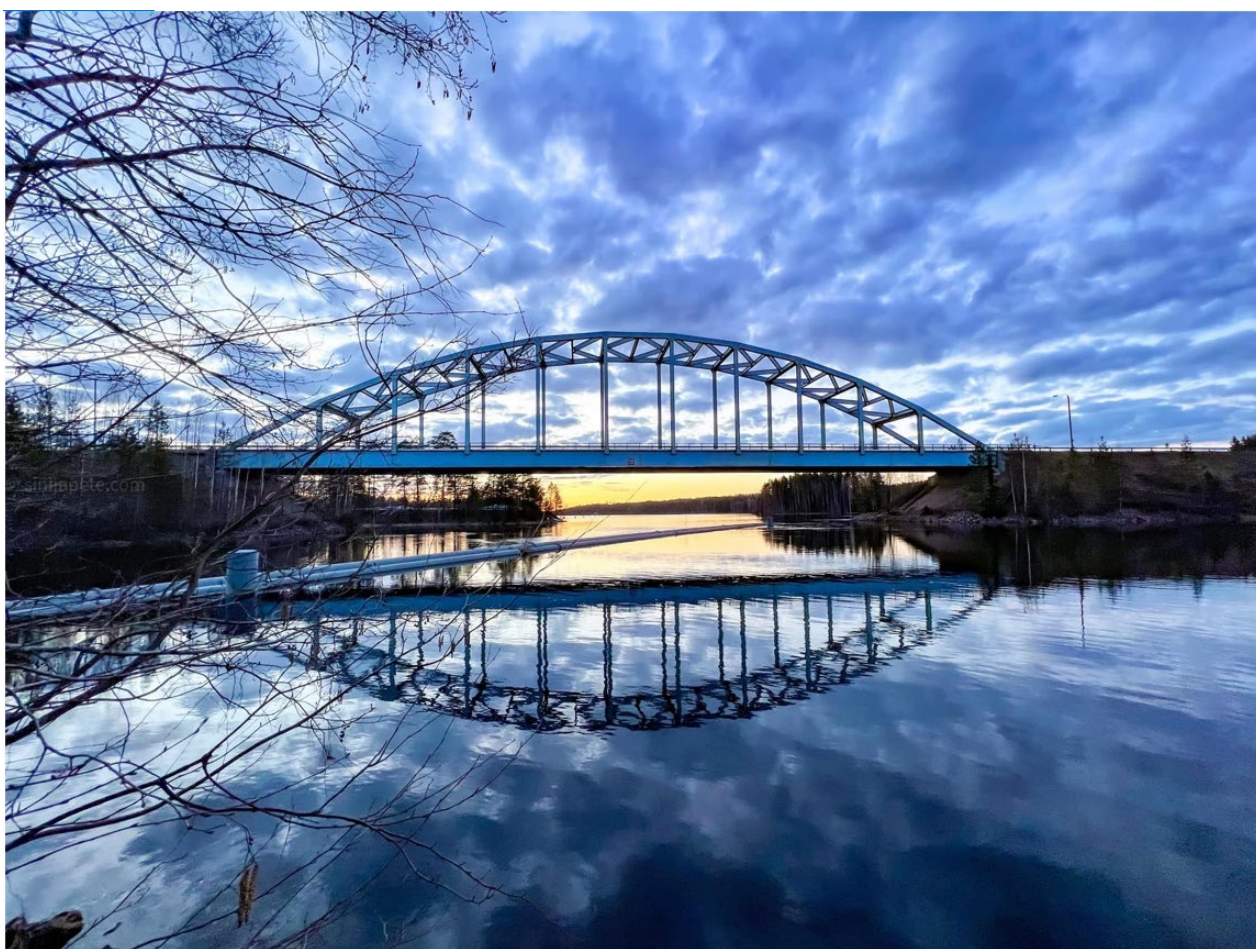


Äänekosken kaupunginvaltuustolle



# ARVIOINTIKERTOMUS VUODELTA 2021



Kuva: Sini & Pete

Äänekosken kaupunki  
Tarkastuslautakunta  
30.5.2022

## Sisällysluettelo

1 Puheenjohtajan katsaus .....	3
2 Lautakunnan toiminta .....	4
3 Sidonnaisuusrekisteri .....	7
4 Vuoden 2020 arviointikertomukseen annetun vastauksen arviointi.....	7
5 Tarkastuslautakunnan tilannekatsaus .....	7
6 Taloudellisten tavoitteiden toteutumisen arviointi .....	8
7 Henkilöstö .....	10
8 Konserniohjeistus ja kuntakonsernille asetettujen tavoitteiden toteutuminen .....	11
9 Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen arviointia .....	12
9.1 Kaupunginhallitus .....	12
9.2 Sosiaali- ja terveyslautakunta.....	13
9.3 Opetus- ja kasvatustalautakunta.....	14
9.4 Kaupunkirakennelautakunta.....	15
10 Sisäinen valvonta ja riskien hallinta.....	16
11 Yhteenvedo .....	17
12 Tarkastuslautakunnan esitys valtuustolle .....	17

## 1 Puheenjohtajan katsaus

Toimikauden 2021-2023 tarkastuslautakunta on aloittanut työskentelynsä elokuun 2021 lopussa. Tarkastuslautakunta laatii arviointisuunnitelman ja antaa valtuustolle kultakin vuodelta arviointikertomuksen, joka käsitellään kesäkuun 2022 valtuustossa tilinpäätöksen yhteydessä. Kaupunginhallitus antaa valtuustolle lausunnon syyskuun loppuun mennessä toimenpiteistä, joihin se on ryhtynyt tai päättää ryhtyä arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen perusteella.

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, miten valtuuston tilikaudelle asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ovat kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on lisäksi sekä kiinnittää huomiota toiminnan, toimintatapojen ja palvelujen järjestämisen tarkoituksenmukaisuuteen että arvioida toimintaa ja sen vaikuttavuutta suhteessa kustannuksiin.

Tarkastuslautakunta on sekä tuloksellisuuden että poliittisen ohjauksen arvioija tilintarkastuksen kohdistuessa toiminnan laillisuuteen ja tilinpäätösinformaation oikeellisuuteen. Tarkastuslautakunta on pyrkinyt arvioimaan toimintaa objektiivisesti ja luotettavasti. Arvioinnin tulisikin tukea toiminnan kehittämistä. Arviointikertomuksen vaikuttavuuden kannalta oleellisinta on, ottaako valtuusto arviointikertomuksessa mainitut havainnot, puutteet ja kehittämissuhteet toiminnan suunnittelussa huomioon riittävän nopeasti ja kattavasti.

Tarkastuslautakunta esittää valtuustolle arvioitaan vuoden 2021 tavoitteiden toteutumisesta kolmessa ryhmässä; myönteiset havainnot, kehitettävät asiat ja riskeinä painotettavat asiat. Myönteistä on, että perustoiminta on sujunut hyvin, vaikka on eletty korona-aikaa.

Henkilöstökertomus antaa edellisvuosien tapaan kattavan kuvauksen henkilöstöä koskevista asioista. Kehittämisen- ja uudistustyötä on tehty runsaasti oman työn ohella etenkin hyvinvointialueen valmistelun osalta. Vuoden 2023 alussa koittavat muutokset vaikuttivat merkittävästi työmäärään jo vuonna 2021.

Tarkastuslautakunnan tehtävä perustuu kuntalakiin ja Äänekosken kaupungin hallintosääntöön. Olemme arvioineet asetettujen tavoitteiden toteutumista ja kuulleet sekä poliittisen johdon että operatiivisen johdon tilannekatsauksia ja kehittämissuhteita. Sekä henkilöstö että johto kaikilla toimialueilla ansaitsevat kiitokset työstään.

Kiitän valtuutettuja ja viranhaltijoita hyvästä yhteistyöstä tarkastuslautakunnan kanssa. Kiitos kuuluu myös tarkastuslautakunnan jäsenille, jotka ovat innolla tarttuneet sekä paneutuneet uuteen haastavaan tehtävään. Kiitos myös hallintosihteeri Tuula Ruuskalle sekä tilintarkastajille sujuvasta yhteistyöstä.

Leila Lindell  
Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja

## 2 Lautakunnan toiminta

Kuntalain 121 §:n perusteella on Äänekosken valtuusto 23.8.2021, § 81, asettanut tarkastuslautakunnan vuosien 2021-2023 hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten. Lautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tarkastuslautakunnan jäseniksi ja näille henkilökohtaisiksi varajäseniksi valtuusto valitsi seuraavat henkilöt:

Jäsen	Henkilökohtainen varajäsen
Holopainen Simo	Oranen Arvo
Lax Marko	Aho Jarmo
Lindell Leila	Huhta Marjatta
Penttinen Hannu	Heikkinen Päivi
Pölkki Tuula	Vilén Erkki
Rantanen Ville	Pönkänen Erkki
Rautiainen Marjo	Virtanen Petra
Rautiainen Sinikka	Jaakkola Marja
Somiska Mikko	Nieminen Aapo

Lautakunnan puheenjohtajaksi valittiin Leila Lindell ja varapuheenjohtajaksi Mikko Somiska. Lautakunnan sihteerinä on toiminut tarkastaja Tarmo Hartikka BDO Audiator Oy:stä. Teknisenä sihteerinä on toiminut hallintosihteerinä Tuula Ruuska.

Valtuusto on 22.2.2021, § 6, valinnut kuntalain 122 §:n mukaiseksi tilintarkastusyhteisöksi toimikaudeksi 2021-2024 BDO Audiator Oy:n, joka on nimennyt vastuunalaiseksi tilintarkastajaksi JHT, HT Minna Ainasvuoren.

Tilintarkastaja on raportoinut suorittamistaan tarkastuksista tarkastuslautakunnalle ja antanut kuntalain 125 §:n mukaisen tilintarkastuskertomuksen. Tilintarkastuskertomus on ollut lautakunnan käytössä tätä arviointikertomusta laadittaessa. Konserniyhtiöiden vastuullisina tilintarkastajina ovat toimineet JHT, KHT Heidi Rimpilä ja JHT, KHT Hanna Keskinen BDO Oy/BDO Audiator Oy:stä.

### Lautakunnan työskentely

Tarkastuslautakunta asetettiin hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten. Koronapandemian vuoksi kuntavaalit järjestettiin totuttua ajankohtaa myöhemmin, mistä syystä myös uuden tarkastuslautakunnan arviointityö vuoden 2021 osalta pääsi alkamaan vasta syksyllä. Valtuustokauden vaihtumisesta johtuvat esteellisyydet käsiteltiin lautakunnan ensimmäisessä kokouksessa 31.8.2021, § 46.

Merkittiin tiedoksi seuraavat lautakunnan jäsenten esteellisyydet:

Leila Lindell:

Kaupunginhallitus, jäsen (23.8.2021 asti)

Äänekosken Energia Oy, hallituksen varapuheenjohtaja

Ääneseudun Asunnot Oy, hallituksen jäsen (alkuvuosi 2021)

Äänekosken Vanhaintukisäätiö sr, varapuheenjohtaja (kevät 2022 alkaen)

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, hallituksen puheenjohtaja (21.9.2021 asti)

Keski-Suomen liitto, hallituksen jäsen (9/2021 alkaen)

Simo Holopainen:

Äänekosken Energia Oy, hallituksen jäsen  
Perusturvalautakunta, puheenjohtaja (23.8.2021 asti)  
Kaupunginhallitus, varajäsen (23.8.2021 asti)

Marko Lax:

Ääneseudun Asunnot Oy, hallituksen jäsen (loppuvuodesta 2021 lähtien)  
Kulttuuri- ja liikuntalautakunta, varajäsen (23.8.2021 alkaen)  
Keski-Suomen pelastuslaitoksen johtokunta, varajäsen (loppuvuodesta 2021 lähtien)

Marjo Rautiainen:

Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, valtuuston jäsen (23.8.2021 alkaen)  
Kaupunkirakennelautakunta, varajäsen (23.8.2021 alkaen)

Sinikka Rautiainen:

Kasvun ja oppimisen lautakunta, varapuheenjohtaja (23.8.2021 asti)  
Opetus- ja kasvatuslautakunta, varajäsen (23.8.2021 alkaen)  
Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, hallituksen jäsen (23.8.2021 asti)  
Sydän-Suomen jätelautakunta, jäsen (alkuvuosi 2021)  
Kaupunkirakennelautakunta, jäsen (23.8.2021 alkaen)  
Ympäristölautakunta, varajäsen (23.8.2021 alkaen)

Hannu Penttinen:

Vapaa-aikalautakunta, varapuheenjohtaja (23. 8.2021 asti)  
Äänekosken Kehitys Oy, hallituksen jäsen (10. 9.2021 asti)  
Proavera Oy, hallituksen jäsen (23.8.2021 alkaen)  
Äänekosken Vanhaintukisäätiön sr, puheenjohtaja (kevät 2022 alkaen)  
Sydän-Suomen jätelautakunta, jäsen (syksystä 2022)  
Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän tarkastuslautakunta, varajäsen (23.8.2021 alkaen)

Tuula Pölkki:

Opetus- ja kasvatuslautakunta, jäsen (23.8.2021 alkaen)  
Äänekosken Asumistukisäätiö sr, hallituksen varajäsen (syksystä 2021)

Ville Rantanen:

Ympäristölautakunta, varajäsen (23.8.2021 asti)

Tarkastuslautakunnan jäsenet eivät osallistuneet vuoden 2021 arviointiin siltä osin kuin he olivat esteellisiä.

Lautakunnan asettamisen jälkeen lautakunta on kokoontunut 11 kertaa. Lautakunta on tutustunut ennalta laaditun arviointisuunnitelman mukaisesti eri toimialoihin haastatteleamalla johtavia luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita. Haastateltavat ovat myös vastanneet kirjalliseen ennakkokyselyyn. Kuluneena vuonna uuden lautakunnan työskentely painottui kokonaiskuvan hahmottamiseen ja päivittämiseen.

Lautakunta on kuullut seuraavia henkilöitä:

- Tilintarkastajan tarkastussuunnitelma, tilintarkastaja Minna Ainasvuori
- Kaupunginjohtajan kuuleminen ajankohtaisista asioista, kaupunginjohtaja Matti Tuononen
- Äänekosken Kiinteistöhoito Oy, toimitusjohtaja Antti Virmanen ja hallituksen puheenjohtaja Lauri Lax
- Proavera Oy, toimitusjohtaja Antti Virmanen
- Sidonnaisuuksien ilmoittaminen tarkastuslautakunnalle, hallintosihteeri Tuula Ruuska
- Hyvinvointialueen muutoksen hallinta kaupungin näkökulmasta, henkilöstöjohtaja Arja Kriivarinmäki ja ylilääkäri Keijo Lukkarinen:
- Työllisyydenhoito ja kuntakokeilu, työllisyyspäällikkö Riikka Hytönen:
- Äänekosken Kehitys Oy, toimitusjohtaja Sari Åkerlund ja hallituksen puheenjohtaja Nina Välimäki
- Tilintarkastajan väliraportti, tilintarkastaja Minna Ainasvuori
- Perusopetus ja esiopetus, opetus- ja kasvatusjohtaja Ville Härtsiä
- Tilapalvelut ja kiinteistöt, rakennuttajapäällikkö Hannu Saarela ja tekninen isännöitsijä Hanna Räsälä
- Terveystuotopalvelut, ylilääkäri Keijo Lukkarinen
- Säätiöiden valvonta ja omistajaohjaus konsernijohdon näkökulmasta, vs. sosiaali- ja terveysjohtaja Raija Kojo ja kaupunginhallituksen puheenjohtaja Kari Kiiskinen
- Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestäminen, talousjohtaja Tapani Hämäläinen ja kaupunginhallituksen puheenjohtaja Kari Kiiskinen
- Tilinpäätöksen 2021 esittely, talousjohtaja Tapani Hämäläinen
- Tilinpäätöksen 2021 taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet, kaupunginjohtaja Matti Tuononen ja kaupunginhallituksen puheenjohtaja Kari Kiiskinen
- Henkilöstöraportin 2021 esittely, henkilöstöjohtaja Arja Kriivarinmäki
- Kyberturvallisuuden toimivuus Äänekosken kaupungilla, tietohallintopäällikkö Juha Kärkkäinen
- Kaupunginvaltuuston toiminnan kehittäminen ja arvioiminen, kaupunginvaltuuston puheenjohtaja Jari Halttunen
- Kaupungin johtamisen ja kaupunginhallituksen toiminnan arvioiminen, kaupunginhallituksen puheenjohtaja Kari Kiiskinen
- Hyvä hallintotapa ja eettiset ohjeet, hallintojohtaja Alekski Heikkilä
- Tilintarkastajan loppuraportti, tilintarkastaja Minna Ainasvuori

Tarkastuslautakunta on ollut tyytyväinen kuulemiinsa esityksiin. Alustukset ovat olleet valaisevia ja antaneet sekä selkeän tilannekuvan että uutta tietoa toiminnasta.

Tarkastuslautakunta esittää omassa arviointikertomuksessaan asioita, joita se painottaa tai joihin se on toimintavuoden aikana yksityiskohtaisemmin tutustunut. Tarkastuslautakunta esittää valtuustolle arvion tavoitteiden toteutumisesta kolmessa ryhmässä; myönteiset havainnot, kehitettävät asiat ja riskeinä painotettavat asiat. Tarkastuslautakunta perustaa arviointinsa em. henkilöiden kuulemisten lisäksi tilinpäätökseen, talousarvioon ja joiltain toimialoilta kerättyihin arviointilomakkeisiin, sekä niihin havaintoihin, jotka se on itse todennut tai muuten saanut tietoonsa.

Tarkastuslautakunta antaa myös suosituksia toiminnan kehittämisestä. Tarkastuslautakunta tiedostaa, että toiminnan johtaminen ja päätöksenteko kuuluu hallitukselle.

### 3 Sidonnaisuusrekisteri

Vuoden 2015 kuntalain (410/2015) hallintoa ja johtamista koskevat säännökset tulivat voimaan 1.6.2017 lukien. Lain 121.1 §:n ja 5 kohdan mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on valvoa 84 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi. Sidonnaisuusrekisteriasioissa tarkastuslautakunnassa on ollut teknisenä apuna hallintosihteeri Tuula Ruuska.

Tarkastuslautakunta käsitteli ja hyväksyi kaikki Äänekosken kaupungille toimitetut sidonnaisuusilmoitukset ja päätti toimittaa ne valtuustolle tiedoksi. Yksi ilmoitusvelvollisista ei ole tarkastuslautakunnan antamista kehotuksista huolimatta toimittanut sidonnaisuusilmoitustaan.

### 4 Vuoden 2020 arviointikertomukseen annetun vastauksen arviointi

Kaupunginvaltuusto on 14.6.2021, §56, tekemällään päätöksellä velvoittanut kaupunginhallituksen antamaan selvityksen vuoden 2020 arviointikertomuksen yhteenvedossa esitettyjen havaintojen aiheuttamista toimenpiteistä.

Kaupunginvaltuusto on 7.12.2021, § 139, käsitellyt kaupunginhallituksen 1.11.2021, § 334 antaman selvityksen. Selvitys on käsitelty tarkastuslautakunnassa 11.1.2022. Selvityksen oikeudellinen perusta on kuntalain (410/2015) 121 §:n 5 momentin säännös, jonka mukaan kunnanhallitus antaa valtuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta.

Tarkastuslautakunta esitti vuoden 2020 arviointikertomuksessa hallitukselle seuraavat kysymykset:

1. Miten investointien ja remonttien suunnittelu, toteutus ja valvonta saadaan niin, että niiden riskit saadaan paremmin hallittua?
2. Miten oppilashuollon, etenkin psykologien ja kuraattorien resurssit saadaan varmistettua lain vaatimuksia vastaaviksi?
3. Miten lastensuojelun sosiaalityön rekrytointiongelmat ratkaistaan?
4. Milloin uusi konserniohje saadaan valtuuston hyväksyttäväksi ja nykyisen lainsäädännön mukaiseksi?
5. Miten pieneneviin valtionosuuksiin on varauduttu talouden sopeuttamisessa?
6. Miten kaupunkistrategiassa huomioidaan väestön määrän ja väestörakenteen pitkän ajan muutokset?

Tarkastuslautakunta käsitteli kaupunginhallituksen antaman selvityksen kokouksessaan 11.1.2022, § 6 ja merkitsi sen tiedoksi (liite 1).

### 5 Tarkastuslautakunnan tilannekatsaus

Tätä tarkastuskertomusta laadittaessa Ukrainan kriisi ja sen myötä maailmantilanteen epävakaus sekä koronaviruspandemia aiheuttavat edelleen epävarmuutta ja uhkaa taloudelliseen ja toiminnalliseen tilanteeseen.

Kunnat ja kuntayhtymät saivat edelleen koronan aiheuttamiin talousvaikeuksiin valtiolta tukea. Äänekoskelle on saatu valtionosuuksia 3,7 % vähemmän kuin edellisellä vuonna, joten vähennys edellisvuoteen oli 1,9 M€. Tilikauden tulos oli 2,1 M€ ylijäämäinen.

Kaupungin asukasluku laski edelleen vuonna 2021. Huolestuttavaa on, että lähtömuutto on suurempaa kuin tulomuutto. Väestömäärän lasku johtuu myös syntyvyyttä korkeammasta kuolleisuudesta.

Tarkastuslautakunta toteaa, että uuden Äänekoski-ilmio -kaupunkistrategian jalkauttaminen tulee aloittaa, jotta valtuusto voi pitkäjännitteisesti vahvistaa kaupungin elinvoimaa ja edesauttaa pandemiasta toipumista. Myös talousarvion ja tilinpäätöksen tunnusluvut tulee päivittää tukemaan tätä, jotta tärkeäksi koetut palvelut pystytään turvaamaan.

## Tarkastuslautakunnan tilannekatsaus valtuustokauteen

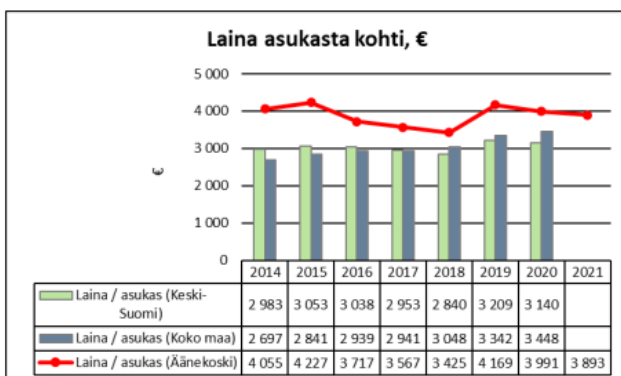
Väestökehitys ja huoltosuhde ovat pitkään jatkuneet useissa Keski-Suomen kunnissa vaikeampaan suuntaan. Kuntakonsernin lainakanta on kasvanut koko valtuustokauden ajan. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä huomion kiinnittämistä pidempien trendien kehitykseen Äänekoski-ilmion toiminnallisia mittareita laadittaessa.

## Väestömäärän kehitys ja lainakannan kasvu

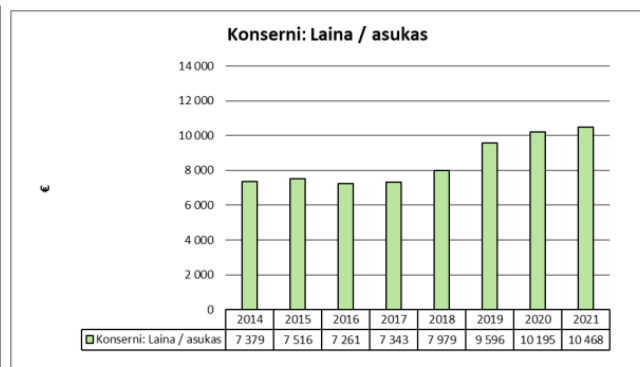
### ÄÄNEKOSKEN KAUPUNGIN VÄKILUVUN KEHITYS

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Asukasluku 31.12.	20 265	20 077	19 909	19 646	19 374	19 144	18 851	18 765	18 577	18 304
Muutos %	-0,3 %	-0,9 %	-0,8 %	-1,3 %	-1,4 %	-1,2 %	-1,5 %	-0,5 %	-1,0 %	-1,5 %
Muutos (asukasta)	-69	-188	-168	-263	-272	-230	-293	-86	-188	-273

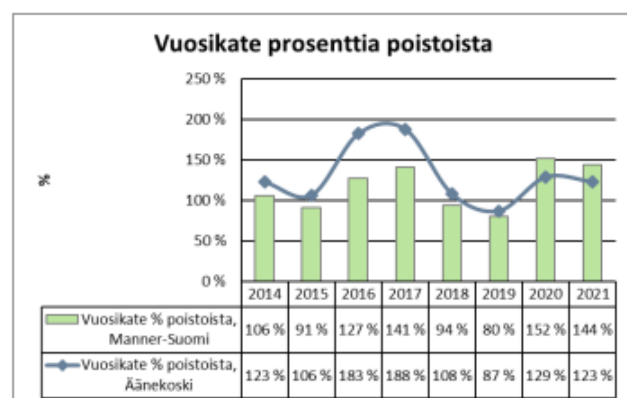
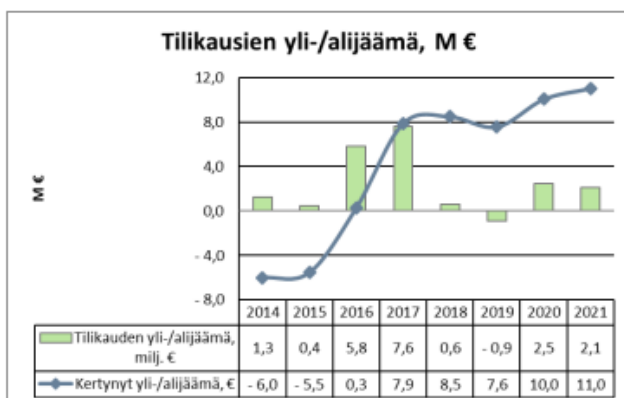
### LAINA ASUKASTA KOHTI, €



### LAINA ASUKASTA KOHTI, €



## 6 Taloudellisten tavoitteiden toteutumisen arviointi

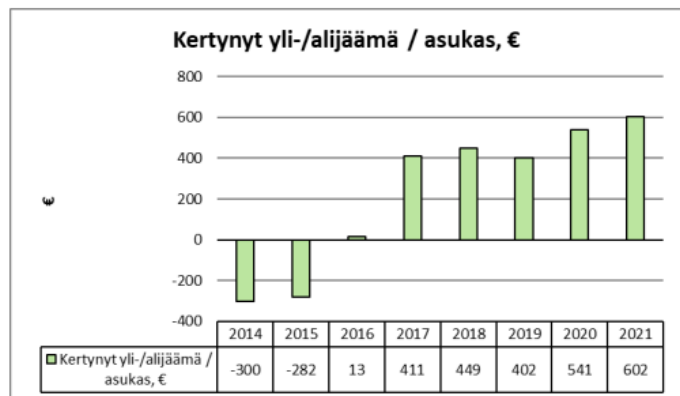
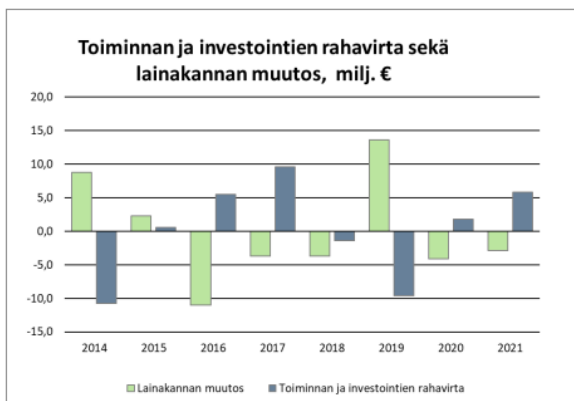




Tilikauden 2021 ylijäämä oli 2,083 M€ (v. 2020; 2,491 M€). Tilikauden tulos oli 2,069 M€ ylijäämäinen, mikä oli 0,408 M€ huonompi kuin vuonna 2020. Vuosikatteeksi muodostui 11,022 M€, mikä on 0,351 M€ pienempi kuin muutetussa talousarviossa. Vuoteen 2020 verrattuna vuosikate oli 0,055 M€ pienempi. Äänekosken vuosikate oli 123 % poistoista, kun luku edellisellä vuonna oli 128 %. Tällä tunnusluvulla mitattuna kaupungin tulo-rahoitus on ollut riittävä investointeihin nähden.

Verotulot olivat 81,295 M€ ja ne kasvoivat vuoteen 2020 verrattuna noin 6,4 M€. Yhteisöverot kasvoivat peräti 40 %, eli 11,9 M€:oon. Muutettuun talousarvioon nähden verotulot toteutuivat talousarvion mukaisesti. Valtionosuudet olivat 49,850 M€, joka on noin 1,9 M€ vähemmän kuin edellisellä vuonna, ja 26 000 euroa muutettua talousarviota enemmän.

Toimintatuotot (ulkoiset) olivat 20,904 M€ ja kasvua edelliseen vuoteen verrattuna oli 2,279 M€ (+14,70 %). Toimintakulut (ulkoiset) olivat 142,202 M€ ja lisäystä vuoteen 2020 verrattuna oli 6,712 M€ (+4,95 %). Poistoja tehtiin 8,953 M€ ja ne kasvoivat 0,354 M€ edellisvuodesta. Kertaluonteisia lisäpoistoja näistä oli 0,9 M€ Koulunmäen kiinteistöstä.



Toiminnan ja investointien rahavirta -välituloksen tilinpäätösvouden ja edellisten vuosien kertymän avulla voidaan seurata investointien omarahoituksen toteutumista pitemmällä aikavälillä.

Omarahoitusvaatimus täyttyy, jos kertymä viimeksi päättyneenä tilinpäätösvoonna on positiivinen. Toiminnan ja investointien rahavirran kertymä on positiivinen vuoden 2021 osalta. Kaupungin lainat ilman konsernia lainakanta on 3 893 euroa/asukas, jossa on laskua 2,5 % edelliseen vuoteen verrattuna. Kaupungin kertynyt ylijäämä oli 11,012 M€ (2020: ylijäämä 10,041 M€) ja asukasta kohden laskettuna ylijäämä oli 601 euroa/asukas (2020: ylijäämä 541 euroa/asukas). Yli-/alijäämiä verratessa tulee muistaa, että edellisten vuosien ylijäämästä on kirjattu 1,113 M€ pakollinen varaus Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin aikaisempien vuosien tappioiden kattamiseksi.

Kaupungin tuloveroprosentti oli 21,50. Kuntien keskimääräinen tuloveroprosentti vuonna 2021 oli 20,02. Keski-Suomessa vastaava luku oli 20,56.

Kaupunginvaltuuston tekemän päätöksen mukaan vuoden 2021 talousarvio oli valtuustoon nähden sitova vastuualuetasolla.

Vastuualuetasolla talousarviossa pysyttiin tai talousarvio alitettiin 13 vastuualueella, ja puolestaan kahdella vastuualueella talousarvio ylitettiin.

Talousarvion ylitykset: terveystaloudet (1.830.000), sosiaalityö (85.000). Terveystalouksien vastuualueelle kirjattiin kaupungin osuus -2,0 M€ sairaanhoitopiiriin vuoden 2021 alijäämästä. Alijäämän kirjaukselle ei ollut talousarviossa määrärahaa.

Kaupunginhallituksen 7.2.2022 valtuustolle tekemään vuoden 2021 talousarviota koskeviin muutosehdotuksiin viitaten tarkastuslautakunta huomauttaa, että hallintosäännön 63 §:n mukaan talousarvioon tehtävät muutokset on esitettävä valtuustolle siten, että valtuusto ehtii käsitellä muutosehdotukset talousarviovuoden aikana.

## 7 Henkilöstö

Henkilöstöraportti kuvaa toteutunutta henkilöstötilannetta. Se antaa tietoa organisaation henkilöstövoimavaroista, niiden käytöstä ja niissä tapahtuneista muutoksista. Henkilöstöraportin avulla voidaan arvioida, kuinka kaupungin henkilöstötavoitteet ovat toteutuneet.

Kaupunginvaltuuston hyväksymässä vuosien 2016-2021 kaupunkistrategiassa on asetettu strategiset päämäärät näkökulmittain ja kullekin päämäärälle kriittiset menestystekijät.

Henkilöstönäkökulmasta kriittisiä menestystekijöitä ovat oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä toimiva johto ja esimiestyö.

Henkilöstön osalta strategian toteutumista ohjaavat tuloskortit. Kullekin kriittiselle menestystekijälle on määritelty mittarit, joilla toteutumista arvioidaan. Jokaiselle mittarille on puolestaan asetettu vuosittaiset tavoitteet. Samalla on määritelty keskeisiä toimenpiteitä menestystekijän saavuttamiseksi.

Henkilöstötuloskortin mittareina toimivat:

- kehityskeskustelujen toteutuminen
- henkilöstökyselyn tulokset (osaaminen ja työolot, työyhteisön toimivuus, omat voimavarat sekä johtaminen)
- sairauspoissaolot

Tavoitteiden edistämiseksi on syksyllä 2019 käynnistetty esimiesvalmennus yhteistyössä Verven kanssa. Hanketta on jatkettu vuonna 2021. Tarkastuslautakunta näkee esimiesvalmennuksen toimintamallin erittäin tärkeäksi vallitsevissa poikkeusoloissa.

Vuonna 2021 asetetut tavoitteet toteutuivat seuraavasti: kehityskeskustelujen määrä, toteutuma 79 % (tavoite 91 %), henkilöstökyselyt (asteikko 1-5): osaaminen ja työolot, toteutuma 3,9 (tavoite 3,9), työyhteisön toimivuus 4,0 (tavoite 4,1) ja omat voimavarat 4,0 (tavoite 4,1). Johtamisen osalta henkilöstökyselyn toteutuma-arvo oli 3,9 (tavoite 3,8).

Työterveyshuoltopalvelut tuottaa Mehiläinen. Henkilöstöraportin mukaan henkilöstön sairauspoissaoloja oli koko henkilöstöllä keskimäärin 17,5 päivää henkilötyövuotta kohti (tavoite 17,5). Sosiaali- ja terveystoimialalla sairauspoissaolot laskivat edelliseen vuoteen verrattuna ollen 19,5 päivää/henkilötyövuosi (v. 2020 23,1).

Tarkastuslautakunta kiinnittää arvioinnissaan huomiota seuraaviin asioihin:

Myönteisiä havaintoja

- toiminta on tehokasta
- sairaspöissaolojen kehitys myönteiseen suuntaan vaikeassa pandemiatilanteessa
- digiloikka palveluissa
- panostaminen esimiesvalmennukseen

#### Kehitettäviä asioita

- luottamuksen rakentaminen ja yhteishengen saavuttaminen sekä henkilöstö- että luottamushenkilöorganisaation osalta
- riittävästä henkilöstöresursseista huolehtiminen
- pito- ja vetoimaa lisääminen ja kaupungin imago työnantajana
- työhyvinvointiin satsaaminen
- osaamisen varmistaminen
- kehityskeskustelujen toteutus sataprosenttisesti ja saatujen vastausten optimaalinen hyödyntäminen
- työhyvinvointikyselyn sisällön kehittäminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämässä lisäämään henkilöstön pitovoimaa ja turvallisuuden tunnetta
- epäasialliseen kohteluun ja häirintään puuttumisessa nollatoleranssi
- varhaisen tuen malli

#### Riskeinä painotettavia asioita

- henkilöstöresurssien riittävyys ja saatavuus
- määräaikaisten työntekijöiden ja sijaisten merkittävä määrä
- eettisten ohjeiden ja hyvän hallintotavan ohjeiden puuttuminen
- julkisen sektorin houkuttelevuus työpaikkana
- johtajuuden haasteet

Tarkastuslautakunta toteaa, että henkilöstön osalta on tapahtunut positiivista kehitystä. Sairauspoissaolojen ja työhyvinvoinnin kehitykseen tulee pyrkiä vaikuttamaan myös jatkossa aloitettujen ohjelmien kautta.

## 8 Konserniohjeistus ja kuntakonsernille asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Kaupunginvaltuusto on 16.09.2019, 62 §, hyväksynyt kaupungin omistajaohjauspolitiikkaa koskevan ohjeen. Kaupunginhallitus vastaa kaupungin omistajaohjauksesta.

Äänekosken kaupungin nykyinen konserniohje on hyväksytty valtuustossa 14.6.2021, 61 §, ja se on tullut voimaan 1.7.2021.

Kaupunkikonsernitason tarkastuslautakunta kiinnittää edelleen huomioita merkittävään vieraan pääoman määrään. Konsernin lainakanta 31.12.2021 on ollut noin 191,6 M€ (189,4 M€), joka on kasvanut 2,2 M€ vuodesta 2020. Lainakanta per asukas vuonna 2021 on ollut 10 468 euroa (edellisenä vuonna 10 195 euroa). Kaupungin lainakanta ilman konsernia on ollut 3 892 euroa/asukas. Kaupunkikonsernin suhteellinen velkaantuneisuus, 105,54 (v. 2020 108,69) prosenttia, kertoo, kuinka paljon konsernin käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. Mitä pienempi velkaantuneisuuden tunnusluvun arvo on, sitä paremmat mahdollisuudet konsernilla on selviytyä velan takaisinmaksusta tulorahoituksella. Suhteellinen velkaantuneisuus koko kuntasektorilla on noin 30 prosenttia. Lainakannalla tarkoitetaan korollista vierasta pääomaa.

Omavaraisuusaste mittaa konsernin vakavaraisuutta ja alijäämän sietokykyä, eli sietokykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäyksellä. Omavaraisuuden hyvänä tavoitetasona voidaan pitää 70 %:n omavaraisuutta. Alle 50 %:n omavaraisuusaste merkitsee merkittävän suurta velkarasitetta. Äänekosken kaupunkikonsernin omavaraisuusaste vuonna 2021 on ollut 30,54 (v. 2020 31,32) prosenttia.

## 9 Toiminnallisten tavoitteiden toteutumisen arviointia

### 9.1 Kaupunginhallitus

Kaupunginvaltuusto on hyväksynyt uuden kaupunkistrategian 14.3.2022.

Kaupunginhallituksella ja kaupunginjohtajalla on vastuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan asianmukaisesta järjestämisestä, toimeenpanon valvonnasta ja tuloksellisuudesta. Konsernijohto vastaa myös konserniyhteisöjen ohjauksesta sekä niiden sisäisen valvonnan ja tuloksellisuuden valvonnasta.

Kaupungin konserniohjeet on päivitetty kuntalain 47 §:n mukaisiksi. Konserniohjeissa on mainittu corporate governance, eli hyvä hallinto- ja johtamistapa. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota hyvän hallinto- ja johtamistavan ohjeen puuttumiseen omistajan eli kaupungin osalta. Muutoinkin tulee kiinnittää huomiota ohjeistusten puuttumiseen tai päivitykseen, mm. eettiset ohjeet, sisäisen valvonnan ohje, riskien hallinnan ohje, sisäisen tarkastuksen toimintaohje, sijoituspolitiikka ja rahoituspolitiikka.

Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön syventämiseksi tulisi tehdä vuosittain kaupunginhallituksen itsearviointi. Tarkastuslautakunta havaitsi, että itsearviointia ei olla tehty.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota sisäisen tarkastuksen osalta viittaukseen hallintosäännön 80§:ssä. Tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan sisäistä tarkastusta kaupungissa ei ole järjestetty.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota tietohallinnon osalta mm. tietoturvaohjeistuksien läpikäyntien tarpeeseen luottamushenkilöiden osalta, kaksivaiheisen tunnistautumisen tarpeeseen sekä sähköpostioikeuksien hallinnan ajantasaisuuteen. On syytä laatia prosessikuvaukset ja selkeät valvontalistat käyttöoikeuksista.

### Äänekosken Kehitys Oy

Uusien hyvinvointialueiden myötä kuntien toiminnassa korostuu elinvoimaisuuden kehittäminen entistä vahvemmin. Äänekosken kaupungin elinkeino- ja yrityspalveluista vastaa elinvoimayksikkö. Kaupungin 100% omistama Äänekosken Kehitys Oy puolestaan hallinnoi alue- ja elinkeinoelämän hankkeita Äänekosken alueella.

Äänekosken kaupungin elinvoimayksikkö perustettiin vuonna 2017, jolloin osa Äänekosken Kehitys Oy:n toiminnoista siirrettiin yhdessä perusturvan työllisyyspalveluiden kanssa yksikön alaisuuteen. Se on osa kaupungin keskushallintoa toimien suoraan kaupunginjohtajan alaisuudessa.

Yhtiöjärjestyksensä mukaan Äänekosken Kehitys Oy:n tehtävänä on kuitenkin edistää toimialueellaan elinkeinoelämän ja yritystoiminnan kehittymistä sekä matkailua ja huolehtia ohjelmaperusteisen aluepolitiikan toteuttamisesta. Tässä tarkoituksessa yhtiö harjoittaa yrittäjiksi ryhtyvien, yrittäjien ja yritysten neuvontaa, koulutusta, konsultointia ja muita yrityspalveluja sekä edistää alueen yritysten sekä kuntien yhteistyötä ja yhteismarkkinointia sekä yhdessä kuntien kanssa hoitaa kuntien elinkeino- ja aluepolitiikkaa.

Tarkastuslautakunta kiinnittää arvioinnissaan huomiota seuraaviin asioihin:

#### Myönteisiä havaintoja

- toiminta on tehokasta todella pienillä resursseilla
- yhtiön hallitus on lähtenyt tarmokkaasti päivittämään osakeyhtiölain ja konserniohjeen edellyttämiä ohjeistuksia
- yhtiössä on saatu avattua hyviä hankkeita Äänekosken kehittämiseksi eteenpäin kaupunkistrategiaan, elinkeino- ja kilpailukykyohjelmaan ja sen toimenpiteisiin liittyen

#### Kehitettäviä asioita

- Omistajan ja yhtiön välinen yhteistyö ei toimi riittävän saumattomasti. Luottamus ja yhteistyö eivät toimi tavalla, joka on yhtiön edun mukaista.
- Äänekosken Kehitys Oy:n osalta resurssit tavoitteelliseen toimintaan eivät ole riittävät. Sen ydintehtävä, elinvoimaa kehittävän hankerahoituksen hakeminen ja hallinnointi edellyttää systemaattista työtä, johon toimitusjohtaja ainoana ei varsinaisen tehtävänsä ohella pysty laittamaan riittävästi resursseja.
- Hankkeiden priorisointiin on kiinnitettävä huomiota.
- Resurssien hallintaan tarvitaan panosta yhteisesti elinvoimayksikön kanssa. Jos halutaan hankkeita olevan, on hakkeiden hallinnointiin, hakemiseen ja raportointiin panostettava enemmän. Hankerahoitukset aukeavat osittain todella nopealla aikataululla.

#### Riskeinä painotettavia asioita

- Elinvoimayksikön ja Äänekosken Kehitys Oy:n roolijaon ja toiminnan ajoittainen epäselvyys sekä tehtävistä että myös johdon kaksoisroolista johtuen.
- Elinvoimayksikön ja Äänekosken Kehitys Oy:n välinen työnjako ja resurssien hallinta.

## 9.2 Sosiaali- ja terveyslautakunta

Sosiaali- ja terveystoimialan osalta voidaan todeta, että toimialalla on tehty paljon kehittämistyötä ja kyetty hyvin vastaamaan lisääntyvän palvelutarpeen haasteisiin. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet ovat pääosin toteutuneet.

Sosiaali- ja terveystoimialan vastuualue ylitti talousarvion 2,7 M€, josta hallinnon osalta 50.000 €, sosiaalityön osalta 1,2 M€ sekä arjen tuen osalta 1,6 M€.

Tarkastuslautakunta kiinnittää arvioinnissaan huomiota seuraaviin asioihin:

### Myönteisiä havaintoja

- terveyspalvelut on edelläkävijä toimintaprosessien kehittämisessä asiakaslähtöisesti
- lakisääteiset määräajat toteutuivat sataprosenttisesti
- maakunnallisen yhteistyön hyödyntäminen
- kustannusten hallinta
- lääkäreiden rekrytoinnissa on onnistuttu
- myönteinen kehittämisilmapiiri
- prosesseja on kuvattu kiitettävästi
- erittäin ammattitaitoinen terveyspalvelujen johtaja
- digitaalisten palvelujen edistyksellinen käyttöönotto
- asiakaslähtöisyys

### Kehitettäviä asioita

- määräaikaisten työsuhteitten minimointi
- sähköisten palvelujen tehostaminen
- asiakaspalautteen kerääminen

### Riskeinä painotettavia asioita

- siirtymävaihe hyvinvointialueeseen liittymiseen
- koronasta johtuva hoitovelka
- väestön ikääntymisen tuomat haasteet
- henkilöstön saatavuus
- pandemiat

Tarkastuslautakunta kiittää sosiaali- ja terveystoimea ja henkilöstöä ansiokkaasta työstä pandemia-aikana.

## 9.3 Opetus- ja kasvatustalokunta

Voidaan todeta, että toimialalla on tehty kiitettävästi kehittämistyötä, mm. Lape-toiminta, opettajien kouluttaminen positiiviseen pedagogiikkaan ja täysin uutena toimintana kuljetusetuus kahdesta osoitteesta. Myös hankkeiden rahoituksia on hyödynnetty hyvin.

Toimintakate ylittyi budjetoidusta 2,5 %, eli 0,75 M€. Osasyynä tähän olivat koronarajoitukset ja henkilöstön korkeat poissaolot verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. Poissaolojen määrän lisääntymiseen ja henkilöstön kuormittumiseen on vaikuttanut koulujen siirtyminen hybridi-opetukseen.

Toimialaa kehoitetaan kiinnittämään huomiota määrärahojen ylitysoikeuksien oikea-aikaiseen hakemiseen.

Tarkastuslautakunta kiinnittää arvioinnissaan huomiota seuraaviin asioihin:

### Myönteisiä havaintoja

- Henkilöstön osalta voidaan todeta, että määräaikaisten työntekijöiden suhde vakinaisiin työsuhteisiin oli matala ja siksi hyvällä tasolla.
- Liikkuva nuorisotyö on järjestänyt toimintaa Äänekosken kouluilla kahdesta kolmeen kertaan viikossa, pääasiassa välituntitoimintana yhtenäiskoulujen pihilla, joka on saanut myönteistä palautetta oppilailta.

#### Kehitettäviä asioita

- Koronasta johtuvan oppimisvajeen kartoittaminen ja toimenpideohjelman laatiminen ja käynnistäminen tilanteen korjaamiseksi.
- Sidosryhmien vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen, joka on jäänyt koronarajoitusten vuoksi toteutumatta.
- Työyhteisön toimivuus ja omat voimavarat eivät ole toteutuneet tuloskorttien mukaan, johon on kiinnitettävä aiempaa enemmän/korostetusti huomiota.
- Jatkossa yhteistyö hyvinvointialueen kanssa oppilashuoltoon liittyvissä asioissa.

#### Riskeinä painotettavia asioita

- Ammattitaitoisen henkilöstön saaminen haastavaa.
- Varhaiskasvatuksessa lapsimäärän suuri vaihtelu, jota on aiemmin pyritty kompensoimaan ostopalveluilla.
- Epäasiallinen käyttäytyminen ja kiusaaminen sekä kouluympäristössä että somessa. Yhtenäinen koulukiusaamiseen puuttumisen malli käytäntöön.
- Palveluiden sopeuttaminen vähenevään lapsimäärään (tilat, palveluiden määrä, henkilöstö)
- Siirtymävaihe hyvinvointialueeseen liittymisen yhteydessä
- Pakolaisten kotouttamisen haasteet

## 9.4 Kaupunkirakennelautakunta

Projektien suunnittelua ja budjetointia on parannettava; viimeaikaisissa projekteissa on tapahtunut budjetin ylityksiä. Näin on tapahtunut mm. Koiviston päiväkodin (25 k€) ja Ääneniemen päiväkodin osalta (61 k€). Toimintakate laski 1,7% edellisvuodesta.

Kaupunkirakennepalveluiden talousarvio jäi 0,78 M€ alijäämäiseksi, mutta toteutui ylijäämäisenä lisämäärärahan turvin.

Toiminnan parantamiseksi tarkastuslautakunta ehdottaa, että projektien käynnistämiseen liittyvää alkukartoitusta ja nykytilan arviointia tulee kehittää ja tarkastella. Myös kaupunkirakennelautakunnan ja toimialajohdon yhteistyötä on tiivistettävä. Juurisyyt projektisuunnittelun ja budjetoinnin virheisiin on löydettävä, arvioitava ja korjattava.

Pitkällä tähtäimellä on huolehdittava, että vuotuinen investointibudjetti on kaupungin vuosikatetta pienempi, jotta kaupungin velan määrä ei jatka kasvuaan.

Ruokapalveluita on kehitetty monia vuosia, ja se näkyy positiivisesti toimintakatteen toteutumisena talousarvion mukaisesti. Tarkastuslautakunta onnittelee ruokapalveluita Sydänliiton myöntämän Sydänmerkin käyttöoikeudesta.

Tarkastuslautakunta kiinnittää arvioinnissaan huomiota seuraaviin asioihin:

### Myönteisiä havaintoja

- Lakien ja päätösten sekä hyvän hallinto- ja johtamistavan noudattaminen
- Ruokapalveluiden toimintakatteen toteutuminen talousarvion mukaisesti
- Koulunmäen yhtenäiskoulun B-rakennuksen korjaus saavutti asetetut tavoitteet
- Ylipainehallihanke toteutui suunnitellusti

### Kehitettävät asiat

- Projektien suunnittelu ja budjetointi
- Myönnettyissä määrärahoissa pysyminen

### Riskeinä painotettavat asiat

- vuotuisen investointibudjetin suhde kaupungin vuosikatteeseen velan kasvun taittamiseksi
- maailmantilanteen aikaansaama materiaalien saamisen vaikeutuminen ja merkittävä kustannusten nousu

## 10 Sisäinen valvonta ja riskien hallinta

Tilinpäätöksessä on arvio merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä muista toiminnan kehittymiseen vaikuttavista seikoista. Hallitus selostaa tilinpäätöksessä toiminnallisista, rahoitus- ja vahinkoriskeistä sekä ympäristöriskeistä riittävän yksilöidysti ja asianmukaisesti.

Tarkastuslautakunta kehottaa kaupunginhallitusta kiinnittämään huomiota tytäryhtiöiden lisäksi myös kaupungin oman organisaation riskien hallintaan. Investointihankkeisiin liittyviin riskeihin on pystyttävä jatkossa varautumaan paremmin.

Suurimmat riskit tulopuolella liittyvät hyvinvointialueeseen siirtymiseen, valtionosuuksien leikkauksiin ja verokertymän heikkenemiseen.

Valtuusto on hyväksynyt kaupungin ja kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet 13.10.2014. Ohjeiden ja säännösten päivittämiseen on syytä kiinnittää huomiota. Hallintosäännön 80 §:n mukaan sisäinen tarkastus arvioi objektiivisesti ja riippumattomasti sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja konsernivalvonnan järjestämistä ja tuloksellisuutta, raportoi arvioinnin tuloksista sekä esittää toimenpide-ehdotuksia järjestelmän kehittämiseksi. Sisäinen tarkastus raportoi kaupunginhallitukselle ja kaupunginjohtajalle. Sisäisen tarkastuksen toiminnon tarkoitus, tehtävät ja vastuut määritellään kaupunginhallituksen hyväksymässä sisäisen tarkastuksen toimintaohjeessa, jota ei kuitenkaan vielä ole laadittu. Myös sisäinen tarkastus on syytä saada käytäntöön.

Kaupunkia koskeviksi ja seurattaviksi riskeiksi tunnistettiin:

- Hyvinvointialueeseen siirtyminen
- Sisäinen tarkastus
- Työttömyysaste
- Syrjäytyminen, eriarvoistuminen ja pahoinvointi
- Pandemia
- Uuden kaupunkistrategian jalkauttaminen
- Tehtävien päätösten vaikutusten ennakoarviointia ei ole vielä otettu käyttöön Kuntaliiton suosituksista huolimatta



## 11 Yhteenveto

### Tarkastuslautakunta kysyy 2021

Tarkastuslautakunnan rooli on tukea strategista johtamista, josta syystä tarkastuslautakunta kysyy:

1. Miten kaupunginhallitus aikoo korjata epäkohdat, jotta Äänekosken elinvoiman kehittämisen hyöty saadaan optimoitua?
2. Miten kaupunginhallitus aikoo kehittää palautejärjestelmää siten, että saataisiin vertailukelpoista tietoa muihin kuntiin nähden?
3. Miten kaupunginhallitus tehostaa määrärahojen riittävyyden ajantasaista seurantaan toimialojen osalta niin, että mahdolliset määrärahamuutosesitykset tehdään oikea-aikaisesti?
4. Miten kaupunginhallitus ohjeistaa toimialoja tehokkaaseen henkilöstöressurssien käyttöön ja kohdentumiseen? Onko henkilöstön työaikojen kohdentumisessa riski siltä osin kuin se painottuu pääosin virka-aikaan tehtävään työhön mm. liikkuvan nuorisotyön osalta?
5. Miten kaupunginhallitus ohjeistaa arvioinnissa esille tuotujen tietoturvariskien epäkohtien korjaamisen?
6. Millä aikataululla kaupunginhallitus laatii puuttuvat ohjeistukset ja päivittää olemassa olevat ohjeistukset ajan tasalle?

Konserniohjeissa on mainittu corporate governance, eli hyvä hallinto- ja johtamistapa. Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota hyvän hallinto- ja johtamistavan puuttumiseen omistajan eli kaupungin osalta. Muutoinkin tulee kiinnittää huomiota ohjeistusten puuttumiseen tai päivitykseen, mm. eettiset ohjeet, sisäisen valvonnan ohje, riskien hallinnan ohje, sisäisen tarkastuksen toimintaohje, sijoituspolitiikka ja rahoituspolitiikka.

7. Miten kaupunginhallitus turvaa ja varmistaa toimintaohjeillaan sekä arviointijärjestelmällään epäasiallisen kohtelun ja häirinnän osalta nollatoleranssin? Kaupunkiorganisaatio tarvitsee selkeät käyttäytymisen pelisäännöt.
8. Miten kaupunginhallitus käynnistää organisaatorakenteen uudelleen tarkastelun toiminnoista ja omaisuudesta merkittävän osan siirtyessä hyvinvointialueelle?

## 12 Tarkastuslautakunnan esitys valtuustolle

Tarkastuslautakunta jättää arviointikertomuksen vuodelta 2021 valtuuston käsiteltäväksi ja esittää, että valtuusto velvoittaa kaupunginhallituksen antamaan selvityksen arviointikertomuksessa esitettyjen havaintojen aiheuttamista toimenpiteistä syyskuun 2022 loppuun mennessä.

-----

- Liitteet:
- 1 Vuoden 2020 arviointikertomus
  - 2 Tulokortit 2021

Äänekoskella 30.5.2022



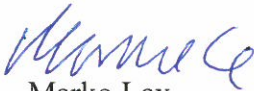
Leila Lindell  
puheenjohtaja



Mikko Somiska  
varapuheenjohtaja



Simo Holopainen  
jäsen



Marko Lax  
jäsen



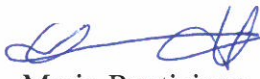
Hannu Penttinen  
jäsen



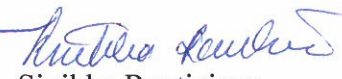
Tuula Pölkki  
jäsen



Ville Rantanen  
jäsen



Marjo Rautiainen  
jäsen



Sinikka Rautiainen  
jäsen

**1) Miten investointien ja remonttien suunnittelu, toteutus ja valvonta saadaan niin, että niiden riskit saadaan paremmin hallittua?**

Kaupunginhallituksen vastaus

Riski on sekä mahdollisuus että uhka. Tilastotieteen näkökulmasta riski merkitsee todennäköisyyttä (riski = todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus toteutuessaan). Synonyyminä sanalle riski voidaan antaa esim. vahingonuhka. Rakentamisessa ja siihen liittyvässä toiminnassa riski voidaan määrittellä poikkeamiseksi määritellyn projektin tavoitteista.

Äänekosken kaupunkirakennepalvelut kehittävät jatkuvasti rakennushankkeen riskienhallintaa paremmaksi, jotta kaupungin hankkeiden ulkoiset ja sisäiset riskit kyetään havaitsemaan ajoissa ja oikea-aikaisesti. Lisäksi kehittämällä toimintaa riskien mahdolliset vaikutukset voidaan huomioida rakentamiseen liittyvissä sopimuksissa, suunnittelussa ja työmaan johtamisessa.

Kaupunkirakennepalveluiden näkökulmasta merkittävimmät riskit ovat:

- henkilöstö ja osaaminen
- ostot
- talous, rahoitus ja johtaminen
- investoinnit
- suhdanteet
- sidosryhmäsuhteet
- normit

Kuntarakentaminen sisältää tietysti paljon muitakin riskejä työturvallisuudesta sosiaalisiin, poliittisiin tai teknisiin riskeihin.

Kaikki edellä mainitut riskit sisältävät seuraamuksia, joita voidaan myös kuvata riskeiksi esim.:

- aikatauluriskit
- kustannusriskit
- laaturiskit
- hallintoriskit

Näitä kaikkia riskejä on rakentamisen tarkoituksesta sen näkökulmasta riippumatta hankkeen kaikissa vaiheissa tarveselvityksestä ja hankesuunnittelusta, rakennusprojektin toteuttamisesta, suunnittelusta, rakentamisen valmistelusta, rakentamisvaiheesta vastaanottoon ja rakennuksen käyttöön.

Osaavalla henkilöstöllä hankkeisiin liittyvät projektikohtaiset riskit kyetään kartoittamaan sekä tekemään riskinarviointimalleja sekä- analyysejä. Riskianalyysillä tarkoitetaan riskien tunnistamista ja niiden arvioimista. Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla voidaan hanketta uhkaavia vaaroja ja minimoida niistä aiheutuvia menetyksiä. Tulevana vuotena 2022 onkin pohdittava ensimmäisenä, voidaanko tätä prosessia kuvata kaupungin toimintajärjestelmässä. Lisäksi tulemme kaupunkirakennepalveluissa täsmentämään tai kehittämään uusia konkreettisia riskienhallinnan apuvälineitä rakennushankkeen eri

vaiheisiin. Samalla määritetään ne kaikki keskeiset riskienhallinnan toimenpiteet, joita voidaan toistaa kaikissa tulevilla hankkeissa.

Riskienhallinnalla ja siihen liittyvillä menetelmillä voidaan riskejä ennalta ehkäistä sekä edelleen hallita riskejä Äänekosken kaupungin rakennusprojektien, oli ne talonrakentamista tai infrarakentamista, niiden kaikissa vaiheissa. Äänekosken kaupunki ja kaupunkirakennepalvelut pyrkivät siis hallitsemaan riskinsä. Varautumistoimena voi olla esim. henkilöstön kouluttamista, kehitysprojekteja tai muuta vastaavaa toimintaa, jotka kaikki tähtäävät kaupungin ja sen toimialan toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen niiden eri osa-alueilla. Tämä edellyttää tietysti onnistumista kaupungissa vapautuvien virkojen ja toimien rekrytointitoiminnassa sekä huolehtimalla henkilökunnan osaamisesta ja jatkokouluttamisesta. Operatiivisen toiminnan kehittämisen lisäksi kaupunki voi pyrkiä minimoimaan riskejä vakuutuksien kautta.

## **2) Miten oppilashuollon, etenkin psykologien ja kuraattorien resurssit saadaan varmistettua lain vaatimuksia vastaaviksi?**

Kaupunginhallituksen vastaus

Äänekoskella on noin 3 500 esi- ja perusopetuksen sekä toisen asteen opiskelijaa. Koulupsykologin ja vastaavan koulukuraattorin vakinaisia toimia on molempia kolme. Koulupsykologit ja koulukuraattorit sijoittuvat Äänekosken opetuspalvelujen psykososiaaliseen tiimiin. Toiminta perustuu psykologin ja kuraattorin työparityöskentelyyn.

Koulupsykologien sekä vastaavana koulukuraattoreina toimivien sosiaalityöntekijöiden rekrytointi on valtakunnallisesti ja maakunnallisesti haasteellista. Sosiaalityöntekijöiden vaje on jatkunut vuosia ja viimeisen vuoden aikana on korostunut pula koulupsykologeista.

Rekrytointiin vaikuttaa mm. työn sisältö, työmäärä, työyhteisön toimivuus, johtaminen, palkkaus ym. tekijät. Näihin tekijöiden vaikuttamalla oppilashuollon resursseja on pyritty turvaamaan.

Äänekoskella on jo vuosia kehitetty yhteisöllistä oppilashuoltoa. Työyhteisö on moniammatillinen ja tarjoaa mahdollisuuden toimintojen kehittämiseen. Koulupsykologeille ja koulukuraattoreille tarjotaan mahdollisuus täydennyskoulutukseen ja yksityönohjaukseen. Uusille työntekijöille on tarjolla laadukas perehdytys sekä mentorointi. Opetuspalveluiden johto tukee ja kannustaa toiminnan kehittämistä. Työntekijöiden työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota, samoin palkkauksen kilpailukykyisyyteen.

Koulukuraattorin tehtävissä työskentelee nykyisin kolme henkilöä. Sen sijaan koulupsykologien vakinaisia toimia ja sijaisuutta ei ole useista yrityksistä huolimatta saatu täytettyä. Koulupsykologien osalta on em. toimenpiteiden lisäksi vaikutettu työn määrään varaamalla määräraha vuodelle 2022 neljännen koulupsykologin palkkaamiseen. Kilpailukykyisen palkkauksen lisäksi on tarjottu mm. rekrytointipalkkiota henkilölle, jonka ansiosta koulupsykologi saadaan palkattua. Myös uusia rekrytointikanavia on hyödynnetty. Toistaiseksi koulupsykologien rekrytoinnissa ei ole onnistettu. Nykytilanteessa koulupsykologin lakisääteisiä palveluja hankitaan ostopalveluna siihen saakka, kunnes koulupsykologin toimet saadaan täytettyä.

Em. toimenpiteitä on tarkoitus jatkaa ja edelleen tehostaa, jotta oppilashuollon resurssit saadaan turvattua.

Oppilas- ja opiskelijahuollon toiminta ja henkilöstö siirtyy 1.1.2023 hyvinvointialueen palvelukseen.

### 3) Miten lastensuojelun sosiaalityön rekrytointiongelmat ratkaistaan?

Kaupunginhallituksen vastaus

Äänekoskella on lastensuojelussa johtavan sosiaalityöntekijän virka ja viisi sosiaalityöntekijän virkaa, joista yksi palvelutarpeen arvioinnissa. Em. sosiaalityöntekijöiden viroista avoinna on tällä hetkellä yksi ja se on täytetty määräaikaisten henkilöstöjärjestelyin. Lisäksi kahden sosiaalityöntekijän virkavapaan ajaksi on palkattu sijainen. Määräaikaisesta henkilöstöstä kaksi on työskennellyt Äänekosken kaupungilla pidempään.

Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden rekrytointi on ollut vuosien ajan valtakunnallisesti erittäin vaikeaa. Äänekoskelle on kuitenkin onnistuttu viimeisen vuoden aikana rekrytoimaan neljä vakinaista, kelpoista sosiaalityöntekijää lastensuojeluun.

Valtakunnallisiin lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden rekrytointiongelmiin on Äänekoskella pyritty vastaamaan mm. mahdollistamalla moniammatillinen yhteistyö ja kehittämällä työnjakoa sosiaalityöntekijöiden ja muun sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön välillä. Lastensuojelussa työskentelee sosiaalityöntekijöiden lisäksi palveluohjaaja ja sosiaaliohjaaja. Lastensuojelutyössä käytettävissä olevat erilaiset avohuollon tukitoimet ja ennaltaehkäisevät palvelut ovat tärkeässä roolissa. Äänekoskella avohuollon tukitoimia tarjotaan mm. perhetyön resurssein. Ennaltaehkäiseviä palveluita on kehitetty mm. perhekeskuksen yhteyteen

Lastensuojelussa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden lukumäärää on vuosien mittaan lisätty, jotta lisääntyneeseen lastensuojelun tarpeeseen kyetään vastaamaan ja asiakasperheiden määrä työntekijää kohden olisi suositusten mukainen. Lastensuojelun työprosessin kehittäminen on edennyt suunnitelmallisesti ja jatkuu edelleen.

Lastensuojelutyössä erittäin tärkeässä roolissa on työntekijän mahdollisuus saada riittävästi tukea ja konsultointimahdollisuuksia arjen lastensuojelutyöhön. Esimiehen ja muun työyhteisön tuki on tärkeässä roolissa. Johtaminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen on lastensuojelutyössä keskeistä. Työntekijällä tulee myös olla mahdollisuus työnohjaukseen ja kouluttautumiseen. Äänekoskella on mm. koulutettu systeemiseen työotteeseen lastensuojelun työntekijöiden lisäksi perhetyöntekijät sekä aikuis- ja perhesosiaalityön tiimin työntekijöitä. Tämä osaltaan tukee em. työnjaon ja yhteistyön kehittämistä. Uusien työntekijöiden kohdalla perehdyttämiseen ja mentorointiin on panostettu. Palkkaus on maakunnallisesti kilpailukykyinen. Työmenetelmiä ja verkostoitumista on kehitetty myös maakunnallisesti.

Toimenpiteitä, joilla lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden rekrytointia ja erityisesti työntekijöiden pysyvyyttä voidaan tukea, tulee jatkaa ja edelleen kehittää.

Valtakunnallisesti ja maakunnallisesti on tärkeää vaikuttaa mm. sosiaalityöntekijöiden koulutusmääriin.

Lastensuojelu siirtyy 1.1.2023 hyvinvointialueen järjestämisvastuulle.

**4) Milloin uusi konserniohje saadaan valtuuston hyväksyttäväksi ja nykyisen lainsäädännön mukaiseksi?**

Kaupunginhallituksen vastaus

Äänekosken kaupungin konserniohjetta koskevan tilanne on muuttunut arviointikertomuksen laatimisen jälkeen. Kaupunginhallitus päätti konserniohjetta koskevasta ehdotuksestaan valtuustolle 7.6.2021 (174 §). Valtuusto hyväksyi uuden konserniohjeen 14.6.2021 (61 §) ja se tuli voimaan 1.7.2021 lukien.

Kaupungin viranhaltijajohto katsoo, että valtuuston hyväksymä konserniohje on kaikilta osin lainmukainen ja myös tarkoituksenmukainen. Konserniohjeen kehittämistarpeita on kuitenkin hyvä seurata lähivuosina. Esimerkiksi mahdolliset lainmuutokset tulisi ottaa konserniohjeessa huomioon ilman useiden vuosien viivettä. Toisaalta myös konsernirakenteeseen ja konserniyhtiöiden toimintaperiaatteisiin liittyvät merkittävät muutokset voivat vaikuttaa ohjeen kehittämistarpeisiin.

**5) Miten pieneneviin valtionosuuksiin on varauduttu talouden sopeuttamisessa?**

Kaupunginhallituksen vastaus

Eduskunta on hyväksynyt sote- ja pelastustoimen uudistuksen keskeiset lait 29.6.2021. Lait tulevat voimaan porrastetusti. Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.7.2021. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy kokonaisuudessaan hyvinvointialueille 1.1.2023 alkaen.

Sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämisvastuu ja tätä myötä niiden kustannukset siirretään kunnilta hyvinvointialueille. Tämän takia kuntien tuloja siirretään valtiolle, joka rahoittaa hyvinvointialueiden toimintaa.

Rahoituksen siirto toteutetaan vähentämällä kunnilta peruspalvelujen valtionosuuksia, kunnallisveroa, kuntien osuutta yhteisöveron tuotosta sekä veroperustemuutoksista johtuvien verotulomenetyksien korvausta. Kuntien verotulojen vähentämistä vastaavasti korotettaisiin valtion ansiotuloverotusta ja valtion osuutta yhteisöveron tuotosta.

Koska valtio ottaa vastuun hyvinvointialueiden rahoittamisesta, siirtyvien tehtävien kustannuksia vastaava määrä kuntatalouden tuloja koko maan tasolla siirretään hyvinvointialueiden rahoitukseen kokonaisveroasteen nousun estämiseksi.

Kustannusten ja tulojen siirto on koko maan tasolla kustannusneutraali. Sen sijaan kuntakohtaisesti siirtyvät kustannukset ja tulot voivat poiketa merkittävästi toisistaan.

Kuntakohtaisia eroja kuitenkin rajoitetaan valtionosuusjärjestelmään esitettävillä muutoksilla sekä tasauselementeillä.

Sote-siirron muutosrajoittimen lisäksi suuria kuntakohtaisia muutoksia tasataan porrastetulla siirtymäkaudella sekä sen jälkeen toistaiseksi pysyvällä siirtymätasauksella. Tämän lisäksi verotuloihin perustuvaan valtionosuuden tasaukseen tehtävät muutokset pienentävät omalta osaltaan suuria kuntakohtaisia muutoksia.

Sote-uudistuksen voimaantulovuonna kunnan talouden tasapainotilan muutos rajataan noltaan eli tasapaino (tasapainotilalla tarkoitetaan vuosikatetta poistojen jälkeen) pysyy uudistusta edeltävällä tasolla.

Siirtymätasauksen määrää on tarkoitus alentaa vuosittain siten, että muutos rajataan +/-15 euroon/asukas per vuosi. Viidentenä vuonna muutos on enintään +/-60 euroa/asukas, joka jää toistaiseksi pysyvänä voimaan. Näin uudistuksesta aiheutuva kunnan tasapainotilan muutos on pysyvästi enintään +/-60 euroa/asukas, mikä vastaa enimmillään n. +/-0,6 kunnallisveroprosenttiyksikön tuoton määrää.

Äänekosken osalta siirtymätasauksen määrä on arvion perusteella noin -1,1 miljoonaa euroa tämänhetkisten laskelmien mukaan. Siirtymätasauksen sisällä on muutosrajoitin, joka tarkoittaa sitä, että jos hyvinvointialueelle siirtyvät kustannukset kasvavat enemmän kuin siirtyvät tulot, niin valtionosuudet vähenevät pysyvästi. Lopulliset rahoituslaskelmat ja toistaiseksi pysyvä siirtymätasaus määritellään vuosien 2021 ja 2022 tilinpäätöstietojen perusteella.

Lopulliseen tasapainotilaan voidaan vaikuttaa sekä kustannuksia karsimalla että tuloja lisäämällä. Erityisesti sote-kustannusten alentamisella on oleellinen merkitys, koska se vaikuttaa pysyvään muutosrajoittimeen.

Vuoden 2022 talousarviosuunnittelussa on pyritty huomioimaan tulevaisuuden tulopohjan väheneminen kiinnittämällä erityistä huomioita kaupungin investointisuunnitelman toteuttamiseen ja investointitasoon taloudelliset resurssit huomioiden.

Sote-kustannusten kasvun hillitsemiseksi on lisätty resursseja pääosin niihin toimintoihin, joissa kasvava kustannuskehitys on voimakkainta. Resurssien lisäämisellä pyritään ennaltaehkäisemään asiakkaan ajautumista raskaisiin ja kalliisiin palveluihin.

Taloussuunnittelussa on pyritty noudattamaan erittäin tiukkaa talouskuria muuttuvien taloudellisten resurssien vuoksi. Lisäksi on pyritty kehittämään toimintaa siten, että saavutetaan kustannussäästöjä.

## **6) Miten kaupunkistrategiassa huomioidaan väestön määrän ja väestörakenteen pitkän ajan muutokset?**

Kaupunginhallituksen vastaus

Äänekosken kaupungin uuden strategian valmistelu on alkanut syyskuussa 2021. Eräs strategiatyön lähtökohdista on kaupungin toiminnan ja palveluntuotannon sopeuttaminen toimintaympäristössä tapahtuneisiin ja tulossa oleviin muutoksiin. Kaupungin asukasluvun

supistuminen ja erityisesti lasten määrän voimakas väheneminen ovat sellaisia toimintaympäristön piirteitä, joilla on suuria vaikutuksia kaupungin toimintaan.

Tarkoituksena on, että strategiaehdotus on hyväksymiskäsittelyssä kaupunginhallituksessa ja valtuustossa helmikuussa 2022. Nämä toimitukset voivat tällöin määrittellä, miten asukasluvun ja lasten määrän väheneminen otetaan huomioon strategiassa ja strategia-asiakirjan varsinaisessa sisällössä.

Strategia-asiakirjasta riippumattakin opetuksen ja kasvatuksen toimialalla on varauduttu ja varaudutaan palveluiden sopeuttamiseen laskevaan syntyvyyteen. Asia on otettu huomioon päiväkotij- ja kouluverkkoa sekä päiväkotien ja koulujen toiminnan resursointia koskevissa kysymyksissä. Esimerkiksi yksiköiden suunnittelussa on pidetty esillä toiminnallisten muutosten mahdollisuutta.

Päiväkotij- ja kouluverkkoa koskevat päätökset ovat poliittisia ratkaisuja, joiden tekeminen kaikissa tilanteissa kuuluu kaupungin luottamushenkilöille.



## YHTEISET

## TULOSKORTTI - ASIAKAS

Strateginen päämäärä						Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski		
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	Asiakastytyväisyyskysely (vuosittain) (1-5)							
	- palvelujen saatavuus	ei toteutettu (Perusturva)	4,0	4,4	Tavoite on toteutunut.			
		3,8 (Kasvu ja oppiminen)	4,3	4,1	Ei ole toteutunut			
	- tyytyväisyys palveluihin	ei toteutettu (Perusturva)	4,0	4,2	Tavoite on toteutunut.			
		4,1 (Kasvu ja oppiminen)	4,2	4,2	Tavoite on toteutunut.			
	Asukastytyväisyyskysely (joka toinen vuosi) (1-5)	2019: 3,0 (Perusturva)	3,6	-				
		2019: 3,6 (Kasvu ja oppiminen)	3,7	-				
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Monipuoliset kulttuuri- ja vapaa-	Asukastytyväisyyskysely (joka toinen vuosi) (1-5)							
	- palvelutarjonnan kattavuus	3,6	4,0	-				
	Vapaa-aikaohjelman toteutuminen							
	Suurten tapahtumien lukumäärä	4 tapahtumaa	4 - 6 tapahtumaa	2 tapahtumaa				
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Viihtyisä ja vetovoimainen asuin- ja elinympäristö	Asukasluku	18 577	18 500	18 304	Ei ole toteutunut			
	- luonnollinen väestönlisäys	-99	-100	-110	Ei ole toteutunut			
	- kuntien välinen nettomuutto	-127	-140	-179	Ei ole toteutunut			
	- netto maahanmuutto	37	40	13	Ei ole toteutunut			
	Valmistuneiden asuntojen lukumäärä							
	- omakotitalot	12	25	-	Ei ole toteutunut			
	- rivi- ja kerrostalot	0	30	0	Ei ole toteutunut			
	- loma-asunnot	14	6	15	Tavoite on toteutunut.			
	Asukastytyväisyyskysely/viihtyvyys (1-5)	3,0	4,0	-				
	Imagotutkimus (valtuustokausittain)							
	- tehty ja analysoitu	-	Tehtään	Tehty ja analysoitu	Tavoite on toteutunut			
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Kuntalaisten vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen	Tilaisuuksien määrä							
	- Asukas- ja asiakasraadit	1 (Kasvu ja oppiminen)	6	perusturva 2	Ei ole toteutunut			
	- Kyläillat	0	6	4	Ei ole toteutunut			
	- Kyläparlamentin kokoukset	4	4	4	On toteutunut			
	- Keskustelu- ja infotilaisuudet	0	5	perusturva	Ei ole toteutunut			
	nuorisovaltuusto	-	-	potilasjärjestöt 1	9	On toteutunut		
	Asukastytyväisyyskysely/kuntalaisen vaikuttamismahdollisuudet	3,0	3,2	-				
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Kilpailukykyinen elinkeinoympäristö ja	Perustetut yritykset	64	75	116	On toteutunut			
	Nettolisäys	24	25	41	On toteutunut			
	Yritysneuvonta							
	- yrityskontaktien määrä	500	310	350	On toteutunut			
	Yritystytyväisyyskysely (oma, asteikko 4-10)	-	7,7	6,7	Ei ole toteutunut			
	Työpaikkaomavaraisuusaste	105 % (2019)	104 %	103 %	Ei ole toteutunut			
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Hyvien liikenneyhteyksien vahvistaminen	Asukastytyväisyyskysely (asteikko 1-5)							
	- Katujen kunnossapito	2,8	3,1	-				
	- Joukkoliikennepalvelut	2,1	3	-				
	Katujen korjausvelka (M€)	-	8,9	9,3	Ei toteutunut.			
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Työllisyyden edistäminen	Työttömyysprosentti (ka)	16,8 %	13,0 %	14,4 %	Ei toteutunut. Suunta oikea.			
	Työttömyysprosentin ero Keski-Suomen kuntien keskiarvoon	2,2 %	1,0 %	1,2 %	Ei toteutunut. Suunta oikea.			
	Koulutustaso							
	- vähintään toisen asteen tutkinnon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneistä	69,8 %	71,0 %	70,3 %	Ei toteutunut. Suunta oikea.			
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Ympäristöystävällinen, energiatehokas ja uusiutuviin energialähteisiin tukeutuva kaudunkä	Paikallisten energialähteiden käyttöaste (toteutus joka 3. vuosi)	-	90 %	95 %	Tavoite on toteutunut			
	Uusiutuvien energiamuotojen käyttöaste	-	90 %	95 %	Tavoite on toteutunut			
	Päästöjen vähennys	-	95,9 ktCO2e	96,3 ktCO2e	Ei ole toteutunut			
	Uusinvestointien energiataloudellisuus	B	B	ei kohteita				
	Kaupungin kiinteistöjen energiataloudellisuus							
	- Sähkön kulutus kWh / m2	68	64	85	Ei ole toteutunut kylmän talven vuoksi.			
	- Kaukolämmön kulutus (KWh / m2)	160	156	175	Ei ole toteutunut			
	- Öljyn kulutus (l / m2)	21	0	0	On toteutunut			
	Energiatehokkuussopimuksen toteutuminen	energiansäästö 4 %	energiansäästö 5 %	toteutunut	On toteutunut			
TULOSKORTTI - HENKILÖSTÖ								
Strateginen päämäärä								
Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö								
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Kehitys- ja osaamiskeskustelujen toteutuminen	70 %	91 %	79 %	Ei toteutunut			
	Henkilöstökysely (asteikko 1 - 5):							
	* osaaminen ja työolot	3,9	3,9	3,9	Toteutui			
	* työyhteisön toimivuus	4,0	4,1	4,0	Ei toteutunut			
	* omat voimavarat	4,0	4,1	4,0	Ei toteutunut			
	Sairauspoissaolot (pv/htv)	19,4	17,5	17,5	Toteutui. Erityisen hyvää, että laskeva trendi.			
Kriittinen menestystekijä	Mittari(t)	Nykytaso (2020)	2021 (tavoite)	2021 (toteutuma)	Tarkastuslautakunnan arvio			
Toimiva johto ja esimiestyö	Henkilöstökysely (1 - 5): Johtamisosio	3,8	3,8	3,9	Toteutui			
	Johdon itsearviointi	Tehty	Tehty	Tehty	Toteutui			

TULOSKORTTI - PROSESSIT					
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	Henkilöstökysely: Prosessin toimivuus (1-5) Määritellyt prosessit kuvattu IMS (%) Toimintakäsikirja	3,8 95 % 65 %	4,2 95 % 100 %	3,8 95 % 65 %	Ei toteutunut Entisellä tasolla Ei toteutunut
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Uuden teknologian hyödyntäminen	Henkilöstökysely: Tyytyväisyys (1-5) - raportointijärjestelmät - tietojärjestelmät ja ohjelmit Sähköisen asioinnin tehostaminen - suunnitelman laatiminen - toimeenpano Digitalisaation hyödyntäminen - käyttöönnotot lkm	3,9 3,7 2 1	4,1 4,0 3 2	3,9 3,7 4 2	Ei toteutunut Ei toteutunut On toteutunut On toteutunut
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön syventäminen	Itsearviointi - Johtoryhmä - Kaupunginhallitus Viranhaltija- ja poliittisen johdon säännölliset tapaamiset	tehty ei ole tehty kyllä	toteutetaan vuosittain toteutetaan vuosittain kyllä	toteutetaan vuosittain ei ole tehty kyllä	Ei toteutunut Ei toteutunut On toteutunut
TULOSKORTTI - TALOUS					
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso 2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava taloustilanne	• Kertynyt yli-/alijäämä (M€) • Muut kriisikuntakriteerit • Tuloveroprosentti (ero Keski-Suomen keskiarvoon)	10,0 2 0,95	9,5 2 0,88	11,0 1 0,94	Tavoite toteutui Tavoite toteutui Ei toteutunut
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso 2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Strategisten investointien hallinta	• Vuosikate prosenttia nettoinvestoinneista (5 vuoden ka) • Vuosikate prosenttia poistoista (5 vuoden ka) • Yli 1 Me valmistuneiden investointien kustannusarvion ja aikataulun pitävyys (luettelo)	124 % 139 % ?	• Yli 105 % (5 vuoden keskiarvo) • Yli 110 % (5 vuoden keskiarvo) Toteuma +/- 3 %	116 % 128 % Toteuma +/- 3 %	Tavoite toteutui Tavoite toteutui Tavoite toteutui
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso 2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Toimiva kuntakonserni ja	• Omistajapolitiittisten linjausten toteutuminen yhtiöittäin • Talousarviotavoitteiden toteutuminen yhtiöittäin • Konsernin lainakanta / asukas (€) • Kuntakonsernin kertyneet yli-/alijäämät asukasta kohden (€)	Kyllä (pääsääntöisesti) Kyllä (pääsääntöisesti) 10 195 1 259	Kyllä / Ei Kyllä / Ei 7 900 1 100	Kyllä Kyllä 10 468 1 067	Toteutui Toteutui Ei toteutunut Ei toteutunut
<b>Vastuualue:</b>	<b>Arjen tuki</b>				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA 2021 (tavoite)</b>	<b>TP 2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	Kotona asuvien yli 75-vuotiaiden määrä Laitoshoidossa olevien yli 75-vuotiaiden määrä Tehostetussa palveluasumisessa olevien yli 75-vuotiaiden määrä	91,6 % 1,7 % 6,6 %	92,0 % 1,7 % 6,3 %	92,0 % 1,7 % 6,1 %	Tavoite toteutui Tavoite toteutui Tavoite toteutui
Kuntalaisten vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen	Asiakkaalle myönnetty kuntoutusjakso kotiin, kpl Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset: keskiarvo kokonaisluokasta. Toteutuneet asiakasraadit, kpl	62 0 3	80 4,2 10	142 0 2	Tavoite toteutui Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA 2021 (tavoite)</b>	<b>TP 2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Suosituksen mukaiset henkilöstömitoitukset yksiköissä, mitoitusnormi ympärivuorokautisissa yksiköissä min. 0,5 tt/as. Työhyvinvointikysely, osaaminen ja työolot Työhyvinvointikysely, työyhteisön toimivuus Kotihoidossa asiakastyöaika % kokonaistyöajasta Sairauspoissaolot kalenteripäivää/ htv	0,55-0,68 3,6 3,8 39 %/57 % 25,7	0,60 - 0,68 4,0 4,0 40/60 % 21,0	0,55-0,68 3,7 3,9 30%/51 % 22,1	Ei ole toteutunut Ei ole toteutunut Ei ole toteutunut Ei ole toteutunut, joskin suunta laskeva. Toteutui
Toimiva johto ja esimiestyö	työhyvinvointikysely, johtaminen	3,5	3,7	3,7	Toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA 2021 (tavoite)</b>	<b>TP 2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	Kotihoidon kattavuus yli 75-vuotiaiden osuudesta Kotikuntoutusten määrä Lakisääteisten määräaikaisten toteutuminen: %-osuus Varahenkilöstön käyttöaste %-osuus	15,2 % 379 100,0 % 99,0 %	15,5 % 400 100,0 % 98,0 %	14,0 % 516 99,8 % 99,7 %	Ei ole toteutunut Tavoite toteutui Ei toteutunut Tavoite toteutui
Uuden teknologian hyödyntäminen	Hyvinvointiteknologiaratkaisujen pilotointi ja kokeilu sekä käyttöönotto, laitteiden määrä	52	50	99	Tavoite toteutui
Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön syventäminen	Luottamushenkilöiden tapaaminen sovitusti ja tarvittaessa	0	1-3x/v	0	Tavoite ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA 2021 (tavoite)</b>	<b>TP 2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava taloustilanne	Talousarvion toteutuminen % suunnitellusta talousarviosta Käyttöasteet ka: - Laitoshoito - Tehostettu palveluasuminen - Tavallinen palveluasuminen - Lyhytaikainen hoito Tukiasuminen suoriteprosentti Seniorikeskus + päivätoiminta suoriteprosentti	105,4 % 99,4 % 101,5 % 83,3 % 88,8 % 91,7 % 24,0 %	98-101 % 99,5 % 97,5 % 99,0 % 99,9 % 99,0 % 100,0 %	107,5 % 98,0 % 96,4 % 86,2 % 95,7 % 99,2 % 32,6 %	Tavoite ei toteutunut Ei toteutunut Ei toteutunut Ei toteutunut Ei toteutunut Tavoite toteutui Ei toteutunut

Vastuualue:		Sosiaalityö			
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	asiakastytyväisyyskysely KA	-	4,1	4,31	Tavoite toteutui
	lakisäästeiden määräaikaisten toteutuminen %	100,0 %	100,0 %		Ei toteutunut
	lastensuojelun asiakkaita/ sosiaalityöntekijä ka	40	35	35,5	Ei toteutunut
	sijaishuollossa olevia lapsia % 0-17 vuotiaista	1,1 %	1,1 %	1,30 %	Ei toteutunut
	lastensuojelun asiakasuunnitelmien määrä % asiakkaista	100,0 %	100,0 %	100,0 %	Tavoite toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Tyhy-kyselyn tulokset: vastuualueen ka	3,9	3,8	3,9	Tavoite toteutui
	osaaminen ja työolot osion ka	3,8	3,8	3,8	Tavoite toteutui
	työyhteisön toimivuus osion ka	4,0	3,9	4,0	Tavoite toteutui
	Johtaminen osion ka	3,8	3,7	3,9	Tavoite toteutui
	asteikko 1 - 5				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	työprosessien kuvausten määrä % keskeisistä työalueista (IMS)	90,0 %	100,0 %	90,0 %	Ei toteutunut
	henkilöstökysely prosessien toimivuudesta	3,6	3,8	3,5	Ei toteutunut
	Luottamushenkilöiden tapaaminen sovituksi ja tarvittaessa	-	1	-	Ei toteutunut
Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön syventäminen					
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava talustilanne	talousarvion toteutuminen % alkuperäisestä talousarviosta	136,4 %	100+/-1%	133,9 %	Ei toteutunut
<b>Vastuualue:</b>	<b>Terveyspalvelut</b>				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	Asiakastytyväisyyskysely (kokonaisarvio)	-	4,3	4,5	Tavoite toteutui
	Lakisäästeiden määräaikaisten toteutuminen	100,0 %	100 %	100%	Tavoite toteutui
	Valmiiden hoito- ja kuntoutumissuunnitelmien määrä listatuilla potilailla	10 %	-	-	Ei toteutunut
	Asiakastytyväisyyskysely/vaikutusmahdollisuudet	-	4,2	4,3	Tavoite toteutui
Kuntalaisten vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen	Potilasjärjestöjen sovitut tapaamiset (kpl-määrä)	1	2	1	Ei toteutunut
	Pidettyjen asiakasraatien määrä	0	1	0	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Käytössä olevat työmenetelmät ja työvälineet ovat toimivia	4,0	3,8	3,9	Tavoite toteutui
	Kehityskeskustelun tarpeita vastaavuus	3,8	3,7	3,8	Tavoite toteutui
	Tyhy-kysely: Työtyytyväisyys	3,9	4,0	3,8	Ei toteutunut
	Terveyspalveluiden sairauspoissaolot/työntekijä/vuosi	16,1	16,0	16,2	Ei toteutunut
Toimiva johto ja esimiestyö	Tyhy/Palautteen saaminen esimieheltä	3,7	3,6	3,6	Tavoite toteutui
	Tyhy/Tytytyväisyys työyhteisön johtamistapaan (asteikko 1-5)	3,9	3,8	3,8	Tavoite toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	Prosessien yhteensovittaminen sidosryhmien kanssa	30 %	40 %	40-50%	Tavoite toteutui
	Asiakaspalvelun kannalta oleelliset alaprosessit kuvattu	40 %	50 %	40 %	Ei toteutunut
	Prosessien sujuvuus (Tyhy-kysely)	3,8	3,8	3,8	Tavoite toteutui
Uuden teknologian hyödyntäminen	Sovittujen toimintatapojen mukainen toiminta (Tyhy-kysely)	3,7	3,8	3,7	Ei toteutunut
	Tekstiviestipalvelu käytössä kaikilla ajanvarausvastaanottoilla. Etävastaanotot	100 %	-	-	
Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön syventäminen	Luottamushenkilöiden tapaaminen sovituksi ja tarvittaessa	1	2		Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso TP2020</b>	<b>TA2021 (tavoite)</b>	<b>TP2021</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava talustilanne	Talousarvion toteuma	101,1 %	100 +/-1%	105,0 %	Ei toteutunut
<b>Vastuualue:</b>	<b>Lasten, perheiden ja nuorten palvelut</b>				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	Toimialojen asiakastytyväisyyskysely				
	Palvelujen riittävyys ja saatavuus	4,7	4,6	4,67	Tavoite toteutui
Kuntalaisten vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen	Tytytyväisyys palveluihin	4,5	4,5	4,47	Ei toteutunut
	Kuntalaisten vaikuttamistilaisuudet				
	Perhepalveluiden asiakasraati	1	2	0	Ei toteutunut

<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Kehitys- ja osaamiskeskustelujen toteutuminen	82 %	92 %	89 %	Ei toteutunut
	Henkilöstökysely (asteikko 1-5):				
	* osaaminen ja työolot	4,1	4,3	4,2	Ei toteutunut
	* työyhteisön toimivuus	4,3	4,3	4,3	Toteutui
	* omat voimavarat	4,1	4,3	4,2	Ei toteutunut
	Sairauspoissaolot (pv/ty/v)	25,1	14,0	20,8	Ei toteutunut
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Toimiva johto ja esimiestyö	Henkilöstökysely: Johtamisosio	4,0	4,2	4,1	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessit</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	Henkilöstökysely: Prosessien toimivuus	4,1	4,1	4,1	Tavoite toteutui
	Määritellyt prosessit kuvattu IMS (%)				
	- Ydin- ja avainprosessit	100 %	100 %	100 %	Tavoite toteutui
	- Toimialakohtaiset aliproessit	100 %	100 %	100 %	Tavoite toteutui
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Uuden teknologian hyödyntäminen	Henkilöstökysely (tyytyväisyys)				
	- raportointijärjestelmät	4,2	4,2	4,2	Tavoite toteutui
	- tietojärjestelmät ja ohjelmistot	4,0	4,0	4,0	Tavoite toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvu tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava taloustilanne	* Talousarvion toteuma ( 1.000 €) verrattuna alkuperäiseen talousarvioon	Toteuma + 648 t.€	Toteuma +/- 26 t€	Toteutuma + 238 t€	Ei toteutunut
<b>Vastuualue:</b>	<b>Opetuspalvelut</b>				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	Palveluiden saatavuus	3,7	3,6	3,6	Tavoite toteutui
	Tyytyväisyys palveluihin	3,9	3,8	3,9	Tavoite toteutui
	Kuntalaisten vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen	1	2	0	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Kehitys- ja osaamiskeskustelujen toteutuminen	79 %	88 %	88 %	Tavoite toteutui
	Henkilöstökysely				
	* osaaminen ja työolot	3,8	4,0	3,9	Ei toteutunut
	* työyhteisön toimivuus	3,9	4,1	4,1	Tavoite toteutui
	* omat voimavarat	3,9	4,1	4,0	Ei toteutunut
	Sairauspoissaolot (pv/ty/v)	11,5	11,0	14,0	Ei toteutunut
Toimiva johto ja esimiestyö	Henkilöstökysely Johtamisosio	3,7	3,9	3,8	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	Henkilöstökysely: Prosessien toimivuus	3,7	3,9	3,8	Ei toteutunut
	Määritellyt prosessit kuvattu IMS (%)				
	- Ydin- ja avainprosessit	100 %	100 %	100 %	Toteutui
	- Toimialakohtaiset aliproessit	100 %	100 %	100 %	Toteutui
Uuden teknologian hyödyntäminen	Henkilöstökysely (tyytyväisyys):				
	- raportointijärjestelmät	4,0	4,0	4,1	Toteutui
	- tietojärjestelmät ja ohjelmistot	3,8	3,8	3,9	Toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvu tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava taloustilanne	* Talousarvion toteuma ( 1.000 €) verrattuna alkuperäiseen talousarvioon	Toteuma + 59 t€	Toteuma +/- 49 t€	Toteutuma - 800 t€	Ei toteutunut
<b>Vastuualue:</b>	<b>Kaupunkirakennepalvelut</b>				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Ympäristöystävällinen, energiatehokas ja uusiutuvin energialähteisiin tukeutuva kaupunki	Öljylämmitteiset kiinteistöt kpl	1	0	0	Tavoite toteutui
	Hyvien liikenneyhteyksien vahvistaminen	Erittäin huonokuntoiset ja huonokuntoiset kadut (km)	29,3	28,8	28,8
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Työhyvinvointikyselyn tulos (asteikko 1-5)				
	Riittävä osaaminen työtehtäviin	4,3	4,5	4,5	Toteutui
	Tiedonkulku työyhteisössä	3,3	4,5	3,2	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Uuden teknologian hyödyntäminen	Kiinteistöt kpl	2	5	5	
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvu tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Strategisten investointien hallinta	KPL	2	1	1	Tavoite ei toteutunut

Vastuualue:		Ruokapalvelut			
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	Asiakastytyksisyyskyselyt	80 %	95 %	85 %	Tavoite ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Henkilöstön työhyvinvointikysely (asteikko 1-5)	4,4	4,5	4,3	Ei toteutunut
Toimiva johto ja esimiestyö	Henkilöstön työhyvinvointikysely (asteikko 1-5)	4,2	4,6	4,4	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Uuden teknologian hyödyntäminen	Tuotannonohjausjärjestelmä Jamix	70 %	100 %	85 %	Tavoite ei toteutunut
Prosessien tehostaminen	IMS-prosessikuvaus	80 %	90 %	80 %	Tavoite ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava taloustilanne	Talousarvion toteuma	Toteutuma + 1 %	Toteuma +/- 2 %	Toteutuma +/- 0	Toteutui
<b>Vastuualue:</b>	<b>Vapaa-aikapalvelut</b>				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso 2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Monipuoliset kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut					
	Kirjastojen määrä	4	4	4	Toteutui
	Kirjastojen kävijät	150048	150000	135156	Ei toteutunut
	Kirjastojen lainat	233433	250000	220454	Ei toteutunut
	Kulttuuritapahtumien määrä	198	100	147	Toteutui
	Kulttuuritilojen ja tapahtumien kävijämäärät	34008	15000	20846	Toteutui
	Liikuntatilojen vuorojen määrä (sisä + ulko)	4136	4000	7607	Toteutui
	Ertysisliikunnan ryhmien määrä	36	35	74	Toteutui
	Ertysisliikunnan ryhmien käyntikertojen määrä	12162	12000	7554	Ei toteutunut
	Uimahallin kävijämäärät	86834	60000	90885	Toteutui
	Seniorikortit	623	300	552	Toteutui
	Juniorikortit	184	150	188	Toteutui
	Musiikkiopiston oppilasmäärä	422	410	386	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso 2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö					
	Henkilöstökysely: Osaaminen ja työolot	4,1	4,0	4,1	Toteutui
	Työyhteisön toimivuus	4,1	4,0	4,0	Toteutui
	Omat voimavarat	4,2	4,0	4,1	Toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso 2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	Henkilöstökysely: prosessien toimivuus	4,1	4,2	4,1	Ei toteutunut
	Määritellyt prosessit kuvattu vastuualueella %	100	100	100	Toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso 2020</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava taloustilanne	Talousarvion loppusumma €	3 332 000	3 723 000	3 612 400	Toteutui
	+ Talousarvion toteuma (1000 €) verrattuna alkuperäiseen talousarvioon	Toteutuma + 276 €	Toteutuma +/- 10€	Toteutuma + 141 €	Ei toteutunut
<b>Vastuualue:</b>	<b>Ympäristövalvonta</b>				
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakas</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Ympäristöystävällinen, energiatehokas ja uusiutuviin energialähteisiin tukeutuva kaupunki					
	Uusien pientalojen laskennallinen kokonaisenergiankulutus (E-luku) kWh/m <sup>2</sup> vuosi	109	80	102	Ei toteutunut
	Vuorokausien lkm, jolloin ilmanlaatuindeksiin mukainen ilmanlaatu huono tai erittäin huono	7	10	9	Toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Henkilöstö</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö	Työhyvinvointikysely (asteikko 1-5): Osaaminen ja työolot	3,9	4,1	3,6	Ei toteutunut
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Prosessi</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Prosessien tehostaminen	Määritellyt vastuualueen prosessit kuvattu	100 %	100 %	100 %	Tavoite toteutui
<b>Strateginen päämäärä</b>	<b>Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous</b>				
<b>Näkökulma</b>	<b>Talous</b>				
<b>Kriittinen menestystekijä</b>	<b>Mittari(t)</b>	<b>Nykytaso (2020)</b>	<b>2021 (tavoite)</b>	<b>2021 (toteutuma)</b>	<b>Tarkastuslautakunnan arvio</b>
Kehittämisen mahdollistava taloustilanne	Talousarvion toteutuma (1000) € verrattuna alkuperäiseen talousarvioon	+ /- 0 t€	20	+ 74 t€	Ei toteutunut