b>-50</b>	<b>858</b>
Rahoitustuotot ja kulut	50	7
Ylijäämä (alijäämä) ennen varauksia	0	865
Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	0	-750
<b>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</b>	<b>0</b>	<b>115</b>

#### Investoinnit

Talousarvio 2010	Tilinpäätös 2010
<b>2 689</b>	<b>1 649</b>

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen talousarvion sitovat tasot ovat liikeyliäämä ja investoinnit. Vuodelle 2010 laitoksen pelastuslaitoksen johtokunnan hyväksymässä talousarviossa oli Vantaan kaupunginvaltuuston asettamina sitovina tavoitteina -50 000 euron liikeyliäämä ja noin 2 700 000 euron investoinnit. Tilinpäätöksessä pelastuslaitoksen liikeyliäämä toteutui yli 800 000 euroa talousarviossa arvioitua parempana. Investointimenot toteutuivat yli miljoona euroa talousarviotasoa pienempinä.

Syynä suureen liikeyliäämään oli lähes miljoonan euron henkilöstösäästöt jotka saavutettiin muun muassa pitämällä virkoja täyttämättä toiminnan niin salliessa. Lisäksi poistot toteutuivat 200 000 euroa arvioitua pienempinä hankintojen viivästyessä.

<sup>4</sup> Liikelaitosten talouden vertailutaulukot on tiivistetty lyhyeen muotoon yhdistelemällä tuloslaskelman varsinaisen toiminnan tuotto- ja kuluerät yhdeksi eräksi.

#### Vantaan Työterveys liikelaitos

##### Talouden toteuma 2010 (luvut 1 000 €)

	Talousarvio 2010	Tilinpäätös 2010
Liikevaihto ja liiketoiminnan muut tuotot	4 751	4 033
Liiketoiminnan kulut	-4 749	-4 277
Poistot ja arvonalenemiset	0	-5
<b>Liikelylijäämä</b>	<b>2</b>	<b>-249</b>
Rahoitustuotot ja kulut	-17	-13
Ylijäämä (alijäämä) ennen varauksia	-15	-262
Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	0	0
Tuloverot	0	-6
<b>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</b>	<b>-15</b>	<b>-268</b>

#### Investoinnit

Talousarvio 2010	Tilinpäätös 2010
<b>0</b>	<b>15</b>

Vantaan Työterveys liikelaitoksen taseeseen aktivoitiin 15 000 euron arvosta Espoon kaupungin yritystyöterveyshuollosta siirtynyttä kalustoa tilikaudella 1.1.–31.12.2010.

Vantaan Työterveys liikelaitoksen sitova taloudellinen tavoite on vuosittain Vantaan kaupungille maksettava 7 prosentin korko kaupungin antamasta lainasta ja 7 prosentin korko peruspääomasta. Tavoitteen euromäärä yhteensä on 13 125 euroa. Työterveys liikelaitos maksoi tavoitteen mukaisen koron lainasta ja peruspääomasta Vantaan kaupungille vuonna 2010. Liikelaitoksen palvelujen myynti jäi vuonna 2010 selvästi tavoitteesta, mikä aiheutti liikelaitokselle 249 000 euron liikeyliäämän vuodelta 2010. Liikelaitoksen mukaan suurimmat syyt tavoitteesta jäämiseen olivat koko vuoden laitosta haitannut pula työterveyslääkäreistä, ongelmat rekrytoinneissa sekä rekrytointien ja perehdytysten hoitotyöltä viemä aika.



## Suun terveydenhuollon liikelaitos

### Talouden toteuma 2010 (luvut 1 000 €)

	Talousarvio 2010	Tilinpäätös 2010
Liikevaihto ja liiketoiminnan muut tuotot	12 954	11 906
Liiketoiminnan kulut	-12 413	-10 613
Poistot ja arvonalenemiset	-306	-339
<b>Liikelylijäämä</b>	<b>235</b>	<b>954</b>
Rahoitustuotot ja kulut	-132	-132
Ylijäämä (alijäämä) ennen varauksia	104	822
Vapaaehtoisten varauksen lisäys (-) tai vähennys (+)	0	0
<b>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</b>	<b>104</b>	<b>822</b>

Liikelaitoksella ei ollut investointimenoja vuonna 2010.

Suun terveydenhuollon liikelaitos aloitti toimintansa 1.6.2010. Vantaan Suun terveydenhuollon liikelaitokselle oli talousarviossa asetettu sitoviksi tavoitteiksi vuosittain Vantaan kaupungille maksettava 7 prosentin korko kaupungin antamasta lainasta ja 7 prosentin korko peruspääomasta. Tavoitteen euromäärä yhteensä on 132 631 euroa. Suun terveydenhuollon liikelaitos maksoi tavoitteen mukaisen koron lainasta ja peruspääomasta Vantaan kaupungille vuonna 2010.

### Vaikutus kaupungin talouteen

Liikelaitosten taloudellinen vaikutus koko Vantaan talouteen oli vuonna 2010 lievästi positiivinen. Kaupungin tilikauden ylijäämään liikelaitosten vaikutus oli noin +670 000 euroa.

### Johtopäätökset:

Kaikkien liikelaitosten sitovat taloudelliset tavoitteet toteutuivat vuonna 2010. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen ja Suun terveydenhuollon liikelaitoksen tulos oli huomattavasti talousarviossa arvioitua parempi. Sen sijaan Vantaan Työterveys liikelaitoksen toimintaa vaikeuttivat koko vuoden henkilöstön saatavuuteen ja rekrytointiin liittyvät ongelmat, jotka heijastuivat toimintaan ja sitä kautta myös tulokseen, joka oli arvioitua huonompi.

## 4.2.4 Suurten kaupunkien vertailua

### Talouden tunnusluvut

	Espoo	Helsinki	Oulu	Tampere	Turku	Vantaa
Vuosikate, % poistoista	206	115	189	130	123	125
Investointien tulorahoitus, %	64	45	113	69	115	38
Kertynyt ylijäämä, euroa per asukas	3 736	3 921	3 918	2 984	528	1 699
Lainakanta, euroa per asukas	867	1 989	1 443	1 464	1 983	3 775
Lainanhoitokate	8,7	4,7	8,3	2,0	1,7	1,5
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	27	43	39	38	44	87

Yllä olevassa taulukossa vertaillaan kuuden suurimman kaupungin keskeisiä tunnuslukuja. Tunnusluvuisa vihreä osoittaa hyvää, keltainen tyydyttävää ja punainen heikkoa tasoa.

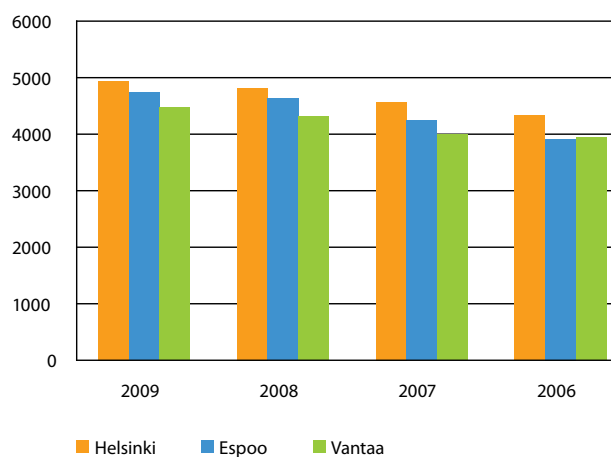
Vuosi 2010 oli edeltäjänsä parempi kuuden suurimman kaupungin vertailussa. Minkään vertailukaupungin taseissa ei ollut alijäämää. Heikkoja ja tyydyttäviä lukuja esiintyi eniten Vantaalla ja Helsingissä. Lainakannan kasvu uhkaa Vantaa lisäksi Helsinkiä ja Turku. Lainan hoidossa sen sijaan Helsingillä ei ole vaikeuksia, kun taas Vantaa, Turku ja Tampere osoittavat tyydyttävää lainanhoitokykyä muiden ollessa hyviä. Lainaa Vantaalla on eniten, Turussa ja Helsingissä taso on vielä tyydyttävä. Suhteellinen velkaantuneisuus on ainoastaan Espoossa tasolla hyvä.

### Käyttökustannukset

Vantaa on palvelujen tuottajana ja toimijana vahva. Tämä ilmenee käyttötalouden ja tuottavuuden tarkastelussa. Vantaalla on vuoden 2010 päättyessä valoisat näkymät kuntataloutensa kohentamisessa ja se on hyvin kilpailukykyinen kaupunki. Viimeksi Helsinki-Vantaa selvityksen yhteydessä todettiin, miten tehokkaasti Vantaa hoitaa palvelunsa. Samoin tuottavuustutkimuksissa tulokset ovat olleet Vantaalle positiiviset. Asiakaskyselyissä Vantaa on saanut joko tyydyttävät tai hyvät tulokset. Samoin henkilöstön keskuudessa Kunta10-tutkimuksessa. Johtaminen ja hallinto on ollut asianmukaista. Vantaa on pystynyt säästämään entisistään niukoista resursseista ja se toimii verorahoituksensa turvin. Vuonna 2010 se myös luovutti verotuloihin perustuvana valtionosuuksien tasauksena 62,2 milj. euroa muiden kuntien käyttöön.

Alla esitetään saatavissa olevien lukujen perusteella grafiikkaa käyttökustannuksista.

### Nettokäyttökustannukset yhteensä, euroa/asukas<sup>5</sup>.



<sup>5</sup> Lähde: Tilastokeskus, Suomen Kuntaliitto.



## 4.3 Toimintakertomus

Toimintakertomuksessa kuvataan olennaisia tapahtumia toiminnassa ja taloudessa, jolloin mukaan otetaan kaupunginjohtajan katsaus, kunnan hallinto ja siinä tapahtuneet muutokset, yleinen ja oman alueen taloudellinen kehitys, olennaiset muutokset kunnan toiminnassa ja taloudessa, kunnan henkilöstö, arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista ja ympäristötekijöistä. Toimintakertomuksessa on oltava selonteko kunnan sisäisen valvonnan järjestämisestä, tilikauden tuloksen muodostumisesta ja toiminnan rahoituksesta. Laskelmien yhteydessä esitetään kyseiselle laskelmalle tyypilliset tunnusluvut.

Toimintakertomuksessa esitetään myös konsernin toiminta ja talous. Siinä esitetään konsernitilinpäätökseen sisältyvät yhteisöt, konsernin toiminnan ohjaus, olennaiset konsernia koskevat tapahtumat, selonteko konsernivalvonnan järjestämisestä sekä konsernitilinpäätös ja sen tunnusluvut.

Koko tilinpäätöstä koskien toimintakertomuksessa on annettava tietoa sellaisista kunnan talouden ja konsernitilinpäätöksen olennaisista asioista, joista ei ole vielä ollut tehtävä selkoa tuloslaskelmassa ja taseessa.

Lopuksi toimintakertomuksessa esitetään tuloslaskelman käsittely ja talouden tasapainottamistoimenpiteet.

### Johtopäätökset:

Vantaan kaupunki laatii toimintakertomuksensa noudattaen kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antamaa ohjetta. Toimintakertomus antaa oikean kuvan toiminnasta ja taloudesta ja sitä voidaan pitää luotettavana.

### Suosituks:

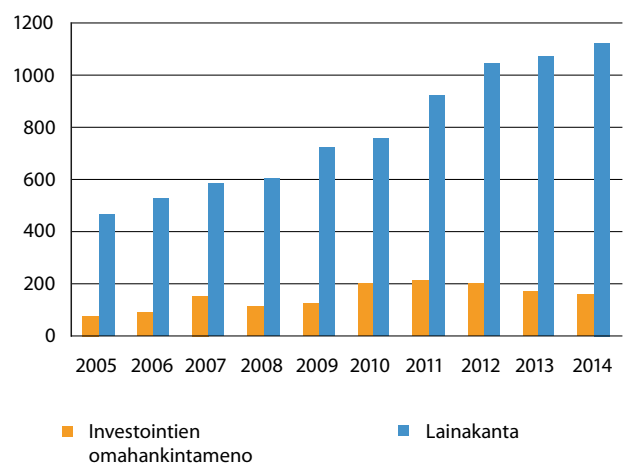
Varsinaisen kirjanpidollisen konsernin arvioinnin lisäksi talouden arviointia on tärkeä laajentaa koskemaan yhteistoimintarakenteita. Yhteistoimintalue voi vastata kunnan talousarvion toiminnan merkittävästä osasta (esimerkiksi HUS). Vastuukunnan on oltava tietoinen sopimus kuntien ja kuntayhtymien taloudellisesta tilanteesta ja päinvastoin.

Tärkeää on saada ylimmän johdon näkemys kunnan vastuista yhteistoimintaorganisaatioiden ja kuntayhtymien alijäämistä ja muista taloudellisista velvoitteista.

## 4.4 Investointien ja lainamäärän tarkastelua

Vantaan tarve investointien toteuttamiseen on poikkeava verrattuna kuntiin, joissa korvausinvestointien taso on riittävä. Vantaalla lisääntyy väestö noin 2 000 henkilön vuosivauhtia, ja tälle väestölle on turvattava palvelut. Lisäksi edellytetään asuntojen kaavoitusta, yleisen infrastruktuurin rakentamista, lähipalvelu- ja päivähoitosta, koulutuksesta, sairaanhoidosta aina hoivapalveluihin. Näitä varten tarvitaan kaavoitusta ja rakentamista sekä vapaa-ajan palveluita. Huomattavaa on, että myös koko maan kuntien investoinnit kasvoivat vajaa 10 prosenttia verrattuna vuoteen 2009. Vantaan investoinnit olivat 2010 ilman HSY:n osuutta 109,9 milj. euroa ja kaikki yhteensä 209,3 milj. euroa. Lainakanta kasvoi puolestaan 4,3 prosenttia.

Alla olevassa kuvassa tarkastellaan investointien vuosittaista euromäärää ja samalla kumulatiivista lainamäärää vuodesta 2005 vuoteen 2010 toteutuneina lukuina ja 2011–2014 taloussuunnitelmassa arvioidun toteutumisen mukaisina lukuina.



Investoinnit ovat suunnitelman mukaisesti suurimmillaan vuosina 2010–2012. Vuosittainen lainojen muutos kasvattaa lainamäärää jo vuonna 2012 yli miljardin



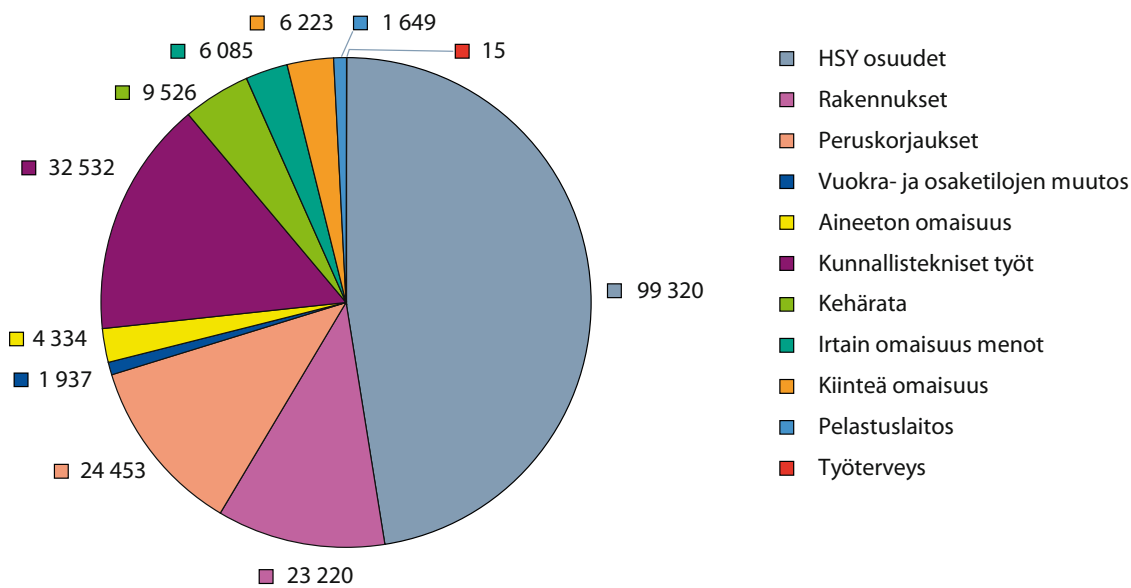
euron ja vuonna 2014 yli 1,1 miljardin euron. Erittäin tärkeää on, ettei lainanhoitoriski kasva suuremmaksi. Riski on nyt jo olemassa. Muitten investointien ei tule vaarantaa tehtyä suunnitelmaa. Esimerkkinä kevään 2011 aikana on syntynyt keskustelua Östersundomin investointien toteuttamisesta.

Vuoden 2010 talousarvio perustui kaupungin yli 124 milj. euron bruttoinvestointimäärään. Lisäksi kaupunginvaltuusto päätti määrärahamuutoksena lisätä

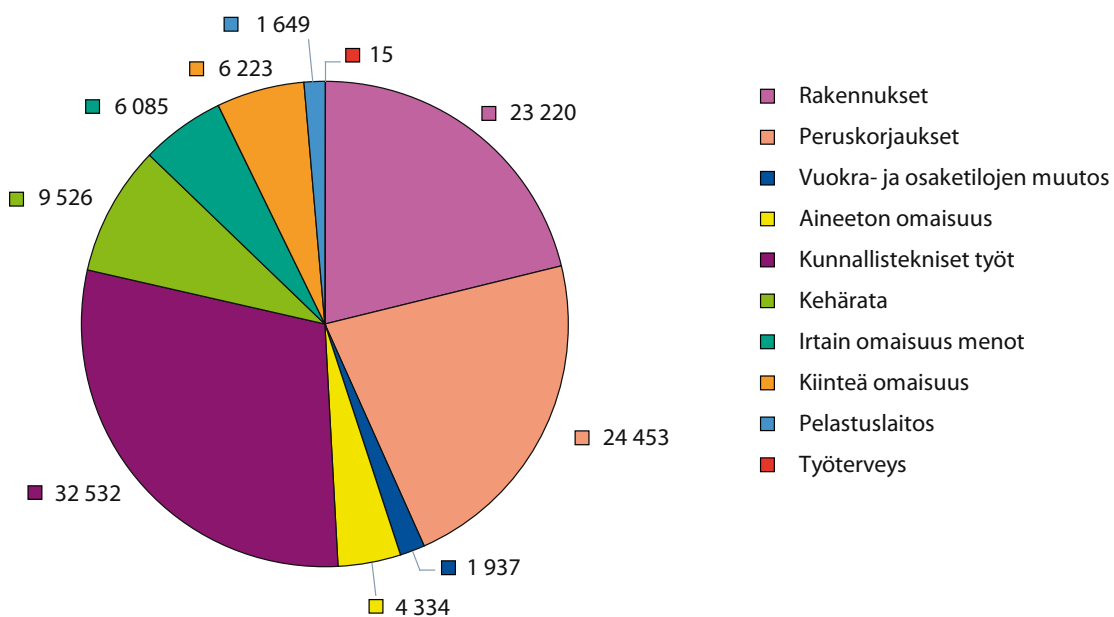
talousarvioon investointiosan määrärahoja 104,8 milj. euroa. Tähän vaikuttivat investointiosan tuloina 159,3 milj. euroa ja investointiosan menoina osakkeina ja osuuksina 98,6 milj. euroa HSY:n perustamiseen liittyvät kirjanpidolliset erät.

Vuoden 2010 investoinnit kunnassa ja liikelaitoksissa olivat yhteensä 209,3 milj. euroa. Kaupungin investoinnit olivat 207,6 milj. euroa, loput olivat liikelaitosten investointeja.

**Kaupungin ja liikelaitosten 209,3 milj. euron investointien jakaantuminen vuonna 2010**



**Investointien jakaantuminen ilman HSY:n kuntayhtymäosuutta**





Kuviosta havaitaan, että rakennukset, peruskorjaukset ja ennen kaikkea kunnallistekniset työt sekä vielä erikseen kirjattava Kehäradan rakennusinvestointi nielevät Vantaan investoinneista valtaosan.

#### Johtopäätökset:

Nykyisten investointien toteutumista ei tule vaarantaa liian kiireisillä uusilla investoinneilla kuten Östersundomin investointien käynnistämällä. Suurten investointien kuten Marja-Vantaan ja Kehäradan tulee olla sinä vaiheessa, että rahoituksesta pystytään huolehtimaan. Östersundomin investoinneissa on myös muita osapuolia, joiden kanssa käytävissä neuvotteluissa on asetettava selkeä aikataulus.

Erittäin tärkeää on, ettei nyt jo oleva lainanhistoriski kasva suuremmaksi.

Myyneistä saatava tulo jakautuu taseesta poistettavaan myytävän omaisuuden hankintahintaan (tase) sekä muihin toimintatuottoihin kuuluviin kiinteän omaisuuden myyntivoittoihin ja maanmyyntivoittoihin (tulos).

Vuonna 2010 kaupunki osti yhteensä 102 kiinteistöä. Kaupunki ostaa yleensä tiloja tai määräaloja, hyvin harvoin tontteja.

Kaupunki puolestaan myi vuonna 2010 yhteensä 95 kiinteistöä. Myydyistä kiinteistöistä muodostui yhteensä 66 tonttia.

#### Johtopäätökset:

Kiinteän omaisuuden myynnin tulos ylitettiin 2,9 milj. eurolla.

Myydyt kiinteistöt ovat olleet suurimmaksi osaksi tontteja.

## 4.5 Kiinteän omaisuuden ostot ja myynnit

Oheisiin taulukoihin on koottu kiinteän omaisuuden (maan ja kiinteistöosakkeiden) ostojen ja myyntien budjetoidut ja toteutuneet euromäärät tilinpäätöksistä vuosilta 2006–2010.

#### Kiinteän omaisuuden ostot 2006–2010

M€	2006	2007	2008	2009	2010
Budjetti	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3
Budjetti muutosten jälkeen	4,0	13,5	9,1	4,0	4,3
Toteutuma	3,0	12,6	8,8	4,0	4,2

#### Kiinteän omaisuuden myynnit 2006–2010

M€	2006	2007	2008	2009	2010
Budjetti (tase)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Budjetti (tulos)	22,7	19,6	20,6	21,8	19,9
Budjetti (yhteensä)	26,7	23,6	24,6	25,8	23,9
Toteutuma (tase)	6,3	6,7	8,6	3,2	1,0
Toteutuma (tulos)	19,3	20,8	18,6	17,2	22,8
Toteutuma (yhteensä)	25,6	27,5	27,2	20,5	23,8

## 5 NÄKÖKULMANA TOIMINTA

### 5.1 Kaupunkikonserni

Vantaan kaupunkikonserniin kuuluvat emokaupunki, kolme liikelaitosta ja 86 yhteisöä. Suun terveydenhuollon liikelaitos perustettiin 1.6.2010. Muut liikelaitokset ovat Keski-Uudenmaan pelastustoimen liikelaitos ja Vantaan työterveys liikelaitos. Kaupunkikonserniin kuuluvat lisäksi 58 osakeyhtiötä, 3 säätiötä, 9 kuntayhtymää ja 16 osakkuusyhtiötä. Kaupunkikonsernin tytäryhteisöistä 11 on asunto-osakeyhtiötä, 29 kiinteistöyhtiötä ja 18 muuta yhtiötä. Siten kaupungin ja liikelaitosten tilinpäätökseen yhdistellään konserniti-linpäätöksessä 86 yhteisöä. Vuonna 2009 yhdisteltiin 88 yhteisöä.

Yhtiöitten lukumäärä on pysynyt ennallaan vuoden 2010 tilinpäätöksessä. Asunto-osakeyhtiöitten määrä on vähentynyt yhdellä, mutta toisaalta kiinteistöyhtiöitten määrä on kasvanut yhdellä. Säätiöitten määrä on vähentynyt yhdellä ja samoin osakkuusyhtiöitten määrä. Vuoden aikana tavoitteen 50 mukaisesti tytäryhtiöiden keskinäisiä fuusioita on jatkettu seuraavasti: Korson Keskustakiinteistöt Oy on fuusioitu VTK-Kiinteistöt Oy:öön (31.12.2010), Myyrmäen Urheiluhallit Oy:n liiketoiminta on myyty (28.12.2009) Areena 07 Oy:lle, jonka nimi on 19.2.2010 lukien Myyrmäen Urheilupuisto Oy. Myyrmäen Urheiluhallit Oy puretaan selvitystilän päätyttyä kevään 2011 aikana. Edelleen Vivamus Oy:n osakekanta on myyty Innovaatioinsti-tuutti Oy:lle (21.6.2010).

Kaupunkikonsernia ohjaavissa tavoitteissa tuli laa-tia toiminta- ja toteuttamissuunnitelmia kiinteistöjen omistamisesta ja tilapalvelujen organisoinnista (tavoite 29), tilapalvelujen yhtiöittämisestä (tavoite 30) ja kiinteistöjen laajamittaisesta rahastoimisesta (tavoite 31). Kaikki nämä tavoitteet siirtyivät valtuuston pää-töksellä seuraaviin vuosiin.

Kaupungin eli emon talousarviossa ja -suunnitel-massa ei ole nähty tarkoituksenmukaiseksi asettaa toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita konsernil-le yhtiökohtaisesti. Talousarvioissa ja -suunnitelmis-sa tavoitteet ovat pääosin olleet konsernihallinnolle asetettuja tavoitteita. Tavoitteita on asetettu osingon määrälle, vuokrien ja vastikkeiden määrälle, tarpeet-



Vantaan Energia Oy. Kuva Pekka Turtiainen.

tomasta omaisuudesta luopumiselle sekä fuusioiden jatkamiselle.

Myös merkittävimmistä yhtiökohtaisista konserni-jaoston asettamista tavoitteista tulisi antaa tietoa valtuustolle, jotta se voi todeta niiden yhteensopivuuden hyväksymänsä strategian kanssa. Tämä raportointi voisi tapahtua ainakin kerran vuodessa tilinpäätök-sessä. Olennaisten konsernia koskevien tapahtumien yhteydessä voisi esittää, mitä tavoitteita konsernija-oston ja yhtiöiden välisissä neuvotteluissa tilivuodelle asetettiin ja miten ne toteutuivat<sup>6</sup>.

Vuoden aikana on suoritettu konsernistrategian au-ditointi, jossa on kartoitettu ohjeen päivitystarpeet. Päivitys tullaan toteuttamaan vuoden 2011 aikana.

<sup>6</sup> Valtuusto vastaa konsernitasoisesti toiminnan ja talouden tasa-painosta, joten sille tulisi antaa tiedoksi kaupungin osavuosiraport-tien ja tilinpäätöksen yhteydessä myös konserniyhteisöjen tärkeim-mät tavoitteet, olennaisimmat tapahtumat ja talouden tärkeimmät tunnusluvut (esimerkiksi rahoituksellisen aseman muutos). JHTT, KHT Sari Isaksson.



### Suosituks:

Konsernijaosto on seurannut ja ohjeistanut tytäryhtiöiden toimintaa asianmukaisesti. Kaupunginhallitukselle ja valtuustolle tulee antaa osavuosi-katsausten yhteydessä myös konserniyhteisöjä koskevat olennaiset tiedot. Tilinpäätöksessä konsernia koskevien tapahtumien yhteydessä voisi esittää, mitä tavoitteita konsernijaoston ja merkittävimpien yhtiöiden välisissä neuvotteluissa tilivuodelle asetettiin ja miten ne toteutuivat.

## 5.2 HeVa- ja seutuselvitykset

Vantaan kaupunginvaltuusto käsitteli 6.4.2009 pääkaupunkiseudun yhteistyötä koskevan selvityksen ja mahdollisen kuntaliitosselvityksen tekemistä. Taustana päätökselle oli kaupunginvaltuuston hyväksymän vuosien 2009–2011 taloussuunnitelman vuoden 2009 sitova tavoite, että kaupunginvaltuusto ottaa kantaa maaliskuun 2009 loppuun mennessä pääkaupunkiseudun yhteistyöhön sekä mahdolliseen kuntaliitosselvityksen tekemiseen. Lisäksi taustalla oli Helsingin kaupunginhallituksen 23.3.2009 tekemä esitys Vantaan kaupungille, että kaupungit ryhtyvät yhdessä laatimaan selvitystä Helsingin ja Vantaan kaupunkien mahdollisen yhdistämisen etujen ja haittojen arvioimiseksi.

Kaupunginvaltuusto päätti 6.4.2009 § 25:

- a) todeta, että pääkaupunkiseudun sopimus pohjaisen yhteistyön pohjana on 15.12.2008 Vantaan valtuustossa hyväksytty yhteistyösopimus 2009–2012,
- b) että Vantaa ei käynnistä kuntajakolain mukaista kuntaliitosselvitystä Vantaan lakkauttamiseksi tai sen liittämiseksi toiseen kuntaan,
- c) edellyttää, että yhdessä Helsingin ja muiden halukkaiden kuntien kanssa selvitetään 4–14 kunnan kaksipuolaisen seutuhallintomallin edut ja haitat ottaen huomioon hallinnon tehostaminen, paikallisdemokratian toimivuus sekä kuntalaisten palvelujen saatavuus ja tehokkuus,
- d) todeta, että edellä kohdassa c) mainitulla edellytyksellä Vantaa on valmis olemaan mukana selvityksen

laatimisessa Helsingin ja Vantaan kaupunkien mahdollisen yhdistämisen eduista ja haitoista, ja e) että valtuuston 15.6.2009 pidettävään kokoukseen tuodaan hyväksyttäväksi c)- ja d)-kohdissa todettujen selvitysten toimeksianto, organisointi ja aikataulu sekä ehdotus valmisteltavien selvitysten käsittelyaikataulusta, missä yhteydessä tehdään selvitysten tekemistä koskeva päätös.

Kyseisen päätöksen jälkeen lähdettiin valmistelemaan kahta erillistä selvitystä:

- selvitys kaksipuolaisen seutuhallinnon eduista ja haitoista ottaen huomioon hallinnon tehostuminen, paikallisdemokratian toimivuus sekä kuntalaisten palvelujen saatavuus ja tehokkuus (Kaksipuolaisen seutuhallinnon selvitys), ja
- selvitys Helsingin ja Vantaan kaupunkien mahdollisen yhdistämisen eduista ja haitoista (Helsinki-Vantaa selvitys).

Kaupunginvaltuusto käsitteli 15.6.2009 § 9 selvitysten toimeksiantoa, organisointia ja aikataulua ja hyväksyi molempien selvitysten toteuttamissuunnitelmat ja kustannusarviot.

Vantaan kaupunginhallitus perusti 19.10.2009 § 2 oman vantaalaisista poliitikoista koostuvan 14-jäsenen Vantaan seurantaryhmän, joka on seurannut molempien selvitysten toteutumista. Lisäksi kaupunginvaltuustoa ja -hallitusta on säännöllisesti informoitu selvitysten tekemisestä.

Vantaan kaupungin vuoden 2010 strategisina tavoitteina 41 ja 42 oli selvitysten valmistuminen vuoden 2010 aikana. Vuoden 2011 strategisiksi tavoitteiksi 27 ja 28 asetettiin kyseisten selvitysten käsitteleminen kaupunginvaltuustossa.

### Helsinki-Vantaa selvitys

Selvitystyö tehtiin kolmivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin yhteistyössä selvitystyön sisällöllinen laajuus sekä kaupunkien yhdistämisen etujen ja haittojen arviointia varten valittavat tarkastelukohteet ja näkökulmat. Toisessa vaiheessa tuotettiin mahdollisen yhdistämisen etuja ja haittoja koskeva selvitys työryhmissä. Kaksivaiheisen valmistelun tulokset koottiin kolmannessa vaiheessa Helsinki-Vantaa-sel-





vitykseksi. Loppuraportti valmistui aikataulun mukaisesti vuoden 2010 loppuun mennessä. Selvitystyötä tehtiin seitsemässä teemaryhmässä virkatyönä. Teemaryhmissä oli yhtä monta (3–6) jäsentä molemmista kaupungeista ja puheenjohtajuudet jaettiin kaupunkien kesken.

Teemaryhmien teemat olivat:

1. Demokratia (asukasvaikuttaminen, päätöksenteko, organisaatorakenne).
2. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut.
3. Sivistystoimen palvelut (varhaiskasvatus, opetus, liikunta, kulttuuri, vapaa-aika).
4. Maankäyttö, asuminen, liikenne ja ympäristö.
5. Kuntatalous, konsernihallinto ja tukipalvelut (tilahallinta, taloushallinto, tietohallinto, hankinta, energia).
6. Henkilöstö (henkilöstörakenne, eläköityminen, palkkausjärjestelmät, hyvinvointi, saatavuus).
7. Kilpailukyky (elinkeinopolitiikka, markkinointi, tapahtumat).

Teemaryhmät arvioivat kaupunkien mahdollisen yhdistämisen edut ja haitat seuraavien näkökulmien ja kriteerien avulla:

- hallinnon tehostuminen
- johtamisjärjestelmät ja -kulttuuri
- kustannustehokkuus
- palvelujen saatavuus, palveluverkko
- palvelutaso- ja tarpeet sekä -rakenteet
- palvelujen tuotantomalli
- henkilöstön saatavuus
- ruotsinkieliset palvelut
- kilpailukyky
- ympäristövaikutukset
- segregatio ja sosiaalinen eheys (mukaan lukien maahanmuuttajakysymykset)
- asukasvaikuttaminen
- asukas- ja asiakasnäkökulmat
- seutunäkökulma.

Teemaryhmien työt valmistuivat elo–syyskuussa 2010. Kuntatalousteemaan pyydettiin teemaryhmiltä lisäselvityksiä, joiden pohjalta kuntatalousryhmä sai raporttinsa valmiiksi joulukuun alussa.

## Ohjaus ja seuranta

Selvitystyöllä oli seurantar ryhmä, jossa oli kahdeksan luottamushenkilöä kummastakin kaupungista. Seurantar ryhmä ohjasi selvitystyön tekemistä.

Selvityksen toteutusta ohjasi ja seurasi ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana ja varapuheenjohtajana toimivat Helsingin ja Vantaan kaupunginjohtajat.

## Kaksiportaisen seutuhallinnon selvitys

Selvitystyö käynnistyi kesällä 2009, kun Vantaa tiedusteli Helsingin seudun 14 kaupungilta ja kunnalta kiinnostusta lähteä selvitykseen mukaan. Kunnat tekivät päätöksensä osallistumisesta syksyn 2009 aikana. Toteutuksessa ovat olleet mukana kaikki 14 Helsingin seudun kuntaa ja kaupunkia sekä Uudenmaan liitto. Selvityksessä mukana olleet kaupungit ja kunnat: Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kerava, Järvenpää, Tuusula, Hyvinkää, Nurmijärvi, Mäntsälä, Kirkkonummi, Sipoo, Vihti, ja Pornainen. Vantaan kaupunki vastasi selvityksen käytännön koordinoinnista ja tukipalveluista. Selvitysten työsuunnitelmat hyväksyttiin kaupunginhallituksessa 18.1.2010. Työ tehtiin pääosin virkatyönä seudun johtavista viranhaltijoista koostuvissa työryhmissä. Selvityksen työryhmät olivat:

1. Demokratia (pätöksenteko, asukasvaikuttaminen ja organisaatorakenne)
2. Sosiaali- ja terveystyöpalvelut
3. Varhaiskasvatus ja opetuspalvelut, kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-ajanpalvelut
4. Kuntatalous ja tukipalvelut (tilahallinta, taloushallinto, tietohallinto, hankinta, energia)
5. Maankäyttö, asuminen, liikenne, ympäristö
6. Kansainvälinen kilpailukyky (ml. elinkeinopalvelut) ja
7. Toimintaympäristötyöryhmä.

Työryhmille annettiin kolme eri seutuhallintomallia arvioinnin tueksi. Malleja olivat:

- kuntalaisten seutuhallinto (suorat vaalit)
- kuntien seutuhallinto (edustajat valitaan luottamusmiesten keskuudesta)
- aluemalli maakuntapohjalta (maakunnan liittoa vastaava toimija).



Työryhmät arvioivat seutuhallintomalleittain kaksiportaisen seutuhallintomallin etuja ja haittoja seuraavista näkökulmista: Hallinnon tehostuminen, paikallisdemokratian toimivuus, kuntalaisten palveluiden saatavuus ja tehokkuus, kilpailukyky, ympäristövaiikutukset, maahanmuuttaja-asiat, segregatio ja sosiaalinen eheys sekä alueellinen kattavuus. Työryhmät arvioivat yhteensä noin 200 kaksiportaisen seutuhallinnon etua ja haittaa. Työryhmien loppuraportit valmistuivat syyskuun loppuun mennessä ja loppuraporttien pohjalta koottiin koko selvityksen loppuraportti, jonka selvityksen seurantar ryhmä hyväksyi 21.12.2010 kokouksessaan.

### Ohjaus ja seuranta

Kaksiportaisen seutuhallinnon selvitystä ohjasi ja seurasi selvityksessä mukana olevien kuntien ja kaupunkien luottamushenkilöistä koostuva seurantar ryhmä. Seurantar yhmään kuului 16 jäsentä.

Työn toteutuksesta vastasi ohjausryhmä, johon kuului kuusi kyseisten kuntien kaupunginjohtajaa kolme kunnanjohtajaa ja Uudenmaan liiton maakuntajohtaja.

### Selvitysten käsittely Vantaan kaupunginvaltuustossa 31.1.2011

#### *Helsinki-Vantaa selvitys*

Helsinki-Vantaa selvityksen osalta kaupunginhallitus päätti 31.1.2011 § 23:

- a) merkitä tiedoksi Helsingin ja Vantaan kaupunkien mahdollisen yhdistämisen eduista ja haitoista tehdyt teemaryhmien loppuraportit ja selvityksen loppuraportin,
- b) todeta, että tehty selvitystyö vastaa sisällöllisesti kaupunginvaltuuston 6.4.2009 § 25 antamaa toimeksiantoa ja 15.6.2009 § 9 hyväksymää toteuttamissuunnitelmaa,
- c) todeta selvitystyö päättyneeksi,
- d) että Vantaa ei käynnistä kuntajakolain mukaista menettelyä Helsingin ja Vantaan kaupunkien yhdistämiseksi, ja
- e) todeta, että pääkaupunkiseudun sopimus pohjaisen yhteistyön pohjana on 15.12.2008 Vantaan valtuustossa hyväksytty yhteistyösopimus 2009–2012.

#### *Kaksiportaisen seutuhallinnon selvitys*

Kaksiportaisen seutuhallintomalliselvityksen osalta Vantaan kaupunginvaltuusto päätti 31.1.2011 § 23:

- a) merkitä tiedoksi kaksiportaisen seutuhallinnon selvityksen loppuraportin ja
- b) todeta, että tehty selvitystyö vastaa kaupunginvaltuuston 6.4.2009 § 25 antamaa toimeksiantoa ja 15.6.2009 § 9 ohjeellisena hyväksyttyä toteuttamissuunnitelmaa.

Lisäksi asiaan jätettiin seuraava kaikkien valtuustoryhmien yhteinen pöytäkirjalauseuma:

”Valtuusto edellyttää, että kaupunginhallitus tuo esityksen Vantaan kannasta seutuhallinnon kehittämiseksi valtuustolle huhtikuun kokoukseen.”

Vantaan kaupunginvaltuusto hyväksyi 11.4.2011 § 10 Vantaan kannan seutuhallinnon kehittämiseksi. Vantaa katsoo, että Helsingin seudun kehittämistyössä tavoitteena tulee olla monitahoisen hallinnon ja seudullisten palvelujen strategisen suunnittelun ja päätöksenteon selkiinnyttäminen ja tehostaminen. Vantaan mielestä kuntien roolin tulee olla vahva Helsingin seudun kehittämistyössä. Lisäksi valtuuston päätökseen liitettyssä pöytäkirjalauseumassa korostettiin, että seutuhallinnon kehittämisen jatkotyössä pitää kiinnittää erityinen huomio kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen.



### Johtopäätökset:

Helsingin ja Vantaan yhdistämiselvitys ja Kaksiportaisen seutuhallinnon selvityksen raportit muodostavat mittavan tietopaketin, jossa on hyödynnettävää aineistoa toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Helsinki-Vantaa selvityksen aineistoa voidaan hyödyntää sekä kaupunkien yhteistyön että myös kaupunkien oman toiminnan kehittämisessä. Kaksiportaisen seutuhallinnon selvityksen aineistoa voidaan puolestaan hyödyntää uusia seudullisia kehittämismalleja mietittäessä. Vantaan kaupunginvaltuusto hyväksyi huhtikuussa 2011 Vantaan kannan seutuhallinnon kehittämiseksi. Vantaa katsoo, että Helsingin seudun kehittämistyössä pitää tavoitteena olla monitahoisen hallinnon ja seudullisten palvelujen strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tehostaminen ja selkiinnyttäminen. Vantaa pitää tärkeänä myös kuntien vahvaa roolia Helsingin seudun kehittämistyössä. Lisäksi kaupunginvaltuuston päätökseen liitettyssä pöytäkirjalausumassa korostettiin, että seutuhallinnon kehittämisen jatkotyössä pitää kiinnittää erityinen huomio kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen.

## 5.3 Maankäytön ja asumisen yhteistyö pääkaupunkiseudulla

### Arviointiaihe ja tavoite

Pääkaupunkiseudun kaupunkien tarkastustoimet toteuttivat 2010 kolmannen yhteisen arvioinnin. Pääkaupunkiseudun yhteisarvioinnin ohjausryhmä valitsi vuoden 2010 arviointiaiheeksi Helsingin seudun maankäytön, asumisen ja liikenteen toteutusohjelman 2017 (MAL 2017) tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumisen, asuntotuotannon sekä tonttitarjontaan ja asunnottomuuden ehkäisyyn liittyvät sopimukset. Arviointi rajattiin koskemaan Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkeja. Arvioinnin ulkopuolelle rajattiin myös MAL 2017 -toteutusohjelman liikennettä koskeva osuus.

Arvioinnin tavoitteena oli selvittää MAL 2017 -toteutusohjelman, maankäytön ja asumisen aiesopimusten sekä pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishojelman toteutumisen. Tavoitteena oli arvioida, onko pääkaupunkiseudun yhteistyö edennyt asetettujen tavoitteiden ja sopimusten sekä kaupunkien strategisten päämäärien ja suunnitelmien mukaisesti. Lisäksi selvitettiin aiheeseen liittyviä valtion tukitoimia sekä arvioitiin kaupunkien yhteisen yleiskaavan valmistelun etenemistä.

### Aineisto ja menetelmät

Arviointiaineistona käytettiin yhteistyöasiakirjojen ja kokousmuistioiden lisäksi kunkin kaupungin maankäytön ja asumisen asiantuntijoiden haastatteluja ja sähköpostikyselyjä sekä pääkaupunkiseudun yhteistyöstä laadittuja arviointiraportteja ja seurantatietoja. Työ aloitettiin toukokuussa 2010 ohjausryhmän ja yhteisarviointiryhmän yhteisellä kokoontumisella ja yhteistyön etenemistä seurattiin vuoden 2010 loppuun asti.

#### 5.3.1 Yhteisvastuullinen asuntopolitiikka

MAL 2017 -ohjelmassa esitetään seudullisen yhteisvastuullisen asuntopolitiikan tavoitteeksi:

1. Monipuolisen asuntotarjonnan lisääminen yhdyskuntarakennetta eheyttävällä tavalla.
2. Erilaisten väestöryhmien huomioonottamien asuntotuotannossa, rahoitus ja hallintamuodon mukaisista tavoitteista päätettäessä sekä asumisen tukijärjestelmien kehittämisessä.
3. Olemassa olevan asuntokannan ja asuinympäristön ylläpito ja kehittäminen.

Yhteisvastuullisen asuntopolitiikan tavoitteet on pääkaupunkiseudulla sisällytetty kaupunkien visioihin, strategioihin, ohjelmiin ja strategiaan tavoitteisiin. Tavoitteita toteutetaan lisäämällä asuntotuotantoa sekä vuokra-asuntoja ja muuta kohtuuhintaista asuntotuotantoa, ehkäisemällä asuinalueiden segregatiota ja huolehtimalla niiden elinvoimaisuudesta, sekä tarjoamalla asuntoja asunnottomille ja muille erityisryhmille.

Samanaikaisesti MAL-ohjelman valmistelun kanssa neuvottelivat Helsingin seudun kunnat aiesopimuk-



sen seudun asunto- ja tonttitarjonnan lisäämiseksi 2008–2011. Aiesopimuksen määrälliset asuntotuotantotavoitteet olivat yhteneväiset MAL 2017 -ohjelman asuntotuotantotavoitteiden kanssa.

Syksyllä 2008 alkoi myös valtakunnallisen pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishojelman toteuttaminen. Asunnottomuuden vähentämishojelma perustuu valtioneuvoston periaatepäätökseen 14.2.2008 hallituksen pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishojelmasta 2008–2011 ja ohjelman toimenpiteiden toteuttamisesta. Ohjelma on valtion, kuntien ja järjestöjen kumppanuushanke, jota valtio on sitoutunut tukemaan. Valtio solmi samankaltaiset aiesopimukset Helsingin, Espoon, Vantaan, Tampereen, Turun, Lahden, Kuopion, Joensuun, Oulun ja Jyväskylän kaupunkien kanssa. Näissä kaupungeissa oli eniten asunnottomia ARA:n vuoden 2007 kuntakyselyn mukaan. Aiesopimukset ovat voimassa vuoden 2011 loppuun asti ja ne on tarkoitus uudistaa vuoden 2011 aikana.

### Asuntotuotannon rakentamisedellytykset

MAL 2017 -toteutusohjelman ja aiesopimuksen asuntotuotantotavoite edellyttää, että pääkaupunkiseudun kaupungit luovat vuosittain kaavalliset ja kunnallistekniset edellytykset yhteensä vähintään 9 560 asunnon rakentamiselle. Kaupungeille on asetettu tähän liittyen vuosittaista uutta rakennusalaan koskevat kaavoitustavoitteet. Taulukossa on esitetty kaavoituksen toteutuminen kaupungeittain 2008–2010.

Asuntotuotannon vaatimat rakentamisedellytykset on vuosina 2008–2010 saavutettu kaavoituksen osalta vain Espoossa ja Kauniaisissa, joissa kaavoitusta on valmistunut kaupungeille asetettuja tavoitteita enemmän. Kaavoitusta ovat hidastaneet kaavavalitukset, poliittiset erimielisyydet sekä talouden taantuma. Pääkaupunkiseudun kaikkien kaupunkien asemakaavavarannot (käyttämätön asuntojen rakennusoikeus) riittävät kyllä tavoitteen toteuttamiseen, mutta kaavojen etenemistä on vaikea säätää niin, että uutta rakennusalaan tulisi joka vuosi tasaisesti.

### Asuntotuotantotavoitteet ja toteutuminen

MAL 2017 -toteutusohjelmassa ja aiesopimuksessa asetettiin kaupungeille keskimääräinen asuntotuotantotavoite/vuosi. Asuntotuotantotavoitteiden toteuttamisen arviointia hankaloitti se, että ei oltu määritelty, koskevatko tavoitteet valmistuneita asuntoja vai asuntoja, joiden rakentaminen on aloitettu. Kaupunkien asiantuntijoiden yleinen näkemys on, että tavoitteet kohdistuvat kyseisenä vuotena aloitettuun asuntotuotantoon. Taulukossa on esitetty asuntotuotantotavoitteiden toteutuminen kaupungeittain 2008–2010 ja arvio vuoden 2011 toteumasta.

#### Asuntotuotantotavoitteen vaatiman kaavoituksen toteutuminen 2008–2010, kem<sup>2</sup>

	2008		2009		2010		Yhteensä 2008–2010	
	Tavoite	Toteuma	Tavoite	Toteuma	Tavoite	Toteuma*	Tavoite	Toteuma
Helsinki	500 000	441 721	500 000	273 000	500 000	416 000	1 500 000	1 130 721
Espoo	250 000	255 154	250 000	363 258	250 000	323 469	750 000	941 881
Vantaa	200 000	213 000	200 000	223 000	200 000	121 163	600 000	557 163
Kauniainen	6 000	6 450	6 000	18 275	6 000	-	18 000	24 725

\* arvio vuoden 2010 toteumasta

Lähde: Kaupunkien ao. virastot / yksiköt

**Asuntotuotantotavoitteiden toteutuminen vuosina 2008–2011**

	Aiesopimuksen tuotantotavoitteet 2009–2017, keskimäärin asuntoa /vuosi	Valmistuneet / valmistuvat asunnot				Alkaneet / alkavat asunnot			
		2008	2009	2010*	Arvio 2011	2008	2009	2010*	Arvio 2011
Helsinki	5 000	2 787	2 512	2 158	3 800	2 482	2 341	4 617	3 200
Espoo	2 500	1 649	1 050	2 323	2 600	1 584	1 953	2 710	2 500
Vantaa	2 000	1 404	956	1 326	2 000	864	1 624	1 813	1 700
Kauniainen	60	32	81	40	120	6	5	89	120
Pääkaupunkiseutu	9 560	5 872	4 599	5 847	8 520	4 936	5 923	9 229	7 520

Lähde: Mukailten Helsingin kaupungin taloussuunnittelukeskus 8.2.2011

Kaupungit jäivät asuntotuotantotavoitteistaan vuosina 2008 ja 2009 huomattavasti. Alkanut asuntotuotanto oli 2008–2009 vain 56,8 prosenttia tavoitteena olleesta määrästä. Rakentaminen alkoi elpyä vuoden 2009 lopulla, mutta myös vuonna 2010 asuntotuotantotavoitteet jäivät saavuttamatta Helsingissä ja Vantaalla. Suurimmaksi syyksi tavoitteiden toteutumatta jäämiseen on todettu viime vuosien talouden taantuma. Asuntotuotannon kokonaismäärään vaikuttaa merkittävästi kysyntään perustuva vapaarahoitteinen asuntotuotanto.

**Vuokra-asuntotuotannon toteutuminen**

Aiesopimuksen mukaisena vuokra-asuntojen tuotantoa koskevana tavoitteena on, että valtion tukemana vuokra-asuntotuotantona toteutetaan 20 prosenttia tuotannosta. Aiesopimuksessa on lisäksi esitetty valtion tukemaa vuokra-asuntotuotantoa koskevat lukumäärälliset tavoitteet kaupungeittain. Tavoitteen toteutumista seurataan kaupungeissa tavoitteeksi merkittyjen lukumäärien perusteella. Vuokra-asuntotuotannon tavoitteen toteutumista arvioitaessa jää epäselväksi, tulisiko asuntotuotantotavoitteen ylittyessä tai alittuessa vuokra-asuntotuotannon lukumäärälliset tavoitteet laskea uudelleen, jotta vuokra-asuntotuotannon osuus olisi 20 prosenttia toteutuneesta tuotannosta. Taulukossa on esitetty ARA-vuokra-asuntotuotannon toteutuminen kaupungeittain 2008–2010 ja arvio vuoden 2011 toteumasta.

**ARA -vuokra-asuntotuotannon toteutuminen 2008–2010**

	ARA -vuokra-asuntojen osuus tavoitteista 2008–2017, asuntoa/vuosi	Valmistuneet / valmistuvat ARA -vuokra-asunnot				Alkaneet / alkavat ARA -vuokra-asunnot			
		2008	2009	2010*	Arvio 2011	2008	2009	2010*	Arvio 2011
Helsinki	1 000	447	531	905	1 000	585	1 276	918	1 300
Espoo	500	286	115	694	800	115	819	969	800
Vantaa	400	170	214	205	340	273	375	319	290
Kauniainen	12	-	-	30	-	-	30	-	30
Pääkaupunkiseutu yhteensä	1 912	903	860	1 834	2 140	973	2 500	2 206	2 420

Lähde: Mukailten Helsingin kaupungin taloussuunnittelukeskus 8.2.2011

Vuokra-asuntotuotanto oli vuonna 2008 pääkaupunkiseudulla vähäistä tavoitteisiin nähden. Kaupungeissa aloitettiin yhteensä 973 vuokra-asunnon rakentaminen. Vuodesta 2009 alkaen vuokra-asuntojen rakentaminen vilkastui Helsingissä, Espoossa ja Kauniaisissa, mutta Vantaa jäi tavoitteestaan vuosina 2009 ja 2010 yhteensä 106 asuntoa. Syinä tavoitteesta jäämiseen ovat olleet lähinnä asemakaavoista ja rakennusluvista tehdyt valitukset.

### Kohtuuhintainen asuminen

Kohtuuhintaisen asuntotuotannon tavoitteena on MAL 2017 -toteutusohjelman mukaan luovuttaa tontteja ja luoda toteutusedellytyksiä valtion tueman vuokra-asuntotuotannon lisäksi myös muulle kohtuuhintaiselle asuntotuotannolle. Kohtuuhintaista asumista pyritään kaupungeissa toteuttamaan lisäämällä asuntotarjontaa hintatason laskemiseksi, tarjoamalla kohtuuhintaisia tontteja vuokra-asuntotuotantoon sekä vaikuttamalla rakentamiskustannuksiin. Asumisen kohtuuhintaisuus ei ole pääkaupunkiseudulla toteutunut tehdyistä toimenpiteistä huolimatta, sillä sekä valtion tukemien että vapaarahoitteisten vuokra-asuntojen vuokrat sekä asuntojen hinnat ovat edelleen varsin korkeat muuhun maahan verrattuna. Kohtuuhintaisen asuntotuotannon tavoitteiden toteuttamista ja niiden toteutumisen arviointia vaikeuttaa se, ettei kohtuuhintaisen asuntotuotannon käsitettä ole määritelty MAL 2017 -toteutusohjelmassa. Myöskään kaupungit eivät ole määritelleet yhtenäistä näkemystä siitä, mitä asumisen kohtuuhintaisuus täsmällisemmin tarkoittaa.

### Segregaation ehkäisy

Pääkaupunkiseudun kaupungeissa on viime vuosina kiinnitetty paljon huomiota vanhojen asuinalueiden laatutason parantamiseen ja segregaation ehkäisyyn. MAL 2017 -toteutusohjelman mukaan tavoitteena on asuinalueiden laatutason parantaminen nykyistä ja tulevaa kysyntää vastaavaksi. Segregaatiota on Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla pyritty vähentämään erilaisien lähiöiden elinvoimaisuutta tukevien ohjelmien ja projektien, vanhojen asuinalueiden asuin ympäristön kohentamisen sekä täydennysrakentamisen avulla. MAL 2017 -toteutusohjelman mukaisina tavoiteltuina toimenpiteinä on lisäksi parantaa esteettömyyttä ja lisätä määrärahoja hissiavustuksiin. Esteettömyyden parantaminen on otettu huomioon kaupunkien suunnittelussa, ja sitä edistetään valtion tuella sekä kaupunkien omien ohjelmien ja tavoitteiden kautta. Valtion myöntämien hissiavustusten lisäksi pääkaupunkiseudun kaupungeissa annetaan neuvontaa ja avustuksia vanhojen talojen hissien rakentamiseen ja korjaamiseen.

### Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentäminen

Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelman 2008–2011 tavoitteena on pitkäaikaisasunnottomuuden puolittaminen vuoteen 2011 mennessä toteuttamalla pääkaupunkiseudulla yhteensä 1 000 uutta asuntoa ja tukiasuntopaikkaa pitkäaikaisasunnottomille. Tavoite on jaettu kaupunkien kesken. Taulukossa on esitetty vähentämishjelman tavoitteiden toteutuminen kaupungeittain.

#### Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelman 2008–2011 toteutuminen

	Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishjelman mukainen tavoite vuosille 2008–2011	Pitkäaikaisasunnottomille kohdistetut uudet paikat			
		2008–2009	2010	Arvio 2011	Yhteensä
Helsinki	750	155	171	365	691
Espoo	125	-	68	128	196
Vantaa	125	12	36	38	86

Lähde: Kaupunkien ao. virastot / yksiköt



Vähentämishjelman toteuttaminen on alkuvuosien vaikeuksien jälkeen edennyt hyvin. Kuitenkin vain Espoon arvioidaan saavuttavan tavoitteen vähentämishjelmää toteuttavissa hankkeissaan vuoteen 2011 mennessä, toteuttaen yhteensä 196 uutta asuntoa ja tukiasuntopaikkaa pitkäaikaisasunnottomille. Helsingissä tavoitteen toteutuminen viivästyy vuodelle 2012. Vantaalla tavoitteesta jäädään vähentämishjelmää toteuttavissa hankkeissa 39 paikkaa. Vantaa on kuitenkin hankkinut ohjelman ulkopuolella vuosina 2009–2010 yhteensä 42 paikkaa ja nämä paikat mukaan lukien myös Vantaan arvioidaan saavuttavan tavoitteen vuoteen 2011 mennessä.

### 5.3.2 Maankäyttö

Maankäyttö- ja rakennuslain muutoksella, joka tuli voimaan 1.1.2009, lakiin lisättiin säännös pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteisestä yleiskaavasta. Säännös velvoittaa pääkaupunkiseudun kaupungit laatimaan maankäyttö- ja rakennuslain mukaisen kuntien yhteisen yleiskaavan. Kaupunkien näkemykset maankäyttö- ja rakennuslain mukaisesta pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteisestä yleiskaavasta ovat yhteneväiset. Yleiskaavan valmistelua ei nähdä tällä hetkellä tarpeellisena. Yhteisen yleiskaavan suunnittelun käynnistäminen nähdään tarkoituksenmukaisena vasta, kun vireillä oleva maakuntakaava on vahvistettu ja seudulliset lähtökohdat täsmennetty. Seutuhallintoyryhmä on ehdottanut myös metropolikaavan laatimista.

Pääkaupunkiseudun kaupunkien kesken on vireillä useita kaavoituksen, palveluverkon, maankäytön ja liikenteen yhteistyöhankkeita. Vuoden 2010 alussa valmistui Helsinki–Porvoo-kehysuunnitelma. Elokuussa 2010 käynnistyi Helsingin, Vantaan ja Sipoon yhteinen Östersundomin alueen yleiskaavatyö. Lisäksi seutuelvityksessä selvitetään maankäytön ja kaavoituksen tarpeita. Espoolla on käynnissä suunnittelua myös Kirkkonummen ja Vihdin kanssa.

Pääkaupunkiseudun yhteisiä suunnittelukysymyksiä on käsitelty säännöllisesti Uudenmaan liiton suunnittelijaryhmän kokouksissa sekä pääkaupunkiseudun omissa yleiskaavoittajien tapaamisissa. Tapaamisia on järjestetty noin kolme kertaa vuodessa ja yhteistyön on koettu olleen sujuvaa. Yhteistyötä yleiskaava- ja

maakuntakaava-asioissa on perinteisesti tehty virkamiestasolla. Pisimmälle edennyt hanke on Helsingin, Espoon ja Vantaan välinen Kuninkaankolmion alue, jossa tehdään tiivistä kyseisen alueen maankäyttöön, liikennejärjestelyihin ja palveluihin liittyvää yhteistyötä. Lisäksi on järjestetty tapaamisia, joiden tavoitteena on ollut luoda perusteet pääkaupunkiseudun yhteisen kehityskuvan valmistelulle. Tavoitteena on laatia seudulle yhteinen maankäytön kehityskuva lähivuosina. Aikataulua ei ole vielä päätetty.

Yhtenä seudullisena lähiajan tavoitteena on Uudenmaan maakuntakaavan uudistaminen, jolloin tarkastellaan uudelleen Uudenmaan maakuntakaavaa, 1. vaihemaakuntakaavaa sekä Itä-Uudenmaan kokonaisuusmaakuntakaavaa. Maakuntakaavan uudistamistyön pohjaksi on laadittu kolme rakennemallia, jotka tarkastelevat pääkaupunkiseudun neljän kaupungin lisäksi myös Helsingin seudun 14 kunnan yhteistä maankäyttöä. Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan maakunnat yhdistyivät 1.1.2011, mikä mahdollistaa tulevaisuudessa maankäytön suunnittelun yhtenä kokonaisuutena koko Uudenmaan alueella. Vuoden 2010 aikana Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan liitot laativat yhteistä kaavatyötä palvelevia selvityksiä.

### 5.3.3 Näkemyksiä yhteistyöstä

Seudullisissa kärkihankkeissa kaupunkien välistä yhteistyötä on vielä kehitettävä. Yhteistyön on todettu vaativan paljon aikaa, kun samoja asioita käsitellään useissa eri toimielimissä ja kokouksissa. Helsingin seudun kunnat ovat kokeneet asunto- ja tonttitarjonnan lisäämistä koskevan aiesopimuksen mukaisten tavoitteiden toteuttamisen ongelmana sen, että kärkihankkeiden rahoituspäätöksiä tehdään myös irrallaan aiesopimuksesta, jolloin aiesopimuksen tavoitteet saattavat jäädä huomioimatta.

Pääkaupunkiseudun maankäytön ja asumisen yhteistyössä on käynnissä useita rinnakkaisia hankkeita ja sopimuksia, joiden etenemistä seurataan hajautusti eri tahoilla. Hankkeiden koordinoitua tulisi kehittää päällekkäisyyksien välttämiseksi ja seurannan keskittämiseksi. Uusi pääkaupunkiseututasoinen maankäytön kehityskuva toimisi kaupunkien yhteisenä näkemyksenä tuleville kehittämistarpeille ja yhteistyöhankkeille.



### Johtopäätökset:

MAL 2017 -toteutusohjelma ohjaa kaupunkien maankäytön ja asuntotuotannon suunnittelua ja toteuttamista. Ohjelman tavoitteita on kattavasti sisällytetty pääkaupunkiseudun kaupunkien maankäyttöä ja asumista koskeviin ohjelmiin ja -suunnitelmiin sekä kaupunkien strategiaan tavoitteisiin. MAL 2017 -toteutusohjelman tavoitteiden toteuttaminen on edennyt kaupungeissa kohtuullisesti. Tavoitteista on jääty erityisesti asuntotuotannossa. Pääkaupunkiseudulla asuminen on kallista huolimatta kaupunkien pyrkimyksistä lisätä kohtuuhintaista asumista. Pitkäaikaisasunnottomuuden vähentämishojelman 2008–2011 toteuttaminen on alkuvuosien vaikeuksien jälkeen edennyt pääkaupunkiseudulla hyvin. Kaavayhteistyö on käynnistynyt yhteistyöalueilla ja pääkaupunkiseudun uuden yhteisen maankäytön kehityskuvan luominen on vireillä. Uuden yhteisen yleiskaavan laadinta katsotaan ajankohtaiseksi vasta seudullisten lähtökohtien täsmennyttyä.

## 5.4 Perusterveydenhuollon tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen sekä strategiset tavoitteet

### Menetelmä:

Tutkimuksessa perehdyttiin Vantaan kaupungissa käytössä vuonna 2010 olleisiin perusterveydenhuollon mittareihin, sekä toimintaa ohjaaviin strategiaan tavoitteisiin. Siinä selvitettiin miten terveydenhuollon tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta mitataan sekä onko mittaamisella oleellista toimintaa ohjaavaa vaikutusta. Samoin perehdyttiin tulokorttien tavoitteisiin etsien sieltä toimintaa ohjaavia ja tehokkuuteen vaikuttavia tavoitteita. Toiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiä tekijöitä ovat vaikuttavuus ja laatu. Näitä ei otettu erikseen huomioon, vaan päädyttiin siihen, että premissin omaisesti oletettiin ihmisten päästessä hoitoon saavan laadukasta hoitoa, ellei muualla mittareissa tai tavoitteissa muuta mainittu. Keskityttiin siis toimintaa muutoin mittaaviin mittareihin.

Tutkimus nojaa kaupungin käyttämiin mittareihin ja tavoitteisiin, jota täydennettiin kymmenellä haastattelulla. Tutkimuksen teoriataustana toimi talusteoreettinen kehikko eri tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteistä ja niiden toiminnasta.

### Taustaa

Kunnat ovat lain mukaan velvollisia järjestämään perusterveydenhuollon palvelut asukkailleen. Suomalaisille on perustuslaissa turvattu oikeus terveydenhoitoon. Tämä oikeus ilmenee perustuslain 19 §:n 3 momentissa: *PeL 19.3 §.* ”Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystalvet ja edistettävä väestön terveyttä.” Laki siis velvoittaa kunnat perusterveydenhuollon järjestämisvastuuseen. Koska kunta ei voi vetäytyä vastuusta, sen ainoana keinona hallita terveydenhuollon menoja on koettaa toimia tehokkaasti





ja olla mahdollisimman tuottava. Päästäkseen näihin tavoitteisiin on toimintaa mitattava ja asetettava tavoitteita. Seuraavassa keskitytään näihin mittareihin ja tavoitteisiin.

### **Terveys tavoitteena**

Strategiatason tavoitteet todettiin haastatteluiden perusteella yleisesti toimiviksi ja tavoitteina hyviksi sekä kannatettaviksi, joskin osa oli hieman "hataria ja turhan yleisluonteisia". Tutkija näkee, että tavoitteiden asettelussa on onnistuttu hyvin, ja tavoitteet ovat hyviä sekä tulevaisuuteen suuntaavia. Ylätason tavoitteina tutkimuksen kannalta relevanteimpia olivat tavoitteet tuottavuuden parantamisesta palkitsemalla sekä tavoitteet resurssien tehokkaasta käytöstä. Muut toimintaa ohjaavat tavoitteet löytyivät sosiaali- ja terveystoimen käyttösuunnitelmasta.

### **Käyttösuunnitelman tavoitteet**

Käyttösuunnitelmien tavoitteet ovat toimialojen itsensä määrittelemiä. Tästä seuraa kaksi asiaa. Ensinnäkin vaikka tavoitteet ovat melko tarkkoja, niiden seuraminen on melko yleisluontoista johtuen kunnollisten mitattavien suureitten puuttumisesta. Tämä tarkoittaa, että kovin syvällistä ohjausvaikutusta tavoitteiden avulla ei voi helposti syntyä. Toinen asia on se, että koska toimialat saavat toimia määrittelijöinä, tavoitteiden pitäisi vastata resursseja ja toimintaa. Lopputuloksena on, että suuri osa tavoitteista on mallia "asiaa kehitetään tai huomioidaan". Osa tavoitteista on kuitenkin yksityiskohtaisia, mutta tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa voi kuitenkin olla vaikeuksia, koska mittareita ei ole näihin tavoitteisiin liitetty. Nämä ovat muita kuin tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyviä tavoitteita. Kuitenkin kaikki tavoitteet ovat kannatettavia, joten "turhia" tai "mahdottomia" tavoitteita ei löydy. Kovin syväluotaavia ja toiminnan ydintä tavoittavia kaikki tavoitteet eivät kuitenkaan olleet, ja syvempi ohjaus jää usein haastatteluiden perusteella puuttumaan.

Perusterveydenhuolto on yksi Vantaan kaupungin palvelustrategian painopistealue. Hoitoketjun toimivuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tämä on hyvin tärkeä ja oleellinen tavoite. Hoitoketjun sujuvuudella ja katkeamattomuudella on mahdollista säästää niin perusterveydenhuollon kuin erikoissairaanhoidon

donkin kuluja. Puhumattakaan siitä miten tärkeää tämä on inhimillisellä tasolla. Asiaan on kiinnitetty erityistä huomiota myös haastatteluiden perusteella. Palveluiden tuottajia ja tuotantotapoja valitessa pyritään aina mahdollisimman suureen kustannustehokkuuteen, mikä on yksi keskeisimmistä tavoitteista puhuttaessa toiminnan tehokkuudesta. Tehokkuuteen on pyritty ja haastatteluiden mukaan myös melko hyvin päästy. Tämä seikka on myös luettavissa mittareista. Prosessien uudistaminen ja asiakastyöhön keskittyminen ja tähän olennaisesti liittyvä toimiva työnjako eri ammattiryhmien kesken ovat myös keskeisiä tavoitteita. Nämä kehittämiskohteet ovat keskeisessä asemassa tuottavuuden parantamisessa. Yksiselitteistä mittaria näihin tavoitteisiin on vaikea liittää, eikä sitä olekaan kirjattu. Vaikutukset ovat kuitenkin huomattavissa mittareiden tuottamasta tiedosta, joskaan tämän suhteen huomioiminen ei ole yksiselitteistä.

### **Mittarit ja niiden toiminta**

Mittaaminen on seurannan oleellisin osa, sillä selvitetään toiminnan tilaa, suuntaa ja tavoitteisiin pääsemistä. Mittaamisessa ensimmäinen päätettävä asia on aina mitä mittareita tullaan käyttämään. Tämä selviää, kun tiedetään miksi mittaamme ja mitä mittaamisella halutaan saada aikaan. Primääri funktio mittaamisella yleensä aina on tiedon saanti, ja sekundaarinen toiminnan ohjaus mittareiden mukaisesti ilman, että toimintaan muuten puututaan. Tämän pohjalta on mietittävä mittareita valittaessa miten ne toimivat ja antavatko ne lopulta sen tiedon mitä niiltä odotetaan, ja halutaanko niiden toimivan tehokkaina ohjaimina. Seuraavana ovat mittarit kategorisesti jaoteltuina.

### **Euroa per asukas**

Luvut ovat hyviä tehtäessä talousarvioita ja tilastotaessa toimintaa, mutta muuten ne eivät kerro kuin hyvin ylimalkaisesti toiminnasta. Syy on, että kaadettaessa vastaanotto toiminnasta syntyneet kulut ja jaettaessa ne käyntien määrällä saadaan keskiarvo. Tällä arvolla on oma arvonsa ja mittari ei missään nimessä ole huono. Pitää vain muistaa, että koska lääkärin ja hoitajien palkat kuten myös kiinteät kustannukset ovat riippuvia monista eri tekijöistä, ei lukua voida ottaa ja verrata jonkin yksittäisen terveyskeskuksen

vastaaviin lukuihin ja tehdä tästä mitään valideja johtopäätöksiä. Samoin on aina pidettävä mielessä, että asukas on potentiaalinen asiakas, ei asiakas.

### **Euroa per käynti**

Eri palveluiden hintoja mittaavat mittarit kuten euroa per käynti mittaavat hoitosuoritteiden hintoja käyntikohtaisesti. Tämän tyylliset mittarit toimivat parhaiten tehtäessä vertailuja eri kuntien kesken, ja sitä tarkoitusta varten ne on rakennuttukin. Ongelmana on se, että arvoja laskettaessa ei taaskaan huomioida muuttuvia tekijöitä heterogeenisten toimijoiden välillä. Näitä mittareita tarkasteltaessa on siis huomattava, että jokainen yksikkö on huomioitava itsenäisenä toimijana, vain näin on mahdollista löytää ne toimijat ja toiminnot, jotka eivät toimi optimaalisella tasolla. Laittamalla kaikki luvut yhteen saadaan toimintojen keskiarvo, jota voidaan käyttää vertailtaessa toimintaa muihin kuntiin, ja yleiseen tuottavuuden arviointiin, mutta silloin voi jäädä paljon huomaamatta.

### **Toimijoiden määrä**

Kertoo kuinka monta henkilötyövuotta lääkärit ja hoitajat Vantaalla vastaanottoiminnassa tuottivat. Hyvä luku tehdessä tilastoja ja vertailtassa eri toimijoita. Ilman vertailukohtaa ei kovin käyttökelpoinen.

### **Käyntien määrä**

Kertoo kuinka paljon lääkäri- ja hoitajakäyntejä on ollut yhteensä. Hyvä mittari käytettäessä perustietona eri analyysien pohjalla. Ongelmana on se, että ei tiedetä kuinka moni asiakas käy useampaan kertaan, ja kuinka monta kertaa asiakkaat keskimäärin käyvät.

### **Ea-käyntien %-osuus kaikista lääkärikäynneistä**

Tähän lukuun ei voida suoranaisesti vaikuttaa resursseja lisäämällä, vähentämällä tai kohdentamalla perusterveydenhuollon puolella. Silti se on hyödyllinen laskettaessa muiden käyntien osuutta, ja tiedolla on paljon arvoa, kun se yhdistetään muihin tilastoihin kuten vaikka alkoholin kulutukseen.

Kaikille edellä oleville mittareille on yhteistä se, että ne ovat toimivia vain informaation tuottamiseen. Mit-

tareiden yleisestä luonteesta johtuen ei niillä ole oleellista ohjausvaikutusta. Tämä johtuu siitä, että muuttujia mittareiden sisällä ei ole eritelty. Näillä tiedoilla ei voida todeta mistä muutos lopulta johtuu. Esimerkiksi siten, että henkilökunnan tuottavuuden parannus heijastuisi suoraan näihin lukuihin. Tietenkin se heijastuu, mutta jokin muu tekijä voi vahvistaa tai mitätöidä vaikutusta. Jälleen on siis kysymys siitä, miten mittareita käytetään. Käyttäminen ei kuulunut tutkimukseen, ainoastaan se, mitä mittarit ovat, mitä ne mittaavat ja onko niillä toimintaa ohjaavaa vaikutusta. Kuitenkin uskotaan, että mittareiden tuottamaa tietoa käsittelevät ihmiset ymmärtävät tietojen rajoitteet.

### **Peittävyys ja toistuvuus**

Vantaa on valinnut yhdeksi keskeisimmistä mittareistaan perusterveydenhuollossa peittävyys. Peittävyys kertoo kuinka suuri osa kunnan asukkaista on saanut palveluita. Mittarin etuna on, että se ei huomioi vain käyntien määrää vaan peittävyttä. Toistuvuus taas kertoo ovatko samat henkilöt asiakkaina yhä uudestaan vai eivät. Tätä mittaria voisi käyttää tietysin varauksin jopa laadun mittaamiseen. Mikäli hoito on ollut laadukasta ei henkilö tule saman ongelman takia useita kertoja. Näin yksinkertainen tulkinta olisi kuitenkin herkkä virhetulkinnolle, joten sitä ei sellaisenaan pidäkään käyttää. Mittarit antavat monipuolisemman ja tarkemman kuvan terveydenhuoltopalvelujen käytäjistä kuin pelkät yksittäiset suoritteet, joten tämän mittarin tietoja on hyvä pitää aina käsillä muita asiaan liittyviä lukuja tulkittaessa.

### **Päivystystoiminnan odotusaika**

Päivystystoiminnan odotusaika, jonka raja-arvo on alle kaksi tuntia, on parhaiten toimintaa ohjaava mittari. Tämä johtuu mittarin yksinkertaisuudesta, joko ollaan tai ei olla raja-arvon sisällä. Mittari ei sinällään kuvaa tehokkuutta tai tehostomuutta toiminnassa, mutta on resurssien oikeaan kohdentamiseen mitä parhain työkalu.

### **Mitä mittarit kertovat**

Mittaavatko mittarit sitä mitä niiden pitääkin. Tämä riippuu täysin siitä, mitä niiden on haluttu mittaavan.



Jos niiden halutaan mittaavan tehokkuutta ja tuottavuutta, niin tehokkuutta ne eivät suoranaisesti mitata, mutta tuottavuutta kyllä. Tehokkuudessa täytyy ensiksi määritellä mitä tehokkuutta halutaan selvittää. Kyseeseen tulee lähinnä kustannustehokkuus, ja tässä mielessä mittarit ovat valideja. Jos taas halutaan mitata vaikkapa allokaatiotehokkuutta, siis resurssien oikeaa kohdentumista, on mittaaminen näillä mittareilla hyvin vaikeaa. Tuottavuuden mittaamiseen mittarit kyllä taipuvat hyvin, ja tuottavuutta Vantaalla on ansiokkaasti mitattukin. Haastatteluissa tuli ilmi, että yhtä poikkeusta lukuunottamatta mittareita pidettiin hyvinä, erittäin hyvinä ja jopa parhaina mahdollisina. Vertailtaessa muihin kuntiin ja teoreettisiin mittareihin mittarit ovat toimivia ja informatiivisia. Kun vain tietää mitä mikäkin luku kertoo ja mitä se ei kerro.

### Tavoitteiden ja mittareiden yhteisyys

Mittarit ja tavoitteet ovat toisiaan täydentäviä. Ilman toista ei toisella ole kovin suurta arvoa. Siksi mittarit ja mittaaminen sekä tavoitteet ja niiden seuraaminen tulisi ymmärtää yhtenä kokonaisuutena. Tässä asiassa on Vantaalla onnistuttu. Euromääräiset mittarit ja käyntien määrä tukevat tuottavuuden parantamisen tavoitetta ja resurssien tehokasta käyttöä. Osaa tavoitteista kuten talouden hallinnan ja asioiden oikein tekemisen tavoitteeseen olisi voinut liittää jonkin mittarin. Oikein tekemistä ja näin kulujen pienentämistä, voidaan löytää a) pienemmistä käyntimääristä, b) pienemmistä euroa per toiminta -lukuista tai c) asukasluvuista, mutta tällöin ei voida olla varmoja muutosten ja tulosten välisestä positiivisesta korrelaatiosta. Oikeampi tapa olisi, että ensin määritellään mitä oikein tekeminen on, mitä asioita siihen kuuluu, ja sitten vain ryhdytään laskemaan näitä asioita.

### Johtopäätökset:

Yhteenvedona voidaan todeta Vantaan onnistuneen varsin hyvin mittareidensa valinnassa sekä niiden ja tavoitteiden yhteensovittamisessa. Lisäksi perusterveydenhuollossa ollaan johtotasolla erittäin kehittämisorientoituneita, mikä on hyvä asia. Samoin kuin se, että ollaan ylipäättään kiinnostuneita mittareista ja mittaamisesta, eikä vain siitä saadusta tiedosta. Suurin riski mittaamisessa liittyy siihen, että ei ymmärretä mitä eri mittarit kertovat ja eivät kerro, sekä ovatko ne keskenään vertailukelpoisia. Jatkuvan mittareiden kehittämisen vaarana on, että eri vuosien luvut ja tulokset eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Tällöin ei tiedetä toiminnan suuntaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteet oli myös varsin hyvin valittu, ja kohdistuivat juuri niihin epäkohtiin, joita haastatteluissa nousi esiin.

### Suosituks:

Haastatteluiden perusteella ja mittareita tutkittaessa on huomattavissa, että mittaamisella ei ole selkeää ohjausvaikutusta. Tämä johtuu osaltaan siitä, että tavoitteet eivät ole selvillä kaikilla organisaatitasoilla. Asia tulisi hoitaa tiedottamisen parantamisella sekä seuraamalla, onko kaikilla tasoilla tavoitteet ymmärretty ja sisäistetty. Tavoitteiden tuntemista seuraa aina se, että niiden täyttämistä tai täyttämättä jättämisestä on olemassa jokin seuraamus. Tämä voi olla yksikkö- tai henkilökohtainen palkkio, jonka tavoitteet täyttäneet saavat. Asia tuli ilmi melkein kaikissa haastatteluissa. Mitä muuta tavoitteet ovat kuin yleisiä ohjeita, jos ei ole mitään saavutettavaa.

Rahoitusmallia kritisoitiin myös, koska tulorahoitus ja tuotettavat suoritukset eivät ole suoranaisessa yhteydessä. Tällöin mittaamisella ei ole vaikutusta ja on olemassa riski, että organisaatiossa on tyhjäkäyntiä. Lisäksi niiltä, jotka toimivat vastuuntuntoisesti, vähenee motivaatio toimia, jos muut eivät toimi samoin. Rahoituksen ja toiminnan välille on saatava selvempi yhteys.



Itse tavoitteisiinkin kannattaa kiinnittää huomiota siten, että ”kehitetään” ja ”huomioidaan” tyypisiä tavoitteita ei olisi ainakaan monta. Nämä tavoitteet ovat epäselviä sekä tavoitteiden laatijoille että arvioijille. Ne sopivat enemmän yleisiksi ohjeiksi kuin tavoitteiksi.

Lopuksi Vantaa tuntuu toimivan omien tavoitteidensa vastaisesti karsiessa sosiaali- ja terveystoimen tukitoimia. Ei ole kustannustehokasta tai muutenkaan toimivaa, että lääkärin, hoitajat ja muu koulutettu henkilöstö terveyskeskuksissa käyttää suuren osan työajastaan niin sanottuihin aputoihin.

Haastatteluiden perusteella tiedon saaminen johtoportaalta suorittavalle tasolle ja suorittavalta portaalta johtotasolle ei toimi kunnolla. Toimimattomuus näkyy muutoinkin kuin vain tavoitteiden integroimisessa jokapäiväiseen työhön. Mikäli halutaan toimivampi ja tuottavampi toimiala tiedon kulkuun kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.

Toimintojen standardointi ja tuotteistaminen siltä osin kuin sitä ei ole vielä tehty on myös kannattavaa.

Tärkeää on laadukas ja toimiva perusterveydenhuolto, jolla saavutetaan kustannussäästöjä erikoissairaanhoidossa.

## 5.5 Sivistystoimen ohjausjärjestelmä

### **Menetelmä:**

Sivistystoimen ohjausjärjestelmää arvioitiin ulkoisen tarkastuksen yksikön suorittaman toiminnan tarkastuksen avulla. Tarkastuksessa selvitettiin, vastaako sivistystoimen ohjaus- ja raportointijärjestelmä sille lainsäädännössä ja kunnan omissa ohjausasiakirjoissa asetettuja vaatimuksia. Lisäksi tarkastuksessa kiinnitettiin huomiota ohjausjärjestelmän tarkoituksenmukaisuuteen. Tarkastus kohdistettiin vain toimialan ohjausjärjestelmään, eikä siinä siten arvioitu toimialan varsinaista toimintaa tai sen tuloksellisuutta.

Kunnan toiminnan ohjauksella tarkoitetaan sellaista tavoitteiden asettamista, toiminnan järjestämistä sekä

tulosten seuranta ja arviointia, joka liittyy palveluiden tuottamiseen tai niiden järjestämiseen kuntalaisille. Talouden ohjauksella taas viitataan toimintaprosessin järjestämistä varten suoritettavaan taloudellisten voimavarojen hankkimiseen ja jakamiseen sekä siihen liittyvään tavoitteiden asettamiseen, käytännön toimenpiteisiin ja tulosten seurantaan ja arviointiin. Voimavarojen hankinta tarkoittaa tällöin tulo- ja pääomarahoituksen hankkimista ja jakaminen niiden kohdentamista kunnan tehtäville määrärahoina talousarviossa.

Ohjausjärjestelmät taas ovat esimerkiksi säännösten, päätösten, sopimusten, ohjeiden, johtosääntöjen ja suositusten muodostamia kokonaisuuksia, joiden tarkoituksena on muodollisesti säädellä kunnan talouden ja toiminnan ohjausta. Ohjausinformaatio, joka ohjaa palveluiden järjestämistä koskevaa suunnittelua, budjetointia, toimeenpanoa ja seuranta, on joko normiperusteista tai muuta informaatiota. Lisäksi ohjausinformaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen ulottuvuuteen, joista ensimmäisessä kunta ja sen toimielimet ja palvelutuotannosta vastaavat yksiköt ovat ohjauksen kohteena ja toisessa valtuusto ja muut toimielimet ohjaavat palvelutuotannosta vastaavia yksiköitä.

Ohjausjärjestelmän toimivuudella on keskeinen rooli valtuuston, muiden toimielinten ja muun organisaatiojohdon käytännön vaikutusvallan kannalta. Mikäli ohjausjärjestelmä toimii tarkoituksenmukaisesti, välittyvät ylempien organisaatiotasojen tekemät päätökset ja toimenpiteet sujuvasti organisaation käytännön toimintaan. Mikäli ohjausjärjestelmä on heikko, ohjausjärjestelmässä on päällekkäisyyksiä, eri lähteiden tuottama ohjausinformaatio ei ole yhtenevää tai ohjausjärjestelmän asettamat kannustimet eivät ole yhdenmukaisia tavoitteiden kanssa, saattaa organisaatio tosiasiallisesti elää käytännössä omaa elämäänsä.

Toimiva ohjausjärjestelmä luo mahdollisuuksia toiminnan tuottavuuden kehittämiseksi. Vaikka ohjausjärjestelmän tehtävä on ensisijaisesti ohjata organisaatiota sen johdon asettamaan suuntaan, tulee sen kuitenkin myös mahdollistaa innovaatiot palveluiden tuotantotavoissa. Toimiva ohjausjärjestelmä ei sido toimijoiden käsiä ennalta määrättyihin toimintatapoihin, vaan mahdollistaa tavoitteiden mukaisen toiminnan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Ohjausjär-



jestelmän tulee siten palkita tavoitteiden mukaisesta ja tehokkaasta toiminnasta, eikä se saa tarjota toimijoille keskenään ristiriitaisia kannustimia. Myös osio-optimointiin johtavien kannustimien välttäminen on ohjausjärjestelmän kokonaisuuden näkökulmasta erityisen tärkeää.

#### **Johtopäätökset:**

Sivistystoimen toimialan ohjausjärjestelmä on raskas ja jossain määrin toimiva. Ohjausjärjestelmän ydin on strategiaprosessi, joka kerää matalampien organisaatioiden tavoitteita yhteen ja käyttää niitä lähtökohtina kaupunkitasoisen strategian laatimisessa. Virkamiesorganisaatio ja poliittinen johto ovat prosessissa toimivassa vuorovaikutuksessa. Prosessin tuloksena tuotetaan ohjausasiakirjat kaupunkitasolle, toimialatasolle ja tulosaluetasolle.

Toimiala- ja tulosityksikkötasojen ohjausasiakirjat tukevat kaupunkitason tavoitteiden toteuttamista joiltakin osin riittävästi. Lisäksi ne muodostavat sinänsä eheän, mutta osin puutteellisen kokonaisuuden yhdessä ulkoisten sitovien lähtökohtien ja sisäisten ohjelmien kanssa. Asetettujen tavoitteiden toteumaa seurataan joidenkin asiakirjojen kohdalla riittävästi, mutta raportoinnissa on myös merkittäviä puutteita.

Strategiaprosessi on monimutkainen ja monivaiheinen. Lisäksi prosessi kulkee tulosityksikkö- ja työyhteisötason sekä kaupunkitason välillä vuoden aikana useita kertoja. Prosessin monimutkaisuuden takia on syytä olettaa, että sen vaatima työmäärä on suhteettoman suuri suunnittelun vaiheiden toistamisesta saataviin etuihin nähden. Työpanoksen uudelleensuuntaaminen muihin kehityskohteisiin voisi tuottaa tarkoituksenmukaisemman lopputuloksen.

Strategiaproessin tuloksena syntyy huomattavan suuri määrä tavoitteita. Tavallisesti kaupunkitasolla on noin 40 talousarviovuoden sitovaa tavoitetta, minkä lisäksi toimialoille ja tulosalueille asetettujen tavoitteiden määrä on usein vielä suurempi. Strategia määritellään usein suunnitelmaksi, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden suuri määrä viittaa epätietoisuuteen siitä, millaiseen tavoitetilään organisaatio pyrkii.

Strategiaprocessissa kiinnitetään merkittävästi huomiota tavoitteiden asettamiseen. Strategian ja yksittäisten tavoitteiden seuranta ja toimeenpääntö jää kuitenkin ohjausjärjestelmää määrittävissä asiakirjoissa vähemmälle huomiolle. Vastaava havainto toistuu myös ohjausasiakirjojen sekä ohjelmien suhteen, sillä itse asiakirjat ovat useimmiten huolellisesti laadittuja, mutta osalle niistä seuranta ja raportointia ei ole määritelty lainkaan.

Vantaan ohjausjärjestelmässä suunnittelu ja rahoitus kulkevat pääosin kalenterivuoden mittaisissa sykleissä. Samalla myös kannustinvaikutukset asettuvat pääpiirteissään kalenterivuodelle. Vuoden mittainen sykli tuottaa kannustinten näkökulmasta ei-toivottuja tuloksia. Esimerkkinä panoskäytön optimoinnin näkökulmasta epäonnistuneesta käytännöstä voidaan pitää vuosittaisista määräraha- ja kehysmenettelyä, jonka kannustimet johtavat resurssien liian suureen käyttöön.

Strategian ja määrärahojen välinen yhteys ei toteudu Vantaalla riittävässä määrin. Strategiaprosessi sinänsä yhdistää strategian rahoitukseen, mutta yhteys on lähinnä ylätasoinen. Yksittäisten tavoitteiden kustannuksia ei pystytä laskemaan, vaan määrärahojen käytössä on kyse ensisijaisesti kokonaisvaltaisesta menokasvun kiristämisestä tai löysäämisestä. Tavoitteiden tarkoituksenmukaisuuden arviointi ja niiden vertailu toisiinsa nähden on mahdollista vain, mikäli niiden vaikutuksia voidaan tarkastella yhdessä kustannusten kanssa.



### Suosituks:

Organisaatio ei voi tavoitella jokaista hyvää ja toteuttamisen arvoista asiaa, vaan sen pitää kyetä valitsemaan oma tavoitetilansa ja oma kehitysuuntansa. Kaupunkiorganisaation yksiköitä ja toimijoita on mahdotonta sitouttaa kymmenien tavoitteiden samanaikaiseen tavoitteluun. Tavoitteiden kokonaismäärää tulisi siten vähentää kuitenkin niin, että kaikilla organisaatiotasolla säilyi mahdollisuus asettaa myös omia tavoitteitaan.

Poikkihallinnollisten ohjelmien määrä on varsin suuri. Mikäli ohjausvälineiden määrä kasvaa liian suureksi, ei organisaatio pysty sitoutumaan niiden kaikkien samanaikaiseen toteuttamiseen ja seurantaan. Ohjelmissa asetettujen tavoitteiden tulisi aina välittyä myös tasapainotettuun strategiaan, sillä ohjauksen tulee toimia ensisijaisesti tasapainotetun strategian kautta. Tällöin on kuitenkin edelleen syytä kiinnittää huomiota ohjelmien määrään, sillä tasapainotetun strategian tavoitteiden määrän tulisi pysyä kohtuullisena.

Ohjausasiakirjojen raportointia ja seuranta tulee kehittää, sillä toimiva ohjaus edellyttää samalla toimivaa palautejärjestelmää. Vaikka raportoinnissa ja seurannassa on kehitettävää, tulee raportointivelvoitteiden tarkoituksenmukainen määrä kuitenkin pitää kehittämisen reunaehtona. Näiden kesken ei kuitenkaan ole ristiriitaa, sillä raportoinnin sisällöllinen kehittäminen tehdään parhaassa tapauksessa samanaikaisesti ohjausjärjestelmän yleisen keventämisen kanssa.

Määräraha- ja kehysmenettelyn kannustimet tulisi korjata yhdenmukaisiksi tavoiteltujen ja kielteisten vaikutusten kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että saavutetuista säästöistä tulisi seurata seuraavien kausien budjetoinnissa määrärahoja kannustimia ja budjetin ylityksistä määrärahoja sanktioita. Muutos edellyttäisi kaupunkitason budjetoitiprosessin uudistamista.

Tavoiteasiakirjoissa asetettaville tavoitteille tulisi poikkeuksetta määrittää kustannukset. Kustannusten avulla tavoitteiden vaikutuksia voidaan verrata niiden edellyttämiin resursseihin. Yleisemmällä tasolla perusteltujen päätösten tekeminen edellyttää, että päätöksentekijä pystyy vertaamaan tavoitteen kustannuksia, tuottavuutta ja vaikuttavuutta muihin tavoitteisiin. Vastoin yleistä harhaluuloa tavoitteiden kustannukset voidaan aina selvittää. Mikäli kustannukset eivät ole välittömiä, ne ovat vaihtoehtoiskustannuksia: jotain muuta on jätettävä tekemättä.

## 5.6 Muut havainnot ja arviot

### 5.6.1 Työllisyyspalvelut

#### Työttömyys Vantaalla

Vantaan työpaikkaomavaraisuus on yli sata prosenttia. Työttömyysaste on silti ympäryskuntia korkeampi. Joulukuun 2010 työttömyysaste oli 8,6 prosenttia (9,4 vuonna 2009). Uudenmaan ELY-keskuksen alueella joulukuun työttömyysaste oli 7,1 prosenttia ja koko maassa 10,3 prosenttia. Helsingissä työttömyysaste oli joulukuussa 7,8 ja Espoossa 5,8 prosenttia.

Pitkäaikaistyöttömien osuus on myös korkeampi kuin ympäristökunnissa. Joulukuussa 2010 Vantaalla oli Uudenmaan ELY-keskuksen tilastojen mukaan 2 357 yli vuoden työttömänä ollutta, 25,4 prosenttia kaikista työttömistä. Vuotta aiemmin yli vuoden työttömänä olleita oli 1 780 (19 prosenttia). Muissa suurissa kaupungeissa Tampereella (29,3 prosenttia) ja Turussa (28,3 prosenttia) yli vuoden työttömänä olleiden osuus kaikista työttömistä oli korkeampi kuin Vantaalla.

Nuorten (alle 25-vuotiaiden) työttömyys on edelleen korkea, joulukuussa työttömänä oli 1 077 nuorta (1 289 joulukuussa 2009). Näistä noin neljännes oli alle 20-vuotiaita. Nuorten työttömien osuus Vantaan työttömistä oli 11,6 prosenttia (13,6 prosenttia joulukuussa 2009). Espoossa heitä oli 7,4 prosenttia ja Helsingissä 8,3 prosenttia kunnan työttömistä.



## Työllisyyspalveluiden organisaatio

Työ- ja elinkeinoministeriön alaiset työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot) tarjoavat työnantajille ja työnhakijoille palveluja, joilla tähdätään työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohdentumiseen. TE-toimistojen palveluiden katsotaan kuitenkin vastaavan lähinnä työkykyisten ja motivoituneiden työntekijöiden työllistämiseen.

Kunnan lakisääteiset tehtävät työllisyyteen liittyen ovat kuntouttava työtoiminta, velvoitetöyllistäminen ja työmarkkinatuen rahoittaminen. Vantaa osallistuu työllisyyden hoitoon lakisääteistä velvollisuuttaan laajemmin, esimerkiksi palkkaamalla palkkatuella pitkään työttömänä olleita vantaalaisia kaupungin toimialoille, tarjoamalla yhdistyksille ja yrityksille tukea vantaalaisten pitkäaikaistyöttömien työllistämiseen, järjestämällä nuorten työpajatoimintaa ja tuettuja oppisopimuksia sekä monia työllisyyteen liittyviä omia ja kumppanuushankkeita ja projekteja, joihin on haettu myös ulkopuolista rahoitusta.

Vantaalla työllisyyspalvelut on oma tulosalueensa Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialalla. Tulosalueella on kaksi tulosityksikköä: palveluyksikkö ja hankeyksikkö. Vuonna 2010 työllisyyspalveluiden toimintakulut olivat noin 18,6 milj. euroa. Työmarkkinatuen kuntaosuudet, joita kunta maksaa yli 500 päivää passiivisella työmarkkinatuella olleista työttömistä, olivat 6,2 milj. euroa. Työvoiman palvelukeskus palveli 1 207 asiakasta vuonna 2010. Avoimille työmarkkinoille työllistyi 73 asiakasta (64 asiakasta vuonna 2009). Määrä on merkittävästi pienempi kuin vuosina 2004–2008.

### Henkilöstö

Työllisyyspalveluiden henkilöstöstä yli puolet on määräaikaisia ja työllistettyjä, myös oppisopimuskoulutusta käytetään paljon. Suuri määräaikaisten työsuhteiden osuus saattaa aiheuttaa toimintaan haavoittuvuutta. Koska henkilöstön vaihtuvuus on suurta, perehdytykseen kuluu myös jatkuvasti voimavaroja, joten on tärkeää, että se toimii hyvin. Työllisyyspalveluissa tehtävä työ on hyvin työvoimavaltaista ja yhden asiakkuuden hoitoon sisältyy paljon henkilökohtaista ohjausta ja monen henkilön työpanosta. Asiakaspolut ovat pitkiä.

## Nuorten työttömyyden hoito

*Kaupunginvaltuusto oli asettanut vuodelle 2010 tavoitteen, että jokaiselle vantaalaiselle alle 25-vuotiaalle työttömälle, jolla ei ole koulutuspaikkaa, taataan työ- tai harjoittelupaikka tai luodaan valmiuksia työ- tai koulutuspaikan saamiseksi ennen kuuden kuukauden yhtäjaksoista työttömyysaika yhteistyössä kaupungin kaikkien toimialojen sekä Kelan ja työ- ja elinkeinotoimiston kanssa. Tavoitteen toteutumisen mittarina oli toimenpiteisiin osallistuneiden ja toimenpiteiden ulkopuolelle jääneiden alle 25-vuotiaiden työttömien nuorten määrä.*

Nuorten työttömyyden hoidosta puhuttaessa ei voida sivuuttaa nuorisopalveluiden osuutta. Nuorisopalveluissa toimivat muun muassa työpajat ja monialainen nuorten ohjaus- ja tukikeskus Kipinä. Myös Korsossa sijaitseva nuorten tieto- ja neuvontapalvelu Jeesi tarjoaa apua työnhaussa. Nuorisopalvelut on myös järjestämässä nuorten tuettuja oppisopimuskoulutuksia ja ammatillisen peruskoulutuksen suorittaneille palkkatukityöpaikkoja kaupungin toimipisteisiin. Vuonna 2010 tuetuista oppisopimuksista valmistui 9 nuorta, joista 8 sai työpaikan Vantaalta ja yksi sijoittui muualle. Sijoittuminen yksityisiin yrityksiin on vaikeaa, koska oppisopimuskoulutukseen liittyvät velvollisuudet koetaan työläiksi.

Työllisyyspalveluissa on aloitettu uutena Nuoret työhön ja kouluun – osaavaa työvoimaa työnantajille -hanke (Petra-hanke), jonka tavoitteena on puuttua moniammatillisella työotteella nuorisotyöttömyyteen. Hanke keskittää nuorten työllistymispalvelut yhteen paikkaan ja yrittää auttaa järjestämään työpaikkoja ja oppisopimuspaikkoja yrityksiin. Hanke tekee yhteistyötä nuorisotoimen työpajojen, sivistystoimen, TE-keskuksen, yritysten ja nuorisojärjestöjen kanssa. Työllisyyspalvelut on myös järjestänyt kesätöitä nuorille toimeentulotukiasiakkaille. Kesätyöpaikkojen määrä on kasvanut voimakkaasti, kesän 2010 aikana työllistettiin 167 nuorta, kun vuonna 2009 työllistettiin 64. Lisäksi on käytössä työllistämistuki yrityksille ja järjestöille. Kuntouttavassa työtoiminnassa nuoria on toistaiseksi melko vähän. Erityinen haaste on tavoittaa nuoret. Nuorten hankkeen ohessa kerätään ja analysoidaan jatkuvasti tietoa nuorista, jotka eivät vastaa missään viestimessä esitettyihin yhteydenottopyyntöihin tai saavu kurssille tai esittelytilaisuuksiin.



## Kuntouttava työtoiminta

Kuntouttava työtoiminta perustuu lakiin. Sen tavoitteena on toimintakyvyn, itsenäisen selviytymisen, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistäminen. Asiakkaina on työttömiä työnhakijoita, joiden katsotaan tarvitsevan kuntouttavaa työtoimintaa. Kuntouttavaan työtoimintaan osallistui 464 asiakasta vuonna 2010. Kuntouttavaa työtoimintaa alettiin hankkia myös ostopalveluna kaupungin oman toiminnan rinnalla. Kaupunki perusti uutena toimintamuotona kuntouttavan työtoiminnan starttiryhmä Länsi- ja Itä-Vantaalle. Kokemukset ovat olleet hyviä. Laki muuttui vuoden 2010 alusta niin, että velvoittavuuden ikäraja poistui. Kuntouttava työtoiminta on nyt pakollista myös yli 25-vuotiaille.

### Johtopäätökset:

Valtaosa työttömistä on TE-toimistojen asiakkaita. TE-toimistot ovat keskittyneet työkykyisten ja motivoituneiden työntekijöiden työllistämiseen. Kaupungin työllisyyspalveluiden asiakkaaksi tullaan, kun työttömyys on jo kestänyt jonkin aikaa. Asiakkaat ovat yleensä vaikeammin työllistettäviä.

Työllisyyspalvelut kehittää ja etsii hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä. Hyvänä esimerkkinä tästä on uutena toimintamuotona aloitettu Nuoret kouluun ja töihin -hanke (niin sanottu Petra-hanke), johon asiakkaaksi voi hakeutua kuka tahansa alle 25-vuotias työtön vantaalainen.

Oppisopimuskoulutuspaikkojen saaminen yksityiselle puolelle on tärkeää. Yksityisellä puolella jatkamahdollisuuksia koulutuksen jälkeen olisi paremmin kuin kaupungilla. Vuoden aikana käynnistyneessä Petra-hankkeessa pyritäänkin muun muassa tukemaan oppisopimuspaiikkojen syntymistä yrityksiin. Hyvää kehitystä on, että nuorille tarjottujen kesätyöpaikkojen määrä on ollut kasvussa.

Työllisyyspalveluiden henkilökunnassa on paljon määräaikaista työntekijöitä. Suuri määräaikaisten työsuhteiden osuus saattaa aiheuttaa toimintaan haavoittuvuutta.

### Suosituks:

Alle 25-vuotiaita ei saa päästää syrjäytymään. On hyvä hakea lisää joustavuutta ja luovuutta käytettyihin työllistämiskeinoihin. Kannattaisi selvittää voiko kaupunki toimillaan houkuttaa lisää oppisopimuskoulutuspaikkoja yksityiselle puolelle: esimerkkinä voisi olla paperitöiden hoitaminen mahdollisimman valmiiksi. Panostaminen nuorten kesätyöpaikkoihin on kannattavaa, koska se kannustaa toimeliaisuuteen ja nuorille on arvokasta saada työkokemusta.

Työllisyyspalveluiden henkilökunnan määrään ja palvelussuhteeseen tulee kiinnittää huomiota, sillä nykytilanteessa määräaikaista on paljon ja näyttää siltä, että työtehtäviä tulee lisää ja asiakasmäärät ovat kasvussa.

## 5.6.2 Länsi-Vantaan liikuntalaitokset

### Myyrmäen urheilupuiston liikuntapaikat

Myyrmäen urheilupuistossa on 2 jäähallia, palloiluhalli (Myyrmäki-halli), sisäliikuntakeskus (Energia Areena) ja jalkapallostadion (ISS-Stadion). Tilojen toiminnasta vastaa Myyrmäen Urheilupuisto Oy, jonka omistaa kaupungin omistama kiinteistöosakeyhtiö Länsi-Vantaan Liikuntalaitokset. Urheilupuiston alueella on myös urheilukenttä ja sen yhteydessä huoltorakennuksia, jotka kuuluvat Vantaan liikuntapalveluille.

Ennen vuotta 2010 urheilupuistossa toimi kaksi käyttöyhtiötä. Sisäliikuntakeskuksen ja jalkapallostadionin käyttöyhtiö oli Areena 07 Oy ja jäähallien ja jalkapallohallin käyttöyhtiö Myyrmäen Urheiluhallit Oy. Vuonna 2009 suoritettujen omistusjärjestelyiden seurauksena vuoden 2010 alusta käyttöyhtiöksi tuli Areena 07 Oy, jonka nimi vaihdettiin 19.2.2010 lukien Myyrmäen Urheilupuisto Oy:ksi.

Vireillä on asemakaavan muutos, jonka myötä Myyrmäen urheilupuistoa on tarkoitus kehittää merkittäväksi toimintakeskukseksi. Alueelle on tarkoitus sijoittaa hotelli ja hyvinvointikeskus (14 000 k-m<sup>2</sup>), liikuntakeskus (4 000 k-m<sup>2</sup>) ja Energia-areenan laajennus (16 000 k-m<sup>2</sup>). Hotelli-, hyvinvointi- ja liikuntakeskushanke on tarkoitus toteuttaa yleisurheilun EM-kisoihin 2012 ja se voisi samalla mahdollisesti olla Muotoilupääkaupunki 2012 -hanke.





## Koulujen ja päiväkotien liikuntayhtiöiden tilojen käyttö

Vantaan vapaa-ajan lautakunnan ja Myyrmäen ja Tikkurilan urheilupuistojen yhtiöiden välistä sopimusta kaupunkikonserniin kuuluvien liikuntatilojen käytöstä on viimeksi muutettu 1.1.2007 alkaen, kun vastavalmistunut Energia Areena sisällytettiin sopimukseen.

Opetussuunnitelmien mukaiseen koulujen liikunnanopetukseen varataan vuosittain 400 tuntia jääaikaa kummastakin jäähalliyhtiöstä. Tuntimääriin voidaan sisällyttää myös päiväkotien käyttöä. Tuntimäärä sisältyy vapaa-ajan lautakunnan avustusosuuteen. Koulut ja päiväkodit saavat käyttää maksutta jäähalleja koulupäivinä klo 8.00–14.00.

Vantaan Energia Areenan liikuntatilat ja jäähalliyhtiöiden muut liikuntatilat ovat maksutta koulujen ja päiväkotien ja liikuntapalvelujen terveystuotaryhmien käytössä arkisin klo 8.00–16.00 yhtiöiden käyttövaraustilanteiden mukaisesti. Käyttövaraustilanteiden mukaisuus tarkoittaa, että tilat ovat käytettävissä, jos niitä ei ole vuokrattu esimerkiksi jotain tapahtumaa varten. Yritystilaisuudet ovat taas yhtiön talouden kannalta äärimmäisen tärkeitä.

## Omistajapolitiikka

Kaupungin omistajaohjaus tapahtuu yhtiöiden hallitusten kautta. Liikuntajohtaja on asiantuntijana esimerkiksi vuorojen jakamiseen liittyvissä asioissa. Yhtiö on toivonut keskustelua liikuntapoliittisista tavoitteista suhteessa liikuntatilojen liiketaloudelliseen kannattavuuteen. Yksinkertaistettuna kysymys on käyttökustannusten kattamisesta. Yhtiön kannalta vaihtoehtoina nähdään käyttömaksujen korottaminen vastaamaan käytön kustannuksia tai kaupungin avustusten nostaminen ja turvaaminen.

## Johtopäätökset:

Kaupunkikonserniin kuuluvien liikuntatilojen käyttö koulujen ja päiväkotien liikuntaan toteutuu ilmeisesti hyvin jäähalleissa, koska kummastakin jäähalliyhtiöstä varataan tietty määrä jäätunteja vuoden aikana tätä tarkoitusta varten. Jäähalliyhtiöiden muut tilat ja Energia Areena ovat päiväaikaan koulujen ja päiväkotien käytössä käyttövaraustilanteen mukaisesti. Energia Areenalla käytettävissä oleva aika jää pahimmillaan hyvin vähiin, jos ulkopuolisia varauksia on paljon.

Kaupungin omistamat liikuntahalliyhtiöt on perustettu kaupungin liikuntapolitiikan toteuttamiseksi. Myyrmäen Urheilupuiston yhtiöt ovat toivoneet keskustelua liikuntapoliittisista tavoitteista suhteessa liikuntatilojen liiketaloudelliseen kannattavuuteen. Tässä yhteydessä on nostettu keskusteluun myös käyttömaksujen korottaminen vastaamaan käytön kustannuksia, mikä taas vaikuttaa urheiluseurojen talouteen ja viime kädessä kaupungin tuen tarpeeseen. Maksaako kaupunki enemmän tukea yhtiölle tai urheiluseuroille vai edellytetäänkö kaupunkilaisten maksavan itse enemmän liikuntaharrastuksistaan. Pienetkin maksujen lisäykset saattavat olla merkittävä este harrastukselle. Tämä on merkittävä kysymys, kun tunnetaan liikunnan tai ylipäänsä mielekkään harrastamisen merkitys ihmisen hyvinvoinnille ja myös sen syrjäytymistä ehkäisevä merkitys.

Vantaalla on kaupungin kokoon nähden vähän jäähalleja, Myyrmäessä kaksi ja Tikkurilassa Valtti-Areena ja harjoitushalli. Tästä johtuen monet vantaalaiset joutuvat harjoittelemaan naapurikunnissa. Koska tilojen kysyntä on suurta, olisi tarpeen yrittää saada kolmatta sektoria/yrityksiä mukaan.

## Suosituks:

Kaupungin omistamien liikuntayhtiöiden substanssihajausta tulisi selkiyttää ja tehostaa ja sovittaa se paremmin yhteen konserniohjauksen kanssa. Toisin sanoen tulisi varmistaa, että kaupungin liikuntayhtiöiden liikuntapoliittinen ohjaus on riittävää.

### 5.6.3 Liikuntapalvelut

#### Lasten ja nuorten liikuntaharrastuksen lisääminen

Kaupungin strategisissa tavoitteissa vuodelle 2010 korostettiin vastuuta lapsista ja vanhuksista. Liikuntapalvelut on Vantaan lastensuojelusuunnitelmassa nimetty yhteistyön koordinaatiovastuuseen seuraavissa toimenpiteissä: ”koululiikunnan tukemista kehitetään edelleen paitsi liikunnanopetuksen tueksi myös liikunnallisen elämäntavan juurruttamiseksi koululaisiin” sekä ”keskustelua ja yhteistyötä liikuntajärjestöjen kanssa kehitetään ja lisätään lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksien lisäämiseksi”.

Liikuntapalvelut ja sivistystoimi ovat mukana yhteishankkeessa ”Liikkuva koulu”. Liikkuva koulu on opetusministeriön käynnistämä hanke, johon Vantaa on saanut erillismäärärahan ainoana pääkaupunkiseudun kunnista. Kyseessä on kaksivuotinen projekti, jonka molemmille vuosille on saatu tukea 25 000 euroa. Toiminta käynnistyi syyskuussa. Hanke on pilotivaiheessa ja kohdistuu yhden koulun toimintaan tarkoituksenaan edistää lasten liikunnallisuutta ja liikunnallista elämäntapaa, aktivoida lapsia liikkumaan. Hankkeessa tarjotaan lapsille kanava päästä mukaan toimintaan, liikuntapaikat tulevat tutuiksi, seurojen tarjoama toiminta samoin. Hanke työllistää yhden projektityöntekijän. Hanke on merkittävä avaus uuden liikuntakulttuurin synnyttämisessä. Lasten liikunnan harrastaminen on Suomessa yleisesti polarisoitumassa, osa harrastaa paljon ja todella paljon, osa ei yhtään tai juuri lainkaan.

#### Sporttikortti 70+

Vantaan ikääntymispoliittista ohjelmaa toteutetaan liikuntapalveluissa painopisteinä ikäihmisten ohjattu liikunta ja liikuntaneuvonta. Myös omaehtoisen liikunnan edistämiseen panostetaan erityisesti ikäihmisten käyttöön sopivien liikuntapaikkojen markkinoimisella ja kehittämisellä.

Ohjelmaa toteutetaan erityisesti Sporttikortti 70+:n avulla. Kortti oikeuttaa 70 vuotta täyttäneet vantaalaiset maksuttomaan sisäänpääsyyn Vantaan kaupungin liikuntapalveluiden hallinnassa oleviin uimahalleihin ja kuntosaleille arkisin ennen kello 16. Liikuntapalvelui-



*Jäätanssiesitys Prinsessa Ruusunen Myyrmäen jäähallissa vuonna 2004. Kuva Pekka Turtiainen.*

den pyrkimyksenä on käynnistää yhteistyö myös joidenkin palveluntarjoajien kanssa. Tarkoitus on saada käyttöön kuntosaleja kattavammin eri puolilta kaupunkia, jolloin ne ovat helpommin saavutettavissa.

Ikäihmisille järjestetään myös ohjatun liikunnan tunteja. Liikuntapalvelut on panostanut ohjaajien kouluttamiseen. Ikäihmisillä etenkin liikkeiden hallinta ja tasapaino ovat tärkeitä huomioon otettavia asioita, koska erilaiset murtumat tai kaatumiset ovat usein hyvin tuhoisia. Liikuntakyvyn säilyttäminen on keskeinen asia, ja se vaikuttaa merkittävästi elämän laatuun.

#### Palveluverkot / liikuntapaikkasuunnitelma

Vuonna 2009 laadittua Liikuntapaikkasuunnitelmaa päivitettiin vuonna 2010 ja se merkittiin tiedoksi vapaa-ajan ja asukaspalveluiden lautakunnassa 17.5.2010. Liikuntarakentamisen lähivuosien kaksi painopistealuetta ovat Elmon urheilupuiston rakentaminen ja lähiliikuntapaikkaverkoston kehittäminen.

#### *Elmon urheilupuisto*

Elmon urheilupuiston toteuttaminen on yksi lähivuosien keskeisimmistä liikuntarakentamisen tavoitteista Vantaalla. Urheilupuistosta on suunniteltu monipuolista eri liikuntamuotojen harrastamiseen soveltuvaa liikunta-aluetta. Urheilupuisto parantaa vantaalaisten liikuntaolosuhteita ja laajentaa liikuntapalvelutarjontaa erityisesti Koivukylän ja Korson suuralueilla. Urheilupuistoon on suunniteltu toteutettavan jäähalli, sisäliikuntahalli, jalkapallohalli, vesiliikuntakeskus, kaksi tekonurmikenttää sekä monitoimi- ja lähiliikuntapaik-



ka-alueita. Alueelle on mahdollista sijoittaa myös muita hyvinvointipalveluja. Kokonaisuuden suunnittelussa ja rakenteellisissa ja teknisissä ratkaisuissa on hyvä tilaisuus hyödyntää mahdollisuuksien mukaan nykyteknikkaa ympäristöystävällisten ja energiatehokkaiden ratkaisujen löytämiseksi.

#### *Lähiliikuntapaikat*

Liikuntapaikkasuunnitelman toisena painopisteenä on kaiken kansan lähiliikuntapuistojen kehittäminen. Lähiliikuntapuisto koostuisi pelailualueesta (koripallo, lentopallo tai muu sellainen), skeittialueesta sekä kuntoilualueesta, jossa olisi ulkokuntosalilaitteet. Tällä tavalla alue palvelisi monia ikäryhmiä. Lähiliikuntapaikat lisäävät mahdollisuuksia opettaa lapset liikunnalliseen elämäntapaan, jos päiväkodit ja koulut kotien lisäksi totuttavat lapset tulemaan näille paikoille.

#### **Kaupungin toimitilojen tehokas käyttö**

Pääsääntöisesti koulujen liikuntasalit suljetaan koulujen lomien ajaksi. Rehtorit voivat päättää tästä hyvin itsenäisesti, kuten muistakin koulujaan koskevista asioista. Koulujen lähtökohta on monesti se, että salia ei voi antaa käyttöön, jos se ei ole valvottu. Iltavalvojat eivät ole tilakeskuksen henkilökuntaa, vaan rehtoreiden alaisia. Liikuntapalveluiden näkökulmasta liikuntatilat pitäisi saada ympärivuotiseen käyttöön, koska kysyntää ja tarvetta tiloille olisi. Liikuntatilojen käyttäjien määrä ei näyttäisi olevan lähivuosina vähenevässä. Tästä näkökulmasta kaupungin omistamien, liikuntaan soveltuvien tilojen tehokas käyttäminen olisi järkevää.

#### **Johtopäätökset:**

On tärkeää yrittää tavoittaa liikuntaa harrastamattomia lapsia ja saada heitä aktivoitua.

Ikäpoliittista ohjelmaa toteutetaan liikuntapalveluissa ohjatun liikunnan, liikuntaneuvonnan ja omaehtoisen liikunnan edistämisen avulla. Ikäihmisten liikuntakyvyn säilyminen ja aktiivinen säilyttäminen merkitsevät paljon elämän laadun kannalta. Se myös mahdollistaa omassa kodissa asumisen mahdollisimman pitkään.

Pohjois-Vantaalla ei ole riittävästi liikuntapaikkoja asukasmäärään nähden. Suunnitellun Elmon urheilupuiston kokonaisuuden energiaratkaisut tulevat olemaan tärkeitä. Urheilupuistoon on tulossa jäähallin ja uimahallin lisäksi monitoimihalli/liikuntakeskus.

Liikuntapaikkasuunnittelun toisena lähivuosien keihäänkärkenä on lähiliikuntapaikat. Ajatuksena on tarjota helposti saavutettavissa olevaa lähipalvelua kaikille ikäryhmille.

Koulujen liikuntatilojen ympärivuotiseen käyttöön olisi kysyntää ja tarvetta.

#### **Suosituksset:**

Liikuntaa harrastamattomiin lapsiin kohdistettuja aktivointitoimia tulisi lisätä esimerkiksi laajentamalla Liikkuva koulu -toimintaa.

Sporttikortti ja yhteistyön kartoittaminen yksityisten kuntosalien kanssa ovat positiivinen asia. Muussakin toiminnassa/liikuntapalvelujen tarjonnassa voisi olla järkevää kartoittaa yksityisten kanssa tehtävän yhteistyön mahdollisuuksia, koska tilojen perustamiskustannukset ovat korkeita. Väestön kasvaessa ostettaisiin enemmän palveluita, ettei kaikkea tarvitsisi rakentaa itse.

Elmon hyvinvointikeskuksen aikaansaaminen on tärkeää, toteutuupa se kaupungin omistamana tai vaikka yhdessä yksityisten toimijoiden kanssa. Urheilupuiston kokonaisuuden huolellinen suunnittelu antaa mahdollisuuden luoda alueelle innovatiivinen ja kestävä kehityksen mukainen energiaratkaisu.



Kaupungin kannattaisi selvittää, voisiko johonkin nykyiseen tai suunnitteilla olevaan sisäliikuntakeskukseen tai muuhun sisätilaan saada tilan myös skeittiharrastajille.

Lähiliikuntapaikkojen rakentaminen on järkevää. Lähiliikuntapaikat lisäävät mahdollisuuksia opettaa lapset liikunnalliseen elämäntapaan, etenkin jos päiväkodit ja koulut kotien lisäksi tuttavat lapset tulemaan näille paikoille.

Jos koulujen liikuntatilat olisivat käytettävissä koulujen loma-aikoina, saataisiin tehokkuutta tilojen käyttöön ja vältettäisiin tyhjäkäyntiä.

Eri liikuntaharrastuksia tulisi tukea suvauksen ja tasapuolisuuden periaatteiden mukaisesti. Tämän tulisi näkyä esimerkiksi avustuksissa, miten eri harrastajat saavat tukea.

sa. Asiaa valmistelevalta työryhmältä lopullinen raportti valmistui keväällä 2011. Uudistetut avustusten jakoperusteet hyväksyttiin vapaa-ajan ja asukaspalveluiden lautakunnassa tammikuussa 2011. Yleisissä jakoperusteissa on kiinnitetty huomiota strategiaan tavoitteisiin: miten avustettava toiminta tukee kestävästä kehityksestä, myönteistä kotikaupunki-identiteettiä sekä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Avustushakemusten kokonaisarviointissa ei oteta käyttöön pisteytystä. Tunnuksien vertailua ja jonkinlaista pisteytystä voi käyttää apuvälineenä jakoesitystä laadittaessa.

Avustusten jaon valmistelu keskitetään vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialalle muodostettavaan avustustiimiin, joka valmistele ja koordinoi avustusten myöntämistä. Kesäkuussa 2010 toimialalle perustettiin alue- ja tapahtumapalveluiden tulosalue, joka huolehtii järjestöavustusten koordinoinnista. Avustuksiin liittyvän yleisneuvonnan keskittäminen on suunniteltu toteutettavaksi yhdessä vuonna 2011 käyttöön otettavan avustusten sähköisen asioinnin järjestelmän kanssa. Järjestökoordinaattorin avulla jatkossa on mahdollista paremmin sovitella tilatarpeita ja tukea, neuvoa ja ohjata järjestöjen toimintaa kaupungin toimesta. Yhtenä pyrkimyksenä on myös tukea ja lisätä yhdistysten keskinäistä yhteistyötä.

## 5.6.4 Toiminta- ja kohdeavustukset

### Avustusmäärät

Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialan avustukset kolmannelle sektorille olivat 3,35 milj. euroa (3,29 milj. euroa vuonna 2009). Eniten avustuksia annetaan liikunta- ja kulttuuripalveluiden alueilta. Vuoden 2011 talousarviossa liikuntatoimen avustuksiin on varattu 1 154 000 euroa ja kulttuuritoimeen 962 000 euroa. Terveiden ja hyvinvoinnin avustukset olivat 187 000 euroa vuonna 2010. Vuoden 2011 talousarviossa niihin on varattu 247 000 euroa. Näiden avustusten piiriin kuuluu isoja yhdistyksiä, jotka tekevät merkittävää työtä, esimerkiksi erilaiset potilas- ja vertaisjärjestöt, Suomen Punainen Risti, Mannerheimin Lastensuojeluliitto.

### Uudistuksia kaupungin avustusten myöntämisessä

Kaupunginvaltuusto asetti vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialalle sekä vuonna 2009 että 2010 avustuseriaa uusimiseen liittyvän tavoitteen. Vuonna 2010 tavoitteeseen kuului avustusten hakemiseen liittyvän toimintamallin uudistaminen. Lisäksi järjestöjen kaupungilta käyttöönsä saamat tilat sekä muut tukimuodot pitää tuoda esille avustusten hakuprosessis-

### Sähköinen asiointi

Tällä hetkellä vain terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen tarkoitetut avustushakemukset voidaan jättää sähköisesti. Myös muiden avustusten hakulomakkeet ovat kuitenkin saatavissa Vantaan kaupungin verkkoasiointisivuston avustussivulta. Lomakkeet täytetään sähköisesti ja sen jälkeen tulostetaan.

Vantaan kaupungilla on käynnissä hanke avustusten sähköisen asioinnin järjestelmän hankkimiseksi. Järjestelmä otetaan käyttöön vuonna 2011, aluksi yhtä avustuslajia koskevan pilotin kautta ja myöhemmin kaikkia avustuksia koskien. Sähköinen asiointi on paitsi tehokkuutta myös yhdenvertaisuutta luova. Vertailtavuus helpottuu ja järjestelmässä nähdään minkä tyyppisiä hakemuksia tietyltä järjestöltä on tullut, tulevaisuudessa myös hakemus-/avustushistoria.



### Johtopäätökset:

Tällä hetkellä yhden avustuslajin avustushakemukset voidaan jättää sähköisesti. Tarkoituksena on tulevaisuudessa ottaa käyttöön tietojärjestelmä, joka mahdollistaa avustushakemusten sähköisen palautuksen, valmistelun, päätöksenteon, maksatuksen ja avustusten käytön tilityksen.

Kaupungin tukea ja neuvontaa järjestöille on tarkoitus lisätä ja samalla kaupungin taholta koordinoita toimintaa niin, että järjestöjen yhteistyöllä syntyisi uudenlaisia toimintamalleja.

### Suosituks:

Sähköisen asioinnin edelleen kehittäminen on tärkeää. Avustusprosessin eri vaiheet kattava tietojärjestelmä vapauttaa resursseja rutiinistöistä ja helpottaa vertailtavuutta niin eri hakemusten välillä kuin myönnettyjen avustusten historiatietojen osalta.

Järjestöjä kannattaa rohkaista tekemään enemmän yhteistyötä.

Terveyden ja hyvinvoinnin avustuksia tulisi kasvattaa.

## 5.6.5 Aluetoimikunnat

### Aluetoimikuntien rooli ja tehtävät

Kaupunginvaltuusto nimeää suuralueille aluetoimikunnat, joiden toiminta-aika on sama kuin valtuuston toimikausi. Aluetoimikunnat täydentävät kaupungin toimielinten toimintaa vahvistamalla asukasdemokratiaa ja osallisuutta. Vapaa-aika- ja asukaspalveluiden toimialaan kuuluva aluetoiminnan yksikkö tukee alueellista toimintaa aluekoordinaattoreiden työpanoksella.

Aluetoimikunnilla on rooli alueellisen tiedon ja tarpeen välittäjänä. Niille esitellään kaupungin tulevia kehittämissuunnitelmia, joista suurin osa tulee maankäytön ja ympäristön toimialalta. Aluetoimikunnilla on vuosittainen taloussuunnitelma, jossa ne kuulevat seuraavan vuoden taloussuunnitelmien linjauksia. Aluetoimikunnat antavat lausunnot kyseisiin suunnitelmiin, jotka lautakunnat ottavat huomioon taloussuunnitel-

mia tehdessään.

Aluetoimikunnat eroavat toisistaan jonkin verran painotuksiltaan ja toimintatavoiltaan. Myös suuralueet ovat luonteeltaan erilaisia, josta seuraa aluetoimikuntien toimintaan eroavuuksia. Toisissa aluetoimikunnissa jäsenet ovat ottaneet aktiivisemmän toimijan roolin kuin toisissa. Aluetoimikunnissa on 16 poliittisesti valittua jäsentä. Pienempi kokoonpano saattaisi olla toimivampi, mutta silloin toimintaan pitäisi saada enemmän mukaan järjestöjä ja asukkaita. Yhdistysten tai järjestöjen kohdalla jonkinlaisen kumppanuusmallin kehittäminen voisi olla hyvä ratkaisu.

Vuonna 2009 kaikki toimikunnat tekivät toimintansa pohjaksi osallisuus- ja kehittämissuunnitelman "Oskarin". Tähän prosessiin osallistuivat myös alueiden asukkaat vuonna 2009 pidetyissä asukastilaisuuksissa kaikilla suuralueilla. Yhteisiä teemoja aluetoimikuntien Oskareissa ovat osallisuus ja vuorovaikutus, alueelliset palvelut, turvallisuus, aluerahan käytön tehostaminen sekä alueelliset tapahtumat ja asukasillat. Esimerkiksi syksyllä 2010 järjestetyistä asukasilloista tuli hyvää palautetta.

Vuonna 2011 on alkanut uusi toimintamuoto, Vantaa-neuvonta Hakunilassa, Koivukylässä ja Pakkalassa. Neuvonnalla osittain korvataan lakkautettuja yhteis- palvelupisteitä, tosin ilman kassapalveluita. Hakunilan alueelle on suunniteltu vuorovaikutusfoorumia, jonka perustana olisi nykyinen aluetoimikunta ja foorumityöhön kutsuttaisiin mukaan alueen järjestöt, seurakunta, yritykset ja asukkaat.

Aluetoimikuntien rooli kokonaisuutena ja suhteessa kaupungin strategiatyöhön olisi hyvä miettiä loppuun asti ennen seuraavaa valtuustokokousta. Aluetoimikuntien työn vaikuttavuuden seuraaminen on haasteellista, erityisesti sen vaikutukset hyvinvointiin ja palveluihin. Aluetoimikuntien työn näkyminen kaupungin tasapainotetun strategian muotoutumisessa vaatii seurannan kehittämistä.

### Alueraha

Vantaan kaupungin talousarvioon on vuosittain varattu määräraha (noin 200 000 euroa vuonna 2010) aluetoimikuntien ja Svenska Kommitténin toimintaan ja käyttöön (alueraha). Aluetoimikunnat ja Svenska Kommittén päättävät käyttöönsä myönnetyn aluerahan käytöstä vapaa-ajan ja asukaspalvelulautakunnan



hyväksymien perusteiden mukaisesti aluekoordinaattoreiden esityksestä.

Aluerahalla tuetaan ensisijaisesti hankkeita tai tapahtumia, jotka edistävät tietyn alueen asukkaiden hyvinvointia ja alueen kestävästä kehityksestä laajempaan tavoitteenaan viihtyisä ja turvallinen elinympäristö sekä monipuoliset ja omaleimaiset yhdyskunnat. Aluerahalla voidaan tukea myös alueellisia hankkeita tai tapahtumia, jotka lisäävät asukkaiden osallistumismahdollisuuksia, parantavat tiedon välittymistä asukkaiden ja kaupungin toimielinten välillä ja edistävät alueen myönteistä kehittymistä.

Aluerahaa käyttävät aluetoimikunnat ja Svenska Komittén harkintansa mukaan itse, yhteistyössä kumppanien kanssa tai myöntämällä hakemuksesta kohdeavustusta. Niillä on oikeus omiin paikallisiin painotuksiin aluerahan myöntämisessä ja käyttämisessä.

#### **Johtopäätökset:**

Aluetoimikunnat ovat melko suuria ja poliittisin perustein valittuja. Olisi tärkeää saada mukaan toimintaan myös muita aktiivisia asukkaita. Hakunilan mallin mukainen vuorovaikutusfoorumi, jossa myös järjestöt ja yritykset voisivat olla mukana, voi toimiessaan olla hyvin tehokas.

#### **Suosituks:**

Aluetoimikuntien roolia ja aluetoiminnan toteuttamistapaa kannattaa tarkastella ennakkoluulottomasti sekä pyrkiä tuomaan entistä enemmän asukkaita, järjestöjä, yrityksiä ja uskonnollisia yhteisöjä mukaan toimintaan.

### 5.6.6 Varhaiskasvatus sekä aamu- ja iltapäivätoiminta

Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen tulosalue on vuodesta 2008 kuulunut sivistystoimen toimialaan omana tulosalueenaan. Tätä ennen varhaiskasvatus kuului sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaan. Siirtoa sivistystoimen toimialaan pidetään varhaiskasvatuksessa onnistuneena, sillä varhaiskasvatus tekee kiinteää yhteistyötä perusopetuksen kanssa. Nyt yhteistyö on entistä helpompaa ja vuonna 2009 tehty perusope-

tuksen ja varhaiskasvatuksen toiminta-alueiden yhtenäistäminen mahdollistaa entistä tiiviimmän yhteistyön toiminta-alueiden sisällä. Aluerahalla ja alueen varhaiskasvatuspäällikkö muodostavat yhteistyössä toimivan työparin. Jatkuva yhteistyötä tehdään opetussuunnitelmatyön yhteydessä ja lasten siirtymävaiheisiin liittyvässä yhteistyössä. Lapsien siirtymistä esikoulusta kouluun autetaan ESKO (esikoulusta kouluun) -tiedonsiirtoprosessilla ja erityistä tukea tarvitsevien lasten siirtymävaiheeseen liittyvällä sujuvasti kouluun prosessilla, joissa välitetään lapsista tärkeää taustatietoa varhaiskasvatuksesta kouluun. Lisäksi varhaiskasvatus ja perusopetus tekevät yhteistyössä tilasuunnittelua, jolla pyritään tehostamaan tilojen yhteiskäyttöä.

Päivähoitopalvelujen tarve on kasvanut Vantaalla selvästi arvioitua enemmän vuosina 2007–2009. Väestönkasvu on ollut Vantaalla voimakasta ja talousarviosuunnittelun pohjana olleet väestöennusteet ovat ylittyneet. Päivähoitopaikka on kuitenkin pystytty pääsääntöisesti järjestämään kaikille hakijoille päivähoitoasetuksen edellyttämässä neljän kuukauden kuluessa tai kiireellisissä tapauksissa kahden viikon kuluessa päivähoitohakemuksen jättämisestä, mutta varhaiskasvatuksen menot ovat samalla selkeästi ylittyneet.

Kuuden suurimman kaupungin osalta on tehty vertailuja päivähoitojärjestelmän absoluuttisista kustannuksista päivähoiton palveluja käyttävää lasta kohden. Vuosien 2007–2009 vertailuissa Vantaan päivähoitojärjestelmän kustannukset ovat asettuneet suurten kaupunkien keskimääräisiä kustannuksia alemmaksi. Vertailtaessa pääkaupunkiseudun kaupunkien (Helsinki, Espoo ja Vantaa) päivähoitojärjestelmien kustannuksia Vantaan päivähoitopalvelut ovat olleet kustannuksiltaan edullisemmat ja ero Vantaan hyväksi on viimeisessä vertailussa vuonna 2009 kasvanut.

Strategiseksi kärjikkeeseen vuodelle 2010 varhaiskasvatus nosti palveluvaihtoehtojen lisäämisen pyrkien korvaamaan kokopäivähoitopainotteisuutta, päivähoiton laadun ja vaikuttavuuden lisäämisen sekä toiminta- ja taloustietojen kehittämisen ja käytön johtamistyössä.

Varhaiskasvatus monipuolisti palveluvalikoimaansa uusilla tilapäishoidon palvelupisteillä ja lisäämällä kerhotoimintaa. Näin perheille on enemmän eri elämäntilanteisiin sopivia päivähoitopalveluja ja kaupungin



kannalta kalliille kokopäivähoidolle saatiin tarpeellisia vaihtoehtoja. Uutena asiana perheille tuli myös hoitopaikkatakuu eli päivähoidossa olevalle lapselle luvataan hoitopaikka entisestä päiväkodista seuraavan elokuun aikana, jos lapsi keskeyttää päivähoidossa olemisen vähintään neljän kalenterikuukauden ajaksi. Lisäksi kaupunginvaltuusto korotti kotihoidon tuen Vantaa-lisän 143 eurosta 215 euroon ja se ehdollistettiin niin, että Vantaa-lisää saavan perheen lapset eivät voi olla kunnan järjestämässä osa- tai kokopäivähoidossa, mutta voivat osallistua esimerkiksi kerhotoimintaan.

Laadun ja vaikuttavuuden lisäämiseen pyrittiin uusimalla toimintayksikkökohtaiset varhaiskasvatuksen oppimis- ja opetussuunnitelmat ja lapsikohtaiset suunnitelmat. Lisäksi on hyödynnetty 5–6-vuotiaille päiväkotilapsille Vantaan päiväkodeissa tehdyn kyselyn tuloksia. Päivähoidon henkilökunnan osalta entistä parempaan laatuun ja vaikuttavuuteen pyritään lisäämällä koulutustapojen monimuotoisuutta. Työntekijät tekevät nyt esimerkiksi vertaiskäyntejä toisissa päivähoidon yksiköissä ja henkilöstön koulutus kytketään nyt entistä tiiviimmin strategiaan.

VanVan taloushallintojärjestelmä mahdollistaa entistä ajantasaisemman ja monipuolisemman talousraportoinnin ja näin pystytään paremmin suunnittelemaan toimintaa ja reagoimaan muutoksiin.

### Aamu- ja iltapäivätoiminta

Lakisääteisellä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnalla tarkoitetaan perusopetuslain 8 a luvun mukaisista ensimmäisen ja toisen vuosiluokkien oppilaille sekä kaikkien vuosiluokkien erityisopetukseen otetuille tai siirretyille oppilaille suunnattua toimintaa, jota kunta voi itse järjestää tai hankkia. Kunta itse päättää laajuuden, jossa se toimintaa järjestää. Vantaa järjestää pääasiassa iltapäivätoimintaa, aamupäivätoimintaa järjestetään vain Vantaan kansainvälisessä koulussa.

Suomenkielisen perusopetuksen tulosalue ohjaa ja valvoo iltapäivätoiminnan järjestämiseen liittyviä asioita yhteistyössä ruotsinkielisten palveluiden tulosalueen kanssa. Käytännössä toiminnan järjestävät yhdistykset, järjestöt, seurakunta ja yksityiset yrittäjät. Kaupunki tukee palveluntuottajia maksamalla avustuksia kaksi kertaa vuodessa. Iltapäivätoiminnan palveluntuottajien kanssa tehdään erilliset sopimuk-

set iltapäivätoiminnan järjestämisestä. Iltapäiväkerhot toimivat pääasiassa koulujen ja seurakunnan tiloissa. Vantaalla toimi 2010 yhteensä 62 iltapäiväkerhoa ja palveluntuottajia oli 20. Lisäksi kaupungilla on kaksi omaa iltapäiväkerhoa, jotka on suunnattu erityistä tukea tarvitseville lapsille. Lapsia iltapäiväkerhoissa vuonna 2010 kävi 1 708, mikä on noin 100 lasta enemmän kuin vuonna 2009. Lähes kaikki toimintaan hakeutuneet 1. vuosiluokan oppilaat saatiin mukaan toimintaan mutta 2. vuosiluokan oppilaista jäi muutamia kymmeniä ilman paikkaa.

Lasten valinnassa iltapäivätoimintaan noudatetaan opetuslautakunnan vahvistamia yhdenvertaisia valintakriteereitä. Vantaan sivistysvirastossa tehdään päätökset toimintaan otettavista lapsista toiminnan järjestäjien esitysten perusteella. Etusijalla kerhopaikkojen haussa ovat 1. vuosiluokan oppilaat.

#### Johtopäätökset:

Varhaiskasvatuksen tulosalueen siirto sosiaali- ja terveystoimen toimialalta sivistystoimen toimialalle vaikuttaa saatujen kokemusten perusteella onnistuneelta. Perusopetus ja varhaiskasvatus ovat aina tehneet kiinteää yhteistyötä ja nyt samaan toimialaan kuulumisen ja toiminta-alueiden yhtenäistäminen antaa entistä paremmat mahdollisuudet yhteistyöhön ja synergiaetujen hyödyntämiseen.

Vantaan päivähoidon keskimääräiset kustannukset lasta kohden ovat olleet vuosien 2007–2009 kuuden suurimman kaupungin päivähoidon kustannusvertailuissa suurten kaupunkien keskiarvokustannuksia alemmat. Pääkaupunkiseudun kaupunkien (Espoo, Helsinki, Vantaa) päivähoitopalvelujen kustannusvertailussa Vantaan päivähoitopalvelut ovat olleet kustannuksiltaan edullisimpia ja ero Vantaan eduksi on kasvanut viimeisimmässä vertailussa vuodelta 2009. Ongelmana Vantaalla on ollut viime vuosina päivähoidon palvelukysynnän ennakoitua selvästi suurempi kasvu, joka on aiheuttanut talousarviomenojen ylittymisen.

Varhaiskasvatus lähti uudistamaan palvelukennettaan ja kehittämään toimintaansa asettamalla vuoden 2010 strategiassaan keskeisiksi tavoitteikseen toiminta- ja taloustiedon kehittämisen ja paremman hyödyntämisen, palveluvaihtoehtojen lisäämisen sekä palvelujen laatuun ja vaikuttavuuteen liittyvien työkalujen uudistamisen. Tavoitteita vietiin eteenpäin useilla toimenpiteillä. Palveluvaihtoehtoja lisättiin tarjoamalla entistä enemmän vaihtoehtoja kokopäivähoidolle lisäämällä kerhotoimintaa ja perustamalla uusia tilapäishoidon palvelupisteitä. Uusi asia perheille oli myös hoitopaikkatakuu, eli päivähoidossa olevalle lapselle luvataan hoitopaikka entisestä päiväkodista seuraavan elokuun aikana, jos lapsi keskeyttää päivähoidossa olemisen vähintään neljän kalenterikuukauden ajaksi. Lisäksi kaupunginvaltuuston päätöksellä korotettiin kotihoidon tuen Vantaa-lisää 143 eurosta 215 euroon ja se ehdollistettiin niin, että Vantaa-lisää saavan perheen lapset eivät voi olla kunnan järjestämässä osa- tai kokopäivähoidossa, mutta voivat osallistua esimerkiksi kerhotoimintaan. Näin pyrittiin tasaamaan kokopäivähoidon kysyntää. Toimintatilastojen käytön tehostamisella ja uuden VanVan-järjestelmän talousraportoinnin hyödyntämisellä lähdettiin parantamaan talouden ennakoitavuutta. Laatuun ja vaikuttavuuteen panostettiin uudistamalla toiminnan pohjana olevat oppimis- ja opetussuunnitelmat sekä lapsikohtaiset suunnitelmat ja monipuolistamalla henkilökunnan koulutusvaihtoehtoja. Lisäksi 5–6-vuotiaille Vantaan päiväkodeissa tehdyn asiakaskyselyn tuloksia hyödynnetään päivähoitoyksiköissä ja lapset osallistuvat entistä enemmän päivittäisen toiminnan suunnitteluun tuoden uudenlaista näkökulmaa toiminnan kehittämiseen.

Toimenpiteillä saavutettiin myös haluttuja tuloksia, sillä kokopäivähoidon kysyntä tasaantui ja varhaiskasvatuksen menot pysyivät talousarvion raameissa vuonna 2010.

### 5.6.7 Lipunkantajan päiväkotinä investointina ja toimintana



*Lipunkantajan päiväkoti. Kuva Ritva Waris-Wörlin*

#### Investointihanke

Lipunkantajan päiväkodin investointihankkeen tarveselvitys ja hankesuunnitelma laadittiin yhteistyössä ateriapalvelujen sekä sivistystoimen ja varhaiskasvatuksen edustajien kanssa. Tarveselvitys/hankesuunnitelma hyväksyttiin opetuslautakunnassa 9.6.2008 ja tilakeskuksen lautakunnassa 27.8.2008. Perusteena päiväkodin rakentamiselle oli Kivistön suuralueen voimakkaasti kasvava 0–6-vuotiaiden lasten määrä. Väestöennusteen mukaan Kivistön suuralueen 0–6-vuotiaiden lasten määrä kasvaa 132 lapsella vuodesta 2007 vuoteen 2010 ja 1 010 lapsella vuoteen 2017 mennessä. Kivistön alueella oli neljä päiväkotia ja muutamia perhepäivähoitajia, jotka eivät täysin riittäneet kattamaan sen hetkistäkin päivähoitotarvetta.

Päiväkoti mitoitettiin niin sanotuksi laajennetuksi viiden lapsiryhmän päiväkodiksi, yhteensä noin 95 lapselle. Tilojen suunnittelussa kiinnitettiin erityisesti huomiota tilojen soveltavuuteen pienryhmätoimintaan. Tilakeskuksen hankevalmistelun kustannuslaskenta laski hankkeelle vuonna 2008 tavoitehinnan, joka oli 3 420 000 euroa.

Sekä hankkeen suunnittelijat että urakoitsija valittiin tarjouskilpailun perusteella. Suunnittelu- ja urakointisopimusten hinnat ja muut kustannukset (muun muassa kaukolämpö ja liittymät) olivat yhteensä noin 3 036 000 euroa eli alittivat tavoitehinnan lähes 400 000 eurolla. Hanke valmistui aikataulussaan





*Lipunkantajat, tekijä Heli Pukki*

lokakuussa 2010 ja lopulliset kustannukset olivat noin 3 086 000 euroa. Kustannukset nousivat hieman tarjoushinnoista, koska hankkeeseen jouduttiin tekemään pääosin tontin kuivatukseen ja paalutukseen sekä LVI-suunnitteluun liittyviä muutostöitä. Hanksuunnitelmassa ollut alkuperäinen tavoitehinta alittui yli 300 000 eurolla eli noin 10 prosenttia.

### **Päiväkodin toiminta**

Päiväkodin toiminta pääsi alkamaan suunnitellusti 1.11.2010. Päiväkodin päivähoitopaikat täyttyivät välittömästi toiminnan alettua.

Lipunkantajan toiminnassa painotetaan pienryhmätoimintaa, joka otettiin huomioon tilojen suunnittelussa. Päiväkodissa on useita erikokoisia leikki- ja lepotiloja sekä liikuntatilaa, jotka mahdollistavat toiminnan pienryhmissä tai tarvittaessa myös suurempina ryhminä. Päiväkodissa on lisäksi oma iso ruokailutila ja palvelukeittiö.

Henkilöstöä päiväkodissa on 15 + johtaja. Lisäksi siivouksesta ja ruokahuollosta huolehtii kaksi laitospuolaista ja emäntä, jotka kuuluvat tilakeskuksen henkilöstöön. Henkilöstön rekrytoinnissa oli aluksi ongelmia varsinkin lastentarhanopettajien saatavuudessa mutta henkilöstö saatiin kuitenkin rekrytoitua ennen toiminnan aloitusta. Myös henkilökunnan rekrytoinnissa on korostettu pienryhmätoimintataitoja.

Henkilöstön sijaiset hankitaan pääkaupunkiseudun kaupunkien oman henkilöstöpalveluyhtiön Seuren

kautta. Sijaisten saannissa on välillä ollut hankaluuksia johtuen osittain siitä, että Lipunkantajan päiväkotiin pääsee huonosti julkisilla kulkuneuvoilla.

Lipunkantajan päiväkodissa yhteistyö vanhempien kanssa aloitetaan jo ennen päivähoiton alkamista. Yksikön esimies on henkilökohtaisesti yhteydessä lapsen vanhempiin ennen kuin lapsi aloittaa päiväkodissa. Myös lapsi osallistuu omaan keskusteluunsa ja lapset osallistuvat myös päivittäisen toiminnan suunnitteluun. Lipunkantajan päiväkodissa on toimintaa vain päivisin klo 7–17. Päiväkodissa ei järjestetä kerhotoimintaa, avointa päivähoitotoimintaa eikä hoitoaputoimintaa, näitä toimintoja Kivistön alueella järjestetään Kanttarellin avoimessa päiväkodissa.

Lipunkantajan päiväkotitehtävä tekee yhteistyötä alueen peruskoulun kanssa. Peruskoulussa on yhteistyöluokka ja yhteistyöopettaja. Siirtymistä päiväkodista kouluun autetaan ESKO (esikoulusta kouluun) -tiedonsiirtoprosessilla, jossa päiväkotitehtävä toimittaa vanhempien suostumuksella tietoa kouluun siirtyvistä lapsista kyseiselle koululle.



### Johtopäätökset:

Lipunkantajan päiväkodin investointihanke toteutettiin suunnitellussa aikataulussa, ja kustannukset jäivät tarveselvityksen tavoitehintaa alemmaksi. Päiväkoti valmistui lokakuussa 2010 ja toiminta alkoi marraskuussa 2010.

Lipunkantajan päiväkodin tilasuunnittelussa pyrittiin ottamaan huomioon, että päiväkodin toimintamalli tulee olemaan pienryhmätoimintaa painottava, ja huonetilat muunneltiin tukemaan mahdollisimman hyvin tätä toimintamallia. Uudet tilat ovat osoittautuneet erittäin toimiviksi ja pienryhmätoimintaan sopiviksi. Päiväkodin toiminta onkin lähtenyt hyvin käyntiin ja pienryhmätoimintamallista saadut kokemukset ovat positiivisia.

## 5.6.8 Varikon toiminta

Varikko on osa maankäytön ja ympäristön toimialaan kuuluvaa kuntatekniikan keskuksen tulosaluetta. Varikko vastaa keskitetysti kaupungin ajoneuvo-, kone- ja lisälaittekaluston hankinnasta ja hallinnoinnista, sekä niihin liittyvistä huolto- ja korjaamotoiminnasta lukuun ottamatta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen ajoneuvoja. Lisäksi varikko hoitaa lakisääteiseen romuajoneuvotoimintaan liittyvät ajoneuvojen siirto- ja varastointitehtävät. Tehtävänä on edesauttaa kaupungin muita yksiköitä tuottamaan palveluita tehokkaasti kuntalaisille, käyttötarkoitukseen mahdollisimman hyvin soveltuvan ajoneuvo- ja konekaluston avulla.

Varikko tekee kalustohankinnoissa ja vuokrauksessa kiinteää yhteistyötä asiakkaiden (Vantaan kaupungin eri toimialojen) ja Vantaan kaupungin hankintakeskuksen kanssa. Näin pyritään varmistamaan asiakkaalle parhaan mahdollisen ajoneuvon/työkoneen hankkiminen ja samalla hankintaprosessin oikeellisuus. Kalustohankinnoissa varikko kiinnittää huomiota monikäyttöisyyteen, hyvän käyttöasteen mahdollistaviin ratkaisuihin sekä edistää materiaali- ja energiatehokkuutta ja vähäpäästöisyyttä.

Pääkaupunkiseudun (Espoo, Helsinki, Kauniainen ja Vantaa) varikoilla on varikkotoimen yhteistyökilpailuttamisen työryhmä, joka vuosittain käsittelee kalustohankintoja ja mahdollisia yhteiskilpailutuksia. Viimeisin yhteiskilpailutus koski Espoon ja Vantaan va-

rikkojen yhteistä leasinghenkilöautojen hankintaa sopimuskaudeksi 1.1.2011–31.1.2012.

Varikon omat toiminnan painopistealueet ovat olleet kaluston keski-ikä vähentäminen ja toimintatapojen kehittäminen. Kaluston keski-ikää varikolla on vähennetty lisäämällä leasingilla hankitun kaluston käyttöä. Jatkossa kaikki henkilö- ja pakettiautot sekä kevyet kuorma-autot hankitaan leasingilla.

Varikon toimintatapojen kehittäminen aloitettiin 2009, jolloin otettiin erityiseen kehittämismallisteluun johtamistapaan ja sisäiseen toimintaympäristöön, riskien tunnistamiseen ja hallintaan sekä tiedonkulkuun liittyvät asiat.

Varikko on tehnyt asiakaskyselyjä 2003, 2007 ja 2009. Kyselyissä kysyttiin asiakastoimialoilta varikon konekeskukseen sekä kalustoon ja varikon asiakaspalveluun liittyviä asioita. Vuoden 2009 kyselyssä kaikki palvelut saivat korkeamman arvosanan kuin 2003 ja 2007 kyselyissä. Palvelujen arvosanat vaihtelivat välillä 3,8–4,5 (asteikko 1–5, jossa 1 huonoin ja 5 paras arvosana).

Maankäytön ja ympäristön toimialalla oli varikkoa koskevana strategisena tavoitteena selvittää vuoden 2010 aikana mahdollisuudet varikon oman korjaustoiminnan ulkoistamiseksi. Selvitystyöhankkeelle perustettiin ohjausryhmä ja projektiryhmä. Ohjausryhmä koostui maankäytön ja ympäristön edustuksen lisäksi konsernihallinnon, sisäisen tarkastuksen ja tilakeskuksen edustajista. Projektiryhmään kuului maankäytön ja ympäristön toimialan (mukaan lukien korjaamon) edustus sekä vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialan, sivistystoimen ja tilakeskuksen edustus. Selvitystä oli laatimassa myös konsulttifirma Navico Oy. Konsulttiselvityksessä koottiin kokemuksia muista kaupungeista, laadittiin selvitys korjaamoalan markkina- ja kilpailutilanteesta sekä tehtiin taloudellisia vertailuja eri kehittämisvaihtoehdoista. Lisäksi selvitettiin korjaamotoiminnan toteuttamismahdollisuuksia yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa.

Esillä olleet kehittämisvaihtoehdot:

1. Korjaamotoiminnan ulkoistaminen liikkeenluovutuksella.
2. Korjaamotoiminnan ja kaluston ulkoistaminen liikkeenluovutuksella.
3. Ostopalvelujen lisääminen ja korjaamon nykyisen toiminnan kehittäminen.



#### 4. Varikkoyhteistyö Helsingin kaupungin kanssa.

Näistä vaihtoehtoista ohjausryhmä päätyi selvitysten perusteella esittämään, että varikon korjaamotoimintaa kehitetään vaihtoehdon 3 (Ostopalvelujen lisääminen ja korjaamon nykyisen toiminnan kehittäminen) pohjalta. Myös ammattijärjestöt yhtyivät lausunnossaan ohjausryhmän näkemykseen varikon korjaamotoiminnan kehittämisestä.

Ohjausryhmä katsoi, että korjaamotoiminnassa ostopalvelujen osuutta tulee kasvattaa siinä aikataulussa, kun omat resurssit vähenevät. Kaupungilla pitää kuitenkin säilyttää oma pieni tilaajayksikkö ja akuuttikorjaamo, jossa pystytään tekemään muun muassa kiireellisiä korjaustöitä. Tavoitteena on yhteinen akuuttikorjaamo Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kanssa ja toimiminen yhteisissä tiloissa pelastuslaitoksen korjaamotiloissa heti, kun se on mahdollista. Ensimmäisenä toimenpiteenä nykyisiä korjaamotiloja tulee pienentää ja järjestää vapautuville tiloille uutta ulkopuolista käyttöä siihen saakka, kun varikon kortteli on tarkoituksenmukaista kehittää uuteen toimintaan eli ainakin viideksi vuodeksi.

Kaupunkisuunnittelulautakunta päätti kokouksessaan 27.9.2010 ohjausryhmän esityksen mukaisesti, että toimiala kehittää varikon korjaamon toimintaa vaihtoehdon: Ostopalvelujen lisääminen ja korjaamon nykyisen toiminnan kehittäminen pohjalta.

#### **Johtopäätökset:**

Varikko on kaluston hankinta- ja vuokraus(leasing) prosessissaan yhdistänyt yksiköiden tarpeiden huomioonottamisen, hankintakeskuksen hankintaosaamisen ja varikon oman teknisen tietämyksen. Näin pyritään varmistamaan sujuva hankintaprosessi ja hankkimaan mahdollisimman hyvin käyttötarkoitusta vastaavan kalusto eri kaupungin yksiköille. Leasing-kaluston lisäämisellä on saatu kaluston keski-ikää putoamaan ja kaluston huoltotarvetta vähentymään samalla myös ajoneuvojen ympäristövaikutukset ovat pienentyneet. Varikko on kehittänyt toimintaansa kalustostaan ja palveluistaan tekemiensä asiakaskyselyjen tulosten pohjalta. Varikko on viimeisimmässä, vuonna 2009, tehdyssä asiakaskyselyssä saanut lähes joka osa-alueella aiempia kyselyjä paremmat arvostukset. Asiakasnäkökulmasta arvioiden varikon toimintaa ja toiminnan kehittämistä voidaan pitää onnistuneena.

Pääkaupunkiseudun (Espoo, Helsinki, Kauniainen ja Vantaa) varikoilla on varikkotoimen yhteiskilpailuttamisen työryhmä, joka vuosittain käsittelee kalustohankintoja ja mahdollisia yhteiskilpailutuskokonaisuuksia. Joitakin yhteisiä kilpailutusmahdollisuuksia on jo löydetty ja tämän yhteistyön kautta löytynee tulevaisuudessa yhä enemmän mahdollisuuksia kustannuksia säästäviin yhteishankintoihin.

Varikon korjaamotoimintojen uudelleen järjestämisen vaihtoehdot selvitettiin 2010. Selvityksessä analysoitiin perusteellisesti erilaisia toiminnan järjestämisvaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia. Selvityksen perusteella päätettiin, että paras vaihtoehto jatkoa ajatellen on nykyisen korjaamotoiminnan kehittäminen ja ostopalveluiden lisääminen. Varikon oma korjaamotoiminta tulee tulevaisuudessa vähentymään, mutta akuuttikorjaukset ja sesonkikaluston vuosihuollot tehdään jatkossakin varikon oman korjaamon toimesta.



## 5.6.9 Päihdepalvelut ja psykososiaaliset palvelut

Päihdepalvelut ja psykososiaaliset palvelut ovat sosi-aali- ja terveydenhuollon toimialaan kuuluvan perhe-palveluiden tulosalueen tulosityksikköjä.

### Päihdepalvelut

Päihdepalvelut tarjoaa Vantaalla päihdehuoltolain 6 §:n mukaisia erityispalveluita. Päihdepalvelujen toi-minta jakaantuu seuraaviin yksikköihin: ehkäisevän päihdetyön yksikkö, A-klinikkatyön yksikkö ja kun-touttavan asumispalvelun yksikkö. Kuntouttavan lai-toshoidon palvelut hankitaan kaikki ostopalveluina.

Päihdepalvelujen kuusikkokuntavertailuissa (kuu-si suurinta kaupunkia) vertailtiin päihdepalvelujen *kokonaiskustannukset 18-vuotta täyttäneitä asukasta kohden* vuosilta 2008 ja 2009. Vantaan päihdepalve-lujen vertailtavat kustannukset ovat hieman laske-neet vuodesta 2008 vuoteen 2009 ja olivat vuonna 2009 kuusikkokuntien keskiarvokustannuksia alem-mat. Pääkaupunkiseudun kaupunkeja vertailtaessa Vantaan kustannukset olivat Helsingin kustannuksia alemmat, mutta Espoon kustannuksia korkeammat. Vantaan päihdepalvelujen kustannusrakenne poik-kesi muista suurista kaupungeista niin, että Vantaan päihdehuollon kokonaiskustannuksista kuntouttavan laitoshoidon osuus oli yli 40 prosenttia, kun se keski-määrin kuusikkokunnilla oli noin 32 prosenttia. Van-taan pyrkimys on vähentää päihdehuollon laitoshuo-toista kuntoutusta muuttamalla palvelurakennetta avopalvelupainotteisemmaksi.

Päihdehuollon asiakasmäärä kasvoi Vantaalla vuon-na 2010 jonkin verran aiempiin vuosiin verrattuna. Eni-ten asiakkaiden määrä kasvoi huumehoitoklinikalla. Ostopalveluna hankitun kuntouttavan laitoshoidon ostettujen laitosvuorokausien määrä väheni puoles-taan edellisistä vuosista. Joihinkin palveluihin oli kas-vaneista asiakasmääristä johtuen jonoja ja katkaisuhoidossa sekä korvaushoidossa lisättiin vuonna 2010 ostopalvelujen käyttöä lisääntyneen palvelukysynnän vuoksi.

Vantaalla on vuodesta 2009 supistettu laitoshuo-toista kuntoutusta ja päihdepalvelujen painopiste vuonna 2010 oli avopalvelujen kehittämisessä. Pai-nopistettä toteutetaan uusilla palvelumuodoilla, joita

ovat: kotikatkaaisu ja jälkikuntoutus, A-klinikan uusien asiakkaiden kurssi, peliklinikka ja uudet asumispalve-lut. Kotikatkaisuuden ja jälkikuntoutuksen palvelun aloit-tamisen lähtökohtana oli, että Vantaan oman katkai-suaseman palvelut eivät riitä vastaamaan kysyntään. Palvelu aloitettiin pilottihankkeena, jossa toimijoina ovat päihdepalvelut, kotihoito, sairaalapalvelut van-husten avopalvelut ja aikuissosiaalityö. Sairaalapal-veluissa ja kotihoidossa on asiakkaita, joille ei ole löy-tynyt tarpeita vastaavaa päihdelaitoskuntoutusta. Kotihoidossa on erityisesti ikääntyvien asiakkaiden päihteiden käyttö nousut esille, ja heidän päihdeon-gelmiensa hoitaminen pyrkien samalla mahdollista-maan kotona asuminen on mahdollista kotikatkaaisu-hoidon ja jälkikuntoutuksen avulla.

Sosiaali- ja terveyslautakunta hyväksyi 24.8.2009 § 15 asiakkuuskriteerit suoraa asiakastyötä tekeville päihdehuollon yksiköille (A-klinikkatyö, kuntouttava asumispalvelu ja ostopalveluna tuotettava kuntout-tava laitoshoido). Asiakkauuskriteerien tarkoitus on tur-vata asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu palveluihin ohjaamisessa ja palveluiden saamisessa. Samalla on tarkoitus turvata, että kaikki asiakkaat saisivat palve-lutarvettaan vastaavan palvelun tiukkenevassa talou-dellisessa tilanteessa.

Kriteereissä on määritelty sekä yleisiä että toimin-tayksikkökohtaisia asiakkuuskriteerejä eri palvelumuo-doille. Myös asiakkaalle on joidenkin palvelumuotojen osalta asetettu ehtoja, joita pitää noudattaa (esimer-kiksi päihteiden käyttö katkaisuhuoltoasemalla kes-keyttää hoidon). Kaikissa palveluissa on priorisoitu lapsiperheiden hoito eli lapsiperheille annetaan aina etusija. Lapsi otetaan myös aina huomioon päihdepal-velujen suunnittelussa, palvelutarpeen kartoituksessa, hoidon suunnittelussa ja toteutuksessa.

Laitoshoidon ja asumispalveluun hakeutumisen yhteydessä hoidosta ja hoitopaikasta päätetään SAS-työryhmässä<sup>7</sup>. SAS-työryhmässä tehdyllä moniamma-tillisella arvioinnilla pyritään varmistamaan, että asia-kas saa parhaiten tarpeitaan vastaavan hoitopaikan.

<sup>7</sup> SAS-työryhmään kuuluu:

lääkäri, laitoshoidon koordinaattori, avohoidon koordinaattori, huu-mehoitoklinikan esimies, johtava sosiaalityöntekijä ja toimistosih-teeri.



### Johtopäätökset:

Päihdepalvelut on lähtenyt kehittämään avopalvelujaan korvaamaan supistettua laitospalveluista kuntoutusta. Kehitystyö pitää sisällään sekä nykyisten että kokonaan uusien avopalvelujen kehittämisen. Yhteistyössä muiden sosiaali- ja terveystoimen yksiköiden kanssa kehitetyillä uusilla avopalvelumuodoilla voidaan nyt tarjota päihdekuntoutusta myös asiakasryhmille, joille ei ole tähän asti löytynyt tarpeita vastaavaa palvelua.

Päihdepalvelut on palveluissaan priorisoinut lapsiperheiden hoidon ja lasten asema otetaan erityisesti huomioon päihdepalveluprosesseissa. Näin toteutetaan lastensuojelusuunnitelmassa päihdepalveluille asetettuja tavoitteita, joilla pyritään parantamaan lasten ja nuorten hyvinvointia.

Päihdepalvelujen palvelurakenteen muutosta avopalvelupainotteisemmaksi on tarkoitus jatkaa. Muutostyön jatkaminen edellyttää kuitenkin riittävää resurssointia.

### Suosituks:

Päihdepalvelujen palvelurakenteen muuttaminen avopalvelupainotteisemmaksi on lähtenyt hyvin käyntiin. Palvelujen kehittämisen yhteydessä on tehty tiivistä yhteistyötä muiden sosiaali- ja terveyspalvelujen kanssa ja lähdetty luomaan uudenlaisia palvelumuotoja sellaisille päihdeongelmallisille asiakasryhmille, joiden palvelutarpeeseen nykyiset palvelut ovat huonosti sopivia. Kehitystyö on vasta alussa mutta jo nyt on nähtävissä, että päihdehuoltoon tarvitaan uudenlaisia avopalvelumuotoja. Päihdepalvelujen avopalvelujen kehitystyön jatkaminen onkin tärkeää. Samalla on myös varmistettava laitospaikkojen riittävyys, jotta kaikki asiakasryhmät saavat tarkoituksenmukaisen palvelun ja palvelujen saatavuus tulevaisuudessa turvataan.

## Psykososiaaliset palvelut

Psykososiaalisten palvelujen toiminta jakaantuu viiteen eri toimintayksikköön: perheneuvolat ja nuorisoneuvolat, alle kouluikäisten psykologipalvelut,

koulujen kuraattoripalvelut, sosiaali- ja kriisipäivystys ja maahanmuuttajien yhteispalvelutoimisto.

Psykososiaalisten palvelut tuottavat monenlaisia hyvinvoinnin tukipalveluja erilaisille asiakasryhmille. Suurin osa toimintayksiköistä tuottaa erityisesti lapsille, nuorille ja lapsiperheille suunnattuja palveluja mutta myös maahanmuuttajille suunnatut kotouttamispalvelut ja erilaisten äkillisten kriisitilanteiden hoitoon liittyvät palvelut kuuluvat palvelukenttään. Psykososiaaliset palvelut tuottavat myös erilaisia palveluja sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan muille toimintayksiköille. Esimerkiksi toimialan 29 sisäisestä työnohjaajasta 19 on psykososiaalisten palvelujen työntekijöitä. Työnohjauksen lisäksi psykososiaaliset palvelut antavat erilaisia tukipalveluja konsultaation ja kriisituen muodossa.

Maahanmuuttajien yhteispalvelutoimiston asiakasmäärät ovat kasvaneet nopeasti. Yhteispalvelutoimiston asiakasmäärä kasvoi huolimatta tehdystä päätöksestä olla myöntämättä kuntapaikkaa uusille kiintiöpakolaisille 1.1.2010–31.12.2011. Asiakasmäärää kasvattavat Vantaalle muuttavat jo jostakin kunnasta kuntapaikan saaneet maahanmuuttajat, joilla on vapaa muutto-oikeus Suomessa. Lisäksi perheenyhdistämiset kasvattivat Vantaalla maahanmuuttajien määrää. Yhteispalvelutoimiston asiakkaaksi tuli 154 uutta asiakasta vuonna 2010, kun vastaava määrä vuonna 2009 oli 128. Perheneuvoloissa puolestaan asiakkaiden jonotusajat ovat pidentyneet ja palveluihin on jo useiden kuukausien jonot. Tosin kriisitapaukset on pystytty hoitamaan heti. Kun jonotusajat venyvät pitkiksi, niin jonossa olevien asiakkaiden ongelmat usein pahenevat ja vaativat raskaampaa hoitoa kuin alunperin olisi tarvittu. Psykososiaalisten palveluiden pyrkimyksenä on ollut siirtää perheneuvoloissa palvelujen painopistettä yhä enemmän ennaltaehkäisevään hoitoon ja varhaiseen tukeen. Kuitenkin pidentyneet jonotusajat ja sitä johtuva hoitoon pääsyn pitkittyminen usein pahentaa asiakkaiden ongelmia ja painopiste perheneuvoloissa on yhä enemmän hoitotyössä ennaltaehkäisevän työn sijaan.

Vuonna 2010 asetettiin perheneuvolatyön kehittämistyöryhmä, jonka yhtenä tehtävänä oli selvittää perheneuvoloiden toiminnan ja palvelurakenteen kehittämistä. Työryhmän yhtenä kehittämiskohteenä palvelurakenteen kehittämiseen liittyen oli perheneuvolan jonojen lyhentäminen. Työryhmän raport-



ti valmistui tammikuussa 2011. Työryhmä valmistelee raportin linjausten mukaisen esityksen sosiaali- ja terveystalouden kokoukseen keväällä 2011. Työryhmä katsoi, että Vantaan perheneuvoloissa toteutettu asiakastyö kattaa palvelun laajasti perheneuvolatyön varhaisen tuen työmuodoista hoidolliseen ja terapeutiseen lastenpsykiatriseen työhön. Näin laajan palvelutarpeen kattaminen ei nykyisillä resursseilla ja toimintatavoilla ole mahdollista, mikä näkyikin pitkänä jonotusaikoina perheneuvoloihin. Työryhmä esittää perheneuvolan palvelurakenteen kehittämistä siten, että nykyistä selkeämmin erotettaisiin lastenpsykiatrisen hoito perheneuvolatyöstä ja perheneuvolatyössä siirrettäisiin työn painopistettä varhaiseen tukeen ja ehkäisevään työhön. Tämä edellyttää lastenpsykiatrisen yksikön perustamista Vantaalle ja perheneuvolatyön ja lastenpsykiatrisen yksikön välisen työnjaon ja asiakkuuskriteerien määrittelyä.

**Johtopäätökset:**

Psykososiaaliset palvelut on varsin heterogeeninen tulosityksikkö. Sen toimintayksiköt tarjoavat pääasiassa moniammatillisia lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin tukemiseen liittyviä palveluja. Palvelutarjontaan kuuluvat myös erilaisiin äkillisiin kriisitilanteisiin liittyvät palvelut ja maahanmuuttajien kotouttamispalvelut. Lisäksi psykososiaalisten palvelujen resursseista osa sitoutuu muille yksiköille annettavaan työnohjaukseen.

Psykososiaalisten palvelujen asiakasmäärät ovat nousseet selvästi maahanmuuttajia palvelevassa yhteispalvelutoimistossa. Perheneuvoloissa puolestaan jonotusajat palveluihin ovat jo useita kuukausia. Tosin kriisitapaukset on pystytty hoitamaan heti. Asiakasmäärien kasvu ja siitä aiheutuva jonotilanteen paheneminen aiheuttaa kuitenkin sen, että pyrkimys siirtää perheneuvoloiden palvelujen painopistettä ennaltaehkäisevään hoitoon ja varhaiseen tukeen on vaikea toteuttaa. Asiakasjonojen pidentyessä myös jonottavien asiakkaiden ongelmat usein pahenevat ja palvelutarve muuttuu. Perheneuvolatyössä painopiste onkin ollut ennaltaehkäisevän työn sijasta entistä enemmän hoitotyössä. Perheneuvolatyön kehittämistyöryhmä päätyi perheneuvoloiden toiminnan ja palvelurakenteen kehittämistä koskevassa selvityksessään ehdottamaan lastenpsykiatrisen hoidon erottamista perheneuvolatyöstä, jolloin perheneuvolatyössä voitaisiin painopiste siirtää ennalta ehkäisevään työhön ja lastenpsykiatriaan tulisi oma hoitotyöhön keskittyvä yksikkö.

**Suosituks:**

Perheneuvoloiden jonotilanne on huolestuttava. Hoitoon pääsyn odottelu kuukausia usein kroonistaa ongelmia ja asiakkaan palvelutarve muuttuu raskaampaa hoitoa vaativaksi. Näin hoitojaksot pitkittyvät ja jonotilanne pahenee entisestään. Perheneuvoloiden toiminnan ja palvelurakenteen kehittämistä selvittäneen työryhmän ehdotuksia pitääkin nopeasti ryhtyä viemään eteenpäin, jotta kasvavaan palvelutarpeeseen pystytään paremmin tulevaisuudessa vastaamaan ja jonotusajat saadaan lyhenemään.

### 5.6.10 Helsingin seudun asioimistulkkikeskus

Helsingin seudun asioimistulkkikeskus on perustettu vuonna 1995 Helsingin, Vantaan, Espoon ja Kauniaisten kaupunkien yhteishankkeena vastaamaan näiden kaupunkien kasvavaan tulkkaus- ja käännöstarpeeseen. Tällä hetkellä tulkkeskus on Vantaan kaupungin nettobudjetoitu tulosityksikkö, joka kuuluu vapaa-ajan ja asukaspalvelujen toimialaan. Asioimistulkkikeskus tuottaa tulkkaus- ja käännöspalveluja ensisijaisesti pääkaupungin viranomaisille (kunnat ja valtio). Jonkin verran palveluja tuotetaan myös muualle Suomeen. Vieraskielisen väestön osuus on nopeasti kasvanut erityisesti pääkaupunkiseudulla. Tämä on luonnollisesti lisännyt tulkkaus- ja käännöspalvelujen tarvetta. Tulkkaustuntien määrä vuonna 2010 oli 57 320 tuntia kun se vuonna 2009 oli 56 898 tuntia. Myös tarvittava kielivalikoima on koko ajan laajentunut ja tällä hetkellä tulkkeskuksen kielivalikoimassa on noin 80 kieltä. Kysytyimmät käännös- ja tulkkauskielet ovat tällä hetkellä somali ja venäjä.

Asioimistulkkeskuksen tulkkipalveluista suurin osa tuotetaan freelancetulkkien toimesta. Asioimistulkkeskus käyttää tulkkauspalveluiden laatukriteereinä asioimistulkin ammattitutkinnon perusteita, joissa on arviointikriteerejä tulkin toimintatapojen hallinnan, työkielten hallinnan ja tulkkaustaitojen arviointiin. Tulkkeskus testaa kaikki käyttämänsä tulkit ja testi on pyritty tekemään asioimistulkin ammattitutkinnon näyttökoetta vastaavaksi. Tulkkipalvelut pyrittään tuottamaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Tulkkeskuksessa on asiakaspäivystys arkisin klo 16–22 ja viikonloppuisin 9–22. Lisäksi esimerkiksi sairaaloilla on mahdollisuus suoraan soittaa käyttämilleen tulkeille. Myös asiakkaiden erilaisia itse tulkkeihin liittyviä toiveita on pyritty ottamaan huomioon.

Haasteita tulkkauspalveluille asettavat asioimistulkkien laaja kirjo, ja pätevien tulkkien rajallinen määrä. Yksi ongelma on myös, että tulkeille ei tällä hetkellä ole ammatillista koulutusta. Tosin nyt on suunnitteilla ammattikorkeakoulutasoista koulutusta tulkeille sekä Turussa että Helsingissä, joten tätä kautta jatkossa olisi saatavilla koulutettua tulkkiresurssia.

Vaikka tulkkeskuksen listoilla on yli 300 freelancetulkkia, ei ammattitaitoisia asioimistulkkeja ole riittävästi ja varsinkin harvinaisempien kielten osalta pal-

velun saatavuus on heikentynyt. Asiakaspalvelussa suuri kysyntä on myös pitkittänyt puhelujen odotusaikoja. Tähän on reagoitu lisäämällä yksi puhelinlinja ja porrastamalla tulkkivälittäjien taukoja ja työaikoja. Toisaalta osaltaan hitaus on myös aiheutunut verkko-ongelmista.

Tulkkeskuksen tärkeä strateginen painopistealue tulevaisuudessa on videotulkkauksen kehittäminen. Videotulkkaustekniikka ja siinä käytettävät laitteet ovat viime vuosina kehittyneet selvästi ja videotulkkauksen käyttö kasvaa tulevaisuudessa. Vuonna 2010 on jo alkanut videotulkkauksen pilottiprojekti Vantaalla Mikkolan koulun kanssa ja pilottiprojekteja aloitetaan pian myös muiden pääkaupunkiseudun koulujen ja päiväkotien kanssa. Tavoitteena on, että vuonna 2020 kolmannes tulkkausista tehtäisiin etätulkkauksena.

Vantaan tiukka budjettiraami on ollut ongelmallinen asioimistulkkeskukselle, sillä toiminta on kasvanut nopeasti vuosittain ja menot ja tulot ovat näin kasvaneet enemmän kuin kaupungin budjettikehysraameja noudattaen on voitu budjetoida. Asioimistulkkeskuksen menot ja tulot ovat tästä syystä olleet useana vuotena alibudjetoituja. Tulkkikeskuksen ylijäämä on ollut viime vuosina huomattavasti suurempi kuin talousarvioissa on arvioitu. Vuoden 2009 tilinpäätöksessä tulkkeskuksen ylijäämä oli 420 000 euroa eli yli 350 000 euroa arvioitua suurempi. Todellinen ylijäämä ei kuitenkaan ole näin iso vaan vuoden 2009 tuloissa on mukana selvittämättömiä vientejä, esimerkiksi vuosille 2008 ja 2010 kuuluvia asiakaslaskutuksia, joita VanVan-järjestelmään siirron yhteydessä ei heti saatu selvitettyä ja kohdennettua oikealle tilikaudelle. Näiden vientien selvittely jatkuu vuonna 2010. Myös vuonna 2010 tulkkeskuksen ylijäämä on lähes 390 000 euroa arvioitua suurempi mutta myös tässä on mukana ainakin vuodelle 2009 kuuluvia tuloja.



### Johtopäätökset:

Asioimistulkkikeskus on luonut laajan tulkki-verkoston, mutta palvelujen kysyntä on kasvanut niin paljon, että varsinkin harvinaisten kielten osalta palvelujen saatavuus on heikkenemässä. Tulkkipalvelujen kysynnän kasvu on jonkin verran ruuhkaannuttanut tulkkivälitystä ja pidentänyt asiakkaiden odotusaikoja. Palvelukysynnän jatkuva kasvu asettaa koko ajan uusia haasteita ja varsinkin tulkkipalvelujen välitys tulee jatkossa hidastumaan ja harvinaisempien kielten tulkkipalvelun saatavuus heikkenee edelleen.

Asioimistulkkikeskus on yhtenä ratkaisuna palveluresurssin parantamiseksi kehittämässä video-tulkkausta. Kyseinen tulkkauksen muoto vapauttaa nyt tulkkien paikasta toiseen siirtymiseen kuluva aikaresurssi itse tulkkaustapahtumaan ja parantaa palvelujen saatavuutta.

Asioimistulkkikeskuksen asiakaslaskutusten kohdentamisessa on VanVan-järjestelmään siirron yhteydessä ollut ongelmia ja vuosille 2009 ja 2010 on kirjautunut eriä, jotka kuuluisivat toiselle tilikaudelle. Talouspalvelukeskus ja asioimistulkki-keskus selvittävät ongelmaa edelleen.

### Suosituks:

Asioimistulkkikeskuksella oli vuoden 2009 ja 2010 tilinpäätöksissä eriä, jotka kohdistuvat väärille tilikausille. Asioimistulkkikeskuksen asiakaslaskutuksen selvitys ja kyseisten erien oikaisu tulee tehdä mahdollisimman nopeasti.

## 5.6.11 Hankintakeskus

### Kaupungin hankinnat kokonaisuutena

Hankintojen työnjako Vantaalla määräytyy hankintatoimivallan mukaan. Kynnysarvot ylittävät materiaalihankinnat on keskitetty hankintakeskukseen. Tietohallinnon ja teletekniikan laitehankinnat sekä tietojärjestelmät kilpailutetaan tietohallinnossa. Palvelut kilpailutetaan pääosin hajautetusti toimialoilla, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla on oma hankintatiimi toimialan palveluhankintoja varten. Hankintakeskuksessa kilpailutetaan joitakin palvelu-

ryhmiä. Rakennustyöt ja urakat kilpailutetaan tilakeskuksessa.

Hankintakeskuksessa tehtiin vuonna 2009 59 hankintapäätöstä, joista 23 oli puitejärjestelyitä ja 36 erillishankintoja koskevia. Vuonna 2010 hankintapäätöksiä tehtiin 54, joista 21 puitejärjestelyitä ja 33 erillishankintoja. Pääperiaatteena on että hankintakeskus tekee puitesopimuksia. Hankintakeskuksen omat tilaajat tilaavat varastoon 10 prosenttia kaupungin materiaalihankinnoista. Muuten toimialat tilaavat itse sopimus-toimittajilta.

Espoon, Kauniaisten ja Vantaan välillä on hankintoja koskeva yhteistyösopimus. Yhteishankinnat määritellään niin sanotussa yhteishankintojen kilpailutusohjelmassa, jonka jokainen kaupunginjohtaja hyväksyy samansisältöisenä. Yhteishankintaa voi tehdä kaikkien toimialojen niin tavara- kuin palveluhankinnoissakin. Myös logistiikkayhteistyötä on kehitelty.

### Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmästä on otettu käyttöön varastojärjestelmä ja sisäinen sähköinen tilaaminen, lääkekeskuksen varastojärjestelmä ja sisäinen sähköinen, ulkoinen katalogipalvelu ja ulkoinen sähköinen tilaaminen ja viimeisimpänä hankinnan raportointi. Hankinnan raportointi -työkalun käyttöönottoon liittyy suuria odotuksia. Nyt talous ja varastot linkittyvät toisiinsa, aiemmin oltiin toimittajien raporttien varassa. Tulossa on vielä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialan palveluhankintoja koskeva pilotti. Tulvaisuudessa on suunnitelmassa ulkoisen tilaamisen laajentaminen ja niin sanotun vapaakenttätilaamisen ottaminen käyttöön. Toistaiseksi kokonaan puuttuva osio on kilpailutusjärjestelmä, jonka osalta odotetaan valtakunnallista ratkaisua.

Tällä hetkellä hankintakeskuksessa on tehtävänä kaikkien palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu, jotta palveluita saa myydä konserniyhtiöille. On jonkinlainen riski että toiminnanohjausjärjestelmän hyötyjä jää saamatta sitä enemmän mitä laajemmin kaupungin toimintoja muutetaan yhtiömuotoon.

### Ympäristönäkökulma ja tuotannon eettisyys hankinnoissa

Vantaan kaupungin ilmaston suojeleminen toimintaohjelmassa 2008–2016 ja Pääkaupunkiseudun ilmastostrategia 2030:ssä on esitetty myös hankintatoimelle ehdotuksia keinoiksi päästöjen vähentämiseksi, esi-





merkiksi ajoneuvojen ja työkalujen päästöarvojen ottaminen laatukriteeriksi. Taloussuunnitelmakaudelle 2011–2014 kaupunginvaltuusto on asettanut tavoitteeksi, että hankintaprosesseissa selvitetään aina ympäristökriteerien käyttömahdollisuudet. Ympäristönäkökulma otetaan huomioon joko toimittajaa koskevina kelpoisuusehtona, hankinnan kohteen ehdotomana vaatimuksena tai valintakriteerinä.

Ympäristönäkökohtien selvittely ja niille sopivien hankintakriteerien luominen on työläs tehtävä ja monimutkaisempaa kuin miltä kuulostaa. Siksi yhteistyö kannattaa; pääkaupunkiseudulla laaditaan yhteisiä kriteerejä hankintoihin.

Ympäristönäkökohtia huomioidaan hankintakeskuksen kilpailutuksissa. Vuonna 2010 vain kuudessa hankintakeskuksen tekemässä kilpailutuksessa ei huomioitu ympäristönäkökohtia millään tavalla. Vuonna 2009 tällaisia kilpailutuksia oli 19. Aiemmin yleinen tapa pyytää erillistä vapaamuotoista selvitystä on vähentynyt ja ympäristönäkökohtia on rohkeammin sisällytetty hankinnan kohteen ehdottomiin vaatimuksiin. Tässä varmasti vaikuttaa toisaalta yleinen kehitys ja se, että ympäristönäkökohtia huomioivia kriteereitä on ylipäänsä kehitetty koko ajan, mutta myös määrätietoinen pyrkimys kohti ympäristöä paremmin huomioivia toimintatapoja.

Ympäristönäkökulmien lisäksi olisi aiheellista miettiä paremmin, miten tuotannon eettisyys voitaisiin ottaa huomioon kaupungin hankinnoissa. Vaikka materiaalihankintoja tehtäessä monen – etenkin standardituotteen kohdalla hinta on merkittävä tekijä, on aiheellista nostaa keskusteltavaksi voidaanko tuotanto-olosuhteet (lapsityövoima, elintarvikkeiden tuotantotapa) jättää vaille huomiota.

#### **Johtopäätökset:**

Ympäristönäkökulmien huomioon ottaminen hankinnoissa helpottuu, kun siihen laaditaan sopivia kriteereitä. On järkevää, että kriteerien kehittämistä tehdään kuntien yhteistyönä. Seuraava haaste voisi olla tuotannon eettisyyden (lapsityövoiman käyttö, ruoan tuotanto) varmistaminen ja siihen soveltuvien ehtojen kehittäminen.

Hankintakeskuksen kaikki palvelut on tuotteistettava ja hinnoiteltava, jotta kaupungin tytäryhtiöt voivat käyttää niitä. Tytäryhtiöt ovat myös juuri käyttöön otetun toiminnanohjausjärjestelmän ulkopuolella.

#### **Suosituks:**

Hankintakriteereitä asettaessa tulisi harkita tuotannon eettisyyden huomioon ottamista.

Toiminnanohjausjärjestelmästä saatavat hyödyt tulee varmistaa toimintojen yhtiöittämisestä huolimatta.

## 5.6.12 Tilakeskus

Vuosille 2010–2013 solmitussa Vantaa-sopimuksessa sovittiin kaupunkikonsernin kiinteistöjen omistamisen ja tilapalvelujen organisaatioiden selkeyttämisestä ja kiinteistöomaisuuden hallinnan ja aktiivisen kiinteistöpolitiikan tehostamisesta sekä toimitilakustannusten läpinäkyvyyden parantamisesta. Samalla sovittiin tilakeskuksen organisaation uudistamisesta.

Tilakeskuksen organisaatiomuutoksia, johdettiin tilakeskukselle vuodelle 2010 asetetuilla sitovilla strategisilla tavoitteilla 29–32:

Tavoite 29: Laaditaan kaupunkikonsernin kiinteistöjen omistamisen ja tilapalvelujen organisoimisen toimintasuunnitelma 30.4.2010 mennessä.

Tavoite 30: Laaditaan tilapalvelujen yhtiöittämisestä toteuttamissuunnitelma 30.4.2010 mennessä.

Tavoite 31: Laaditaan kiinteistöjen laajamittaisen rahastoimisen toteuttamissuunnitelma 30.4.2010 mennessä.

Tavoite 32: Laaditaan omasta korjausrakentamistoiminnasta luopumisen suunnitelma 30.4.2010 mennessä.



Tavoitteen 32 edellyttämä suunnitelma hyväksyttiin kaupunginhallituksessa kesäkuussa 2010. Tavoitteiden 29–31 edellyttämien suunnitelmien valmistelua tehtiin vuoden 2010 aikana, mutta lopulliset suunnitelmat valmistuvat vasta vuonna 2011. Tavoitteet 29–30 siirrettiin vuodelle 2011 ja tavoite 31 toteutetaan taloussuunnitelmakauden 2011–2014 aikana.

Tilakeskuksen organisaatiomuutosten suunnittelua toteutetaan projektina, jonka ohjausryhmässä on mukana virkamiesedustus konsernihallinnosta, henkilöstökeskuksesta, maankäytön ja ympäristön toimialalta sekä suurimmista tilankäyttäjäorganisaatioista (sivistystoimi ja sosiaali- ja terveystoimi). Projektin vuorovaikutusfoorumina toimii tilakeskuksen lautakunta ja tilakeskuksen yhteistoimintaryhmä. Projektin etenemistä on käsitelty kaikissa lautakunnan ja yhteistoimintaryhmän kokouksissa, lisäksi henkilöstölle on järjestetty infotilaisuuksia tulevista organisaatiomuutoksista.

Kaupunginhallitus toimii projektin ylimpänä päättävänä elimenä. Kaupunginhallitus seurasi ja valvoi projektia vuonna 2010 iltakouluissa.

Kaupunginhallitus päätti hyväksyä 1.11.2010 § 14 jatkovalmistelun pohjaksi seuraavat tilakeskusuudistuksen strategiset päälinjaukset:

1. Tilakeskus on toimiala, joka vastaa kaupungin tilojen strategisesta suunnittelusta ja kehittämisestä.
2. Tilakeskus vastaa tiloihin ja tilapalveluihin liittyvästä omistajaohjauksesta ja tilakeskuksen VTK-kiinteistöjen toiminta sulautetaan yhteen tilakeskuksen kanssa.
3. Ateria- ja siivouspalvelut sekä kiinteistöpalvelut yhtiötetään, vaadittavat toimenpiteet tehdään vuoden 2011 aikana.
4. Korjausrakentamistoiminta ulkoistetaan kaupunginhallituksen 21.6.2010 tekemän päätöksen mukaisesti.

Uudistuksilla pyritään Vantaa-sopimuksen tavoitteiden mukaisesti selkeämpään tilapalveluorganisaatioon keskittämällä tilojen omistaminen ja tilapalvelujen johto. Samalla pyritään selkiyttämään tilapalvelujen käyttäjien rooli. Tiloihin ja tilapalveluihin liittyvää sopimusjärjestelmää on valmisteltu jo vuodesta 2008 ja tavoitteena on ollut, että tilakeskus solmii kaikkien toimialojen kanssa kiinteistönpito- ja palvelusopimuk-

set, joihin kirjataan tiloihin liittyvät vastuut ja velvollisuudet sekä tilapalvelujen sisältö ja veloitusperiaatteet. Sopimuksia on jo solmittuna usean toimialan kanssa, mutta kiinteistönpitoon liittyviä sopimuksia on joidenkin toimialojen kanssa vielä sopimatta. Nyt tilakeskusuudistuksen yhteydessä käydään koko sopimusjärjestelmä läpi ja kirjataan kaikki palvelusisällöt mahdollisimman kattavasti sopimuksiin.

Korjausrakentamisen ulkoistamisprosessi käynnistyi jo vuonna 2010 ja ulkoistaminen tehdään liikkeenluovutuksena, jossa nykyiset korjausrakentamisen yksikön työntekijät siirtyvät uuden työnantajan palvelukseen vanhoina työntekijöinä ja siirtyville työntekijöille edellytetään vähintään kahden vuoden irtisanomissuoja.

Korjausrakentaminen käsittää neljä palvelukokonaisuutta: rakennustyöt, maalaustyöt, sähkötyöt ja LVI-työt. Palvelu voidaan ulkoistaa yhdelle tai useammalle palveluntuottajalle. Ulkoistettavat toiminnot siirretään uudelle palveluntuottajalle/tuottajille liikkeenluovutussopimuksella ja palvelujen sisällöstä sovitaan palvelusopimuksilla. Uusi toimija/toimijat ottaa/ottavat vastuulleen kaikki ulkoistettavat työt henkilöstöineen ja kalustoineen.

Korjausrakentamisen strateginen johtaminen ja korjaustarpeiden ohjaus ja ohjelmointi on edelleen suunniteltu jätettäväksi tilakeskukselle. Tilakeskus laatisi edelleen vuosityöohjelman, kustannusarviot ja asettaisi laatutavoitteet korjaustoiminnalle. Uudelle toimijalle jäisi korjausten toteuttamisen lisäksi kuu-kausityöohjelman ja korjaussuunnitelmien teko. Lisäksi uusi toimija aikatauluttaisi ja koordinoisi hankkeiden suorittamisen ja huolehtisi laadunvarmistuksesta.

Vantaa-sopimuksessa todetaan: ”Kaupunki luopuu sopimuskauden aikana omasta korjausrakentamisen yksiköstään asteittain, lukuun ottamatta kiireellisiin korjaustoimenpiteisiin tarvittavaa yksikköä”. Tilakeskus nimesi hankepalveluihin noin 20 ammattimiestä vastaamaan ennakoimattomista korjausrakentamistöistä vuonna 2009. Vuoden 2010 alusta ennakoimattomista korjaustöistä vastaavat henkilöt siirrettiin kiinteistöpalvelujen tulosityksikköön.

Uuden korjausrakentamisen palveluntuottajan valintamenettely on käynnissä ja kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn on valittu 15 yritystä. Varsinainen tarjouskilpailu järjestetään viimeistään vuoden 2011 alkupuolella. Tavoitteellinen liikkeenluovutuksen ajan-



kohta on vuonna 2011.

Myös sisäisten vuokrien laskentamalli uudistetaan tilapalvelujen organisaatiomuutoksen yhteydessä. Nykyinen sisäisten vuokrien laskentatapa on hyväksytty 2007 kaupunginhallituksessa. Keskeinen periaate sisäisen vuokran määrittämisessä on aiheuttamisperiaate. Kaikille tiloille ja käyttäjille vuokra lasketaan samoin periaattein oikeudenmukaisesti. Vuokrahinnassa ei ole arvottamista. Tarkoituksena on näyttää mitä tilat, rakennukset ja näihin liittyvät palvelut oikeasti maksavat ja mistä nämä kustannukset muodostuvat.

Sisäisten vuokrien laskelmat pyritään aina saamaan valmiiksi maaliskuun aikana, jotta sisäiset vuokrat ovat taloussuunnittelun ja toimialojen tiedossa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa talousarviota valmisteltaessa. Sisäisten vuokrien laskentaprosessiin kuuluu myös, että toimialoilla on mahdollisuus tarkastaa laskelmat ja ilmoittaa mahdollisista virheistä tilakeskukselle.

Sisäisissä vuokrissa on tullut esille joitain ongelma-kohtia. Vantaan kaupungilla on yhteiseen käyttöön hankittuja tiloja. Näitä ovat muun muassa väestönsuojelutarkoitukseen hankitut kalliosuojat. Väestönsuojelulla ei ole omaa kustannuspaikkaa, joten kyseisiä kalliosuojia vuokrannut tulosalue joutuu maksamaan toteumapohjaisen ylläpitovuokran lisäksi myös tilojen pääomavuokran. Vuodelle 2011 kalliosuojien sisäisistä vuokrista on poistettu pääomavuokran osuus.

Sosiaali- ja terveystoimen tulosityksiköillä on ollut joitakin epäselvyyksiä sisäisissä vuokrissa. Joidenkin sosiaali- ja terveystoimen tulosityksiköiden sisäiset vuokrat ovat ylittäneet huomattavasti budjetoidun talousarvion. Tilakeskuksen mukaan epäselvyydet johtuvat siitä, että toimialalta on saatu budjetoinnin yhteydessä virheellinen kustannuspaikka ja vuokrat ovat näin kohdistuneet väärään tulosityksikköön. Kustannuspaikkojen virheellisyyteen on vaikuttanut se, että Van-Van-projektin yhteydessä sosiaali- ja terveysala muutti kaikki kustannuspaikkansa.

#### **Johtopäätökset:**

Tilapalvelujen organisaatiouudistus on ollut valmistelussa koko vuoden 2010. Uudistuksen päälinjaukset on tehty ja kiinteistöomaisuuden hallinnan ja tilapalvelujen on katsottu olevan keskeinen osa kaupungin palveluja. Tilakeskuksen rooli halutaan pitää vahvana säilyttämällä tilakeskus toimialana. Tilakeskuksen roolia vahvistetaan keskittämällä tiloihin ja tilapalveluihin liittyvä omistajaohjaus tilakeskukseen. Konkreettisesti tämä näkyy siinä, että VTK-kiinteistöt sulautetaan tilakeskukseen. Suurimmat muutokset tilakeskuksen organisaatioon tulevat olemaan kahden tilapalveluja tuottavan tulosalueen yhtiöittäminen (ateria- ja siivouspalvelut sekä kiinteistöpalvelut) ja yhden tulosityksikön ulkoistaminen (korjausrakentaminen). Samalla sisäisiin vuokriin valmistellaan uusi laskentamalli.

Tilakeskuksen organisaatiomuutosta viedään läpi projektina, jonka ohjaukseen osallistuu myös laajasti muiden toimialojen edustajia. Tällä pyritään varmistamaan, että muutosten vaikutukset tulisivat laajasti ja monesta näkökulmasta arvioituksi. Tilakeskuksen henkilöstöä on pidetty ajan tasalla infotilaisuuksilla sekä käsittelemällä muutoksiin liittyviä asioita kaikissa yhteistoimintaryhmän kokouksissa.



### Suosituks:

Tilapalvelujen uuden organisaatiomallin vaatimien muutosten valmistelu jatkuu vielä vuonna 2011, jolloin muutokset valmistellaan niin, että ne tulevat voimaan vuoden 2012 alusta. Tilapalvelujen organisaatiomuutoksessa pitää huolehtia, että nyt suunnitteluprosessissa mukana olevien asiakastoimialojen näkökulma ja asiakaslähtöisyys tulevat korostumaan uuden tilapalveluorganisaation toiminnassa. Tilakeskuksen ja toimialojen välistä sopimusjärjestelmää uudistettaessa pitää varmistaa, että uusi järjestelmä mahdollistaa palvelujen hinnan ja laadun vertailun ostopalveluihin ja parantaa tilakustannusten läpinäkyvyyttä. Ennen uuden tilakeskustoimialan toiminnan aloittamista pitää kaikki kaupungin toimialat kattava toimitiloja ja tilapalveluja koskeva palvelusopimusjärjestelmä saada valmiiksi. Tilapalvelujen laadun ja sopimusjärjestelmän toimivuuden seurantaan pitää myös uuden tilapalveluorganisaation toiminnan käynnistymisen jälkeen kiinnittää erityistä huomiota.

Sisäisten vuokrien kohdistumisessa oikeille kustannuspaikoille on ollut joitakin ongelmia vaikka toimialoilla pitäisi olla mahdollisuus budjetointivaiheessa tarkistaa sisäisten vuokriensa perusteena olevat laskelmat. Sisäisten vuokrien määräytymisperusteet eivät myöskään tunnu olevan selviä kaikilla toimialoilla. Tilakeskuksen organisaatiouudistuksen yhteydessä on vuodelle 2011 asetettu tavoitteeksi myös sisäisten vuokrien uuden mallin valmistelu. Uuden mallin käyttöönoton yhteydessä pitää sisäisten vuokrien määräytymisen perusteet tehdä selväksi joka toimialalle, jotta toimialat tietävät miten niiden sisäiset vuokrat muodostuvat. Samoin pitää varmistaa yhdessä toimialojen kanssa vuokrien kohdistuminen oikeille kustannuspaikoille.

### 5.6.13 Sosiaali- ja terveystoimi

Päihdepalveluja ja psykososiaalisia palveluja on arvioitu erikseen kohdassa 5.6.9 sekä perusterveydenhuollon mittareita kohdassa 5.4.

#### Talous

Koko sosiaali- ja terveystoimen menot kasvoivat 2,2 prosenttia vuodesta 2009 ja tulot 1,1 prosenttia. Vuoden 2009 menoissa on mukana työmarkkinatuen kuntaosuudet, jotka siirrettiin vuoden 2010 alusta Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialalle. Jos tämä erä olisi edelleen mukana, toimialan menojen kasvu olisi ollut 3,4 prosenttia.

Toimialan oman toiminnan menot kasvoivat 3,4 prosenttia vuodesta 2009 vuoteen 2010. Oman toiminnan alkuperäinen käyttösunnitelma alittui 2,5 milj. euroa (0,8 prosenttia) ja korotettu käyttösunnitelma 5,5 milj. euroa (1,9 prosenttia). Oman toiminnan osuus sosiaali- ja terveystoimen menoista on 57 prosenttia vuoden 2010 tilinpäätöksessä.

Erikoissairaanhoidossa menot kasvoivat 0,7 prosenttia. Erikoissairaanhoidon osalta alkuperäinen käyttösunnitelma ylittyi 12,3 milj. euroa (6,9 prosenttia) ja korotettu käyttösunnitelma alittui 3,3 milj. euroa (1,8 prosenttia). Erikoissairaanhoidon osuus sosiaali- ja terveystoimen menoista on noin 35 prosenttia vuoden 2010 tilinpäätöksessä.

Talustilanne näytti osavuositarkastuksissa pahemmalta kuin se, mikä lopulta toteutui. Ensimmäisten osavuositarkastusten aikaan lama oli vielä pahimmillaan ja odotettiin toimeentulotukiasiakkaiden määrän kasvavan huomattavasti. Toimeentulotuki kasvoi vähemmän kuin mihin oltiin varauduttu ja työttömyys parani, vaikka etukäteen oli tiedossa, että yli 500 päivää työttömänä olleiden määrä tulee kasvamaan vuonna 2010.

Kaupunginhallituksen talouden sopeuttamissuunnitelma edellytti HUS:ltä huomattavaa tuottavuuden parantamista. Palvelusopimuksen loppusumma oli alle edellisen vuoden tilinpäätöksessä toteutuneen. Vielä kolmannen osavuositarkastuksen aikaan syyskuun lopussa erikoissairaanhoidon ennusti 19,2 milj. euron talousarvioylitystä. Lopullinen talousarvion ylitys erikoissairaanhoidossa oli 12,3 miljoonaa euroa. Loppuvuoden aikana HUS kiri toimintansa tehokkuutta parempaan suuntaan.



Suurin ongelma on erikoissairaanhoidon kustannusten huono ennustettavuus. HUS arvioi vielä joulukuussa lähes 20 miljoonan euron määrärahojen ylitystä ja lopulliset lukemat saatiin tammikuun lopussa. Talousarviomuutokset tulee kuitenkin viedä kaupunginvaltuustolle jo marraskuussa, joten päätökset lisätalousarvion pyytämisestä oli tehtävä silloin.

### Toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen

Kaupunginvaltuuston asettamista sitovista tavoitteista 15 koski yksin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaa. Tavoitteista 9 oli tuottavuusohjelmassa asetettuja tavoitteita ja 12 liittyy Vantaa-sopimukseen. Lisäksi kaikille toimialoille yhteisiä tavoitteita oli 9.

Vuoden 2010 aikana toimialalla selvitettiin ja valmisteltiin useita rakenteellisia muutoksia. Toimintaa järjesteltiin uudelleen. Perusterveydenhuollon virkajan ulkopuolisten päivystyspalvelujen yhteiskäyttö pääkaupunkiseudulla alkoi 1.4.2010 ja suun terveydenhuolto muuttui liikelaitokseksi 1.6.2010. Mielen-terveyskeskuksen toiminta saatiin alulle. Terveyspalveluiden listautumismallin käyttöönotto viivästyi, mutta on käynnistynyt Länsi-Vantaalla alkuvuonna 2011. Terveyspalveluissa lisäksi kolmesta sosiaali- ja terveysasemasta muodostetaan laajan palvelun yksiköt, jotka tarjoavat myös erikoissairaanhoidon palveluja. Erikoissairaanhoidon palvelujen tuominen laajan palvelun terveyskeskuksiin piti toteutua jo 2010. Toiminnan pitäisi käynnistyä vuoden 2011 aikana alkaen Länsi-Vantaalta.

Perhepalveluissa palveluverkon keskittäminen käynnistyi sekä vanhus- ja vammaispalveluissa valmisteltiin palvelusetelien käyttöönottamista. Vanhusten erikoissairaanhoidopaineita vähennettiin akuuttihoitoa lisäämällä. Akuuttiosastojen käyttöönoton lisäksi hyvä kuntoutus on helpottanut erikoissairaanhoidopaineita.

Kaikkia järjestelyitä ei selvitysten perusteella ainaakaan vielä toteuteta. Esimerkiksi terveyspalvelujen vastaanotto toiminnan liikelaitostaminen, erikoissairaanhoidon elektiivisen toiminnan kilpailuttaminen, Hakunilan neuvolatoiminta ja Hakunilan kotihoidon peruspalvelut.

#### Johtopäätökset:

Erikoissairaanhoidon kustannusten ennustettavuus on huono. HUS ennusti vielä joulukuussa erikoissairaanhoidon talousarvion ylityksen noin seitsemän miljoonaa euroa liian suureksi. Talousarviomuutokset tulee viedä kaupunginvaltuustolle jo marraskuussa, joten päätökset lisätalousarvion pyytämisestä tehdään sen hetkisten tietojen perusteella.

#### Suosituks:

HUS:n laskutuksen ennustettavuutta on parannettava. Kaupungin tulisi ryhtyä toimenpiteisiin ennustettavuuden parantamiseksi.

### 5.6.14 Korson Keskustakiinteistöt Oy:n toimijoiden vahingonkorvaukset

Korson Keskustakiinteistöt Oy:n hallinnon tarkastamisen jälkeen vuonna 2003 tehdyn tutkintapyynnön mukaisesti syyttäjä oli keväällä 2006 päättänyt syyttää Korson Keskustakiinteistöt Oy:n silloista hallituksen puheenjohtajaa ja toimitusjohtajaa muun muassa kirjanpitorikoksista. Vantaan kärjäoikeus antoi asiassa tuomion 30.11.2006, jolla kärjäoikeus tuomitsi yhtiön entisen toimitusjohtajan 60 päivän sekä entisen hallituksen puheenjohtajan 50 päivän ehdollisiin vankeusrangaistuksiin ja yhteisvastuullisesti noin 200 000 euron korvauksiin. Tuomiot tulivat kirjanpitorikoksesta ja luottamusmiesaseman väärinkäytöstä.

Yhtiö on joulukuussa 2004 hakenut hallituksen puheenjohtajan omaisuutta takavarikkoon yhtiön väitetyn vahingonkorvaussaatavan vakuudeksi. Vantaan kihlakunnanviraston ulosotto-osasto asetti 28.12.2004 päivätyllä täytäntöönpanopäätöksellä takavarikkoon entisen hallituksen puheenjohtajan omistaman puolikkaan kiinteistöstä sekä henkilöauton. Takavarikoitu omaisuus oli keskeytyksettä entisen hallituksen puheenjohtajan hallussa.

Helsingin hovioikeus kumosi 13.2.2009 antamallaan tuomiolla Vantaan kärjäoikeuden antaman tuomion. Lisäksi sekä Korson Keskustakiinteistöt Oy:n että syyt-



täjän kaikki vaatimukset hylättiin. Lisäksi Korson Keskustakiinteistöt Oy veloitettiin korvaamaan vastaajien oikeudenkäyntikulut.

Kaupunginhallituksen konsernijaosto päätti 23.2.2009 antaa yhtiölle kehotuksen olla hakematta korkeimmalta oikeudelta valituslupaa, minkä mukaisen päätöksen yhtiön hallitus teki 6.3.2009. Yleinen syyttäjä päätti hakea valituslupaa, jota korkein oikeus ei myöntänyt.

Kaupunginhallituksen konsernijaosto on kokouksissaan 15.3.2010, 12.4.2010 ja 19.4.2010 käsitellyt yhtiön hallituksen puheenjohtajan sekä yhtiön toimitusjohtajan vahingonkorvausvaatimusta ja päättänyt vahingonkorvauksen määristä.

OK 5:26 (28.6.1993/595) mukaan asiassa, jossa sovinto on sallittu, tuomioistuimen on pyrittävä saamaan asianosaiset sopimaan asia. Asia voidaan sopia eli tehdä sovinto missä vaiheessa tahansa siviiliprosessin kuluessa. Sovinto on suositeltava, koska tuomioistuin-käsittely aiheuttaa epävarmuutta ja on usein pitkäkestoisista ja aiheuttaa suurelkin kulut intressiin nähden. Lisäksi sovinto lopettaa riidan, eikä se jää enää vireille. Sovinto on suositeltavaa tehdä kirjallisesti. Yleensä lopputulos ilmoitetaan rahamääräisenä summana eikä lopputulokseen kirjoiteta perusteluja eikä siitä ilmene kumpi osapuolista olisi voittaja tai häviöjä.

Korson Keskustakiinteistöt Oy:n tapauksessa oli tilattu asiantuntijalausunto, missä ei lausuttu ehdotonta kantaa korvausvelvollisuudesta. Vaihtoehtona oli myös sovintokorvaus asian kertakaikkiseksi ja lopulliseksi sopimiseksi.

Keskushallinnon lakimies sai konsernijaostolta toimeksiannon neuvotella sovinnosta. Lakimies on käynyt neuvottelut asianomaisten kanssa. Lakimies oli ymmärtänyt toimeksiantonsa siten, että hänen on soviteltava siitä, millä summalla hallituksen puheenjohtaja ja hänen puolisonsa sekä toimitusjohtaja ovat valmiita luopumaan kanteestaan. Hän ei ollut välimiehenä eli tekemässä itsenäistä ratkaisua, vaan neuvottelemassa kertakaikkisesta summasta. Alempaan summaan neuvottelija ei saanut hallituksen puheenjohtajaa suostumaan.

Korvausvaatimuksen suuruudelle konsernijaosto enempiä kuin asiantuntijalausuntokaan eivät antaneet minkäänlaisia summia. Lakimies informoi konsernijaostoa neuvottelujen etenemisestä.

Neuvottelutulos saavutettiin: sopimuksen mukaan yhtiö maksaa kertakorvauksena perusteettoman takavarikon aiheuttamista vahingoista hallituksen puheenjohtajalle 66 000 euroa sekä toimitusjohtajalle 42 500 euroa ja että sopimusten mukaan hallituksen puheenjohtaja ja hänen puolisonsa sekä toimitusjohtaja peruuttavat yhtiötä vastaan vireillä olevat asiaa koskevat kanteensa.

Konsernijaosto hyväksyi summat. Neuvottelun jälkeen konsernijaosto antoi ohjeet Korson Keskustakiinteistöt Oy:n hallitukselle. Hallitus oli virkamieshallitus. Korvausvaatimuksen alkuvaiheessa vielä toiminut hallitus oli eronnut tehtävästään vahingonkorvausvaatimuksen käsittelyn aikana.

#### **Johtopäätökset:**

Hallituksen puheenjohtajalle ja toimitusjohtajalle maksettuja summia ei ole perusteltu. Vahingonkorvaus on korvaus siitä vahingosta, joka vahinkoa kärsineelle on aiheutunut. Tässä tapauksessa määrää ei ole yritettykään selvittää, vaan on maksettu esitettyjen vaatimusten mukaisesti hallituksen puheenjohtajalle puolet enemmän kuin toimitusjohtajalle.

## 5.6.15 VanVan-hankkeen eteneminen

#### **Menetelmä:**

VanVan-hankkeen osalta tukeudutaan suurelta osin tilintarkastajan suorittamaan tarkastukseen marras-joulukuussa 2010. Ulkoinen tarkastus on lisäksi haastatellut projektin johtajaa arviointikertomuksen laadinnan yhteydessä. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä saattaa merkittävän hankkeen etenemistä koskevaa tietoa valtuustolle.

Toiminnanohjausjärjestelmä muodostuu SAP ja Rondo-järjestelmistä, joissa keskeiset taloushallinnon toiminnot suoritetaan. Toiminnanohjausjärjestelmästä on yhteydet muun muassa Hijat-palkanlaskentaan, Baswaren konsernilaskentaan, sähköpostiin ja toimialakohtaisiin järjestelmiin. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmästä on yhteys ulkopuolisiin kumppaneihin,



joista merkittävin on Itella. Ostolaskut tulevat Rondoan Itellan kautta, myös myyntilaskut lähtevät Itellan kautta samoin kuin ostotilaukset.

Projekti on aloitettu vuonna 2008 ja se päättyy vuoden 2012 keväällä. Projektin eteneminen oli alun perin jaettu kolmeen vaiheeseen ja sen piti päättyä vuonna 2010. Projektin 2 vaihe oli sisällöltään suunniteltua laajempi. Sisältöön vaikutti muun muassa Suun terveydenhuollon liikelaitoksen perustaminen vuonna 2010.

Kustannuksia on toteutunut enemmän kuin hankkeelle on osattu budjetoida. Projektille ei ole laadittu budjettia koko elinkaarelle. Toiminnanohjaushankkeen palveluiden toimittajaksi on valittu Logica Suomi Oy. Tarjouksen mukainen hankinnan arvo on 9 097 567,81 euroa.

Hankkeen toteutuneet kustannukset ja käyttöönotettujen järjestelmien ylläpitokustannukset ovat ylittyneet vuonna 2008 yhteensä 323 635 euroa ja vuonna 2009 yhteensä 179 723 euroa. Vuonna 2010 toteutuneet kustannukset alittivat kyseisen vuoden talousarvion 859 079 eurolla.

**Johtopäätökset:**

Suoritetun tarkastuksen perusteella todetaan, että järjestelmän tuottamaa tietoa pidetään luotettavana. Järjestelmää paljon käyttävät osaavat hyödyntää sitä esimerkiksi raportoinnissa.

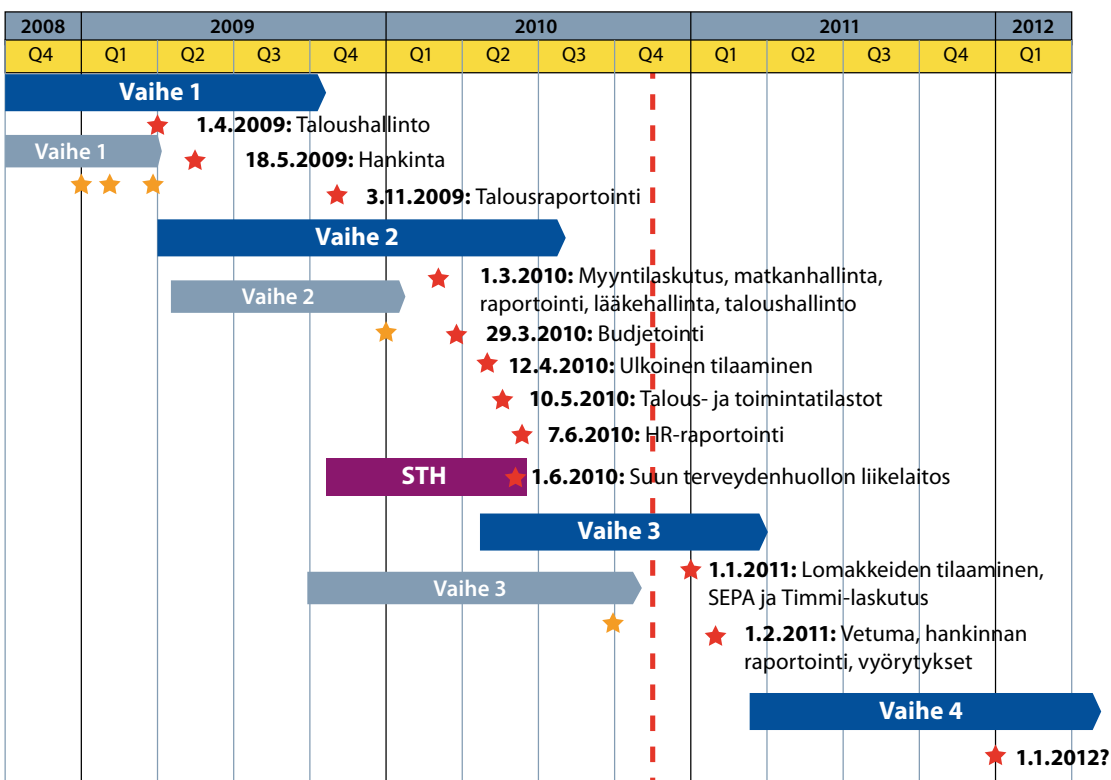
**Suosituks:**

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota siihen, että toiminnanohjausjärjestelmästä tulisi saada mahdollisimman paljon hyötyä yhtiöittämisistä ja muista organisaatiojärjestelyistä huolimatta.

Huomiota tulee tilintarkastajan mukaan kiinnittää esimerkiksi hankebudjetointiin siten, että järjestelmä tuottaa tiedon koko hankkeen toteutuneista kustannuksista ja investoinneista sekä talousarviosta. Lisäksi järjestelmän tulisi tuottaa tieto laskentakohteittain.

**VanVan-projektin suunniteltu ja toteutunut eteneminen**

- ★ Alkuperäinen suunnitelma
- ★ Toteuma / ennuste





## 6 TARKASTUSLAUTAKUN- NAN KANNANOTTO TILIN- TARKASTAJAN HAVAINTOI- HIN

Tilintarkastajan havainnot perustuvat tilintarkastus-  
suunnitelman mukaisiin tarkastuksiin, jotka JHTT, KHT,  
Tuulikki Tuononen on raportoinut tarkastuslautakun-  
nalle.

Tarkastuslautakunta yhtyy tilintarkastajan pöytäkir-  
jassaan antamaan esitykseen vastuuvapauden myön-  
tämisestä kaupungin hallintoa ja taloutta hoitaneille  
toimielinten jäsenille ja tehtäväalueiden viranhaltijoil-  
le tilikaudelta.

## 7 TARKASTUSLAUTAKUN- NAN ESITYS KAUPUNGIN- VALTUUSTOLLE

Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen  
vuodelta 2010 kaupunginvaltuuston käsiteltäväksi ja  
esittää, että kaupunginvaltuusto pyytää arviointiker-  
tomuksessa esitetyistä suosituksista kaupunginhalli-  
tuksen selvitykset niin, että ne voidaan käsitellä vuo-  
den 2011 aikana.





## 8 ALLEKIRJOITUKSET

Vantaalla 5. toukokuuta 2011

Tarkastuslautakunta

Hanru Kokko  
puheenjohtaja

Raija Virta  
varapuheenjohtaja

Taina Ala-Nikkola

Ilmari Heinonen

Göran Härmälä

Markku J. Jääskeläinen

Petri Koivuniemi

Mika Niikko

Riitta Ryhänen

Säde Tahvanainen



## LYHENTEET

ARA	Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
HeVa	Helsinki-Vantaa
HSY	Helsingin seudun ympäristöpalvelut
HUS	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri
JHTT	Julkishallinnon ja -talouden tilintarkastaja
Kela	Kansaneläkelaitos
KHT	Keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastaja
kem <sup>2</sup>	Kerrosalaneliömetri
k-m <sup>2</sup>	Kerrosalaneliömetri
OK	Oikeudenkäyntikaari
PKS	Pääkaupunkiseudun yhteistyö
TE	Työ ja elinkeino
VanVan	Vantaan toiminnanohjausjärjestelmä



Kannen kuva Myyrmäen urheilupuisto – visio 2015. Kuva Siren Arkkitehdit Oy.  
Sisäkannen kuva Valtuustokauden 2009–2012 tarkastuslautakunta: vasemmalta Markku J. Jääskeläinen, Ilmari Heinonen, Petri Koivuniemi, Hannu Kokko, Raija Virta, varajäsen Marja-Leena Murto, varajäsen Eva Maria Loikkanen, Riitta Ryhänen, Göran Härmälä, Mika Niikko, kuvasta puuttuvat Taina Ala-Nikkola ja Säde Tahvanainen. Kuva Sakari Manninen.

Taitto Sanna Juusola, kaupunginkanslia  
Paino Vantaan kaupungin paino 5/2011  
Yhteystiedot Vantaan kaupungin ulkoinen tarkastus  
kaupunginreviisori, JHTT Helena Hyvönen  
Puhelin 09 8392 8072



# Vantaa

Vantaan kaupunki  
Asematie 7, 01300 Vantaa  
Puhelin 09 83911