

Hyvinvointilautakunnan alaista toimintaa koskevat vastineet tarkastuslautakunnan arviointikertomukseen

Strategisten tavoitteiden toteutuminen

Tarkastuslautakunnan arvio:

Tarkastuslautakunnan arvioinnin perusteella Mäntsälän kunnan strategisten tavoitteiden toteutumisessa oli tilikaudella 2025 onnistumisia erityisesti talouden hallinnan, kustannustehokkuuden ja investointikyvyn osalta. Sen sijaan elinvoiman kannalta keskeiset tavoitteet, kuten asukasluvun kasvu sekä raakamaanhankinta ja yritystonttien tarjonta, jäivät saavuttamatta. Myös osallisuuteen ja äänestysaktiiviteetin laskuun liittyvissä tavoitteissa havaittiin heikentymistä. Hyvinvointitavoitteiden arviointia vaikeutti osin mittaritiedon puuttuminen. Kunnalla on hyvät taloudelliset edellytykset, mutta strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vielä joiltain osin jatkossa määrätietoisempia toimenpiteitä erityisesti elinvoiman ja väestökehityksen vahvistamiseksi. Tarkastuslautakunta arvioi, että strategisista tavoitteista toteutui kaksitoista, toteutui osittain kolme ja toteutumatta viisitoista. Kolmen tavoitteen toteutumista ei voitu arvioida. Tarkastuslautakunta huomauttaa, että tavoitteissa ja toteutusten raportoinneissa kannattaisi käyttää samoja aikamääreitä. Esimerkiksi jos tavoitteen aikatauluksi on asetettu viikko, tulisi toteuma raportoida myös viikkoina.

Tarkastuslautakunnan kysymys/kysymykset:

- Miten kunnanhallitus varmistaa, että strategisesti keskeisten tavoitteiden (erityisesti nuoria ja lapsia koskevien) toteutumista voidaan arvioida luotettavasti, kun useiden indikaattorien tiedot päivittyvät viiveellä tai eivät ole tilinpäätösvaiheessa käytettävissä?*
- Miten painotetaan ennaltaehkäiseviä toimia, jos mittariseuranta ei mahdollista nopeaa reagointia?*

Vastine:

Strategisesti keskeisten tavoitteiden arviointia vahvistetaan yhdistämällä pitkäjänteiset vaikutusindikaattorit ja vuosittain seurattavat toiminnan suoritustiedot.

Sivistys- ja hyvinvointipalveluissa valmistellaan vuoden 2026 aikana strategian seurantamallia, jonka tavoitteena on konkretisoida kuntastrategian tavoitteet palvelualueen tavoitteiksi, mittareiksi ja seurantatavaksi. Malli on tarkoitettu ottaa käyttöön vuoden 2027 talousarvion ja käyttösuunnitelmien yhteydessä siten, että keskeisille tavoitteille määritellään sekä pidemmän aikavälin vaikuttavuusmittarit että vuosittain seurattavat toiminnalliset mittarit.

Lasten ja nuorten hyvinvointia kuvaavat valtakunnalliset indikaattorit (esim. kouluterveyskysely, Move!-tulokset, TEAvisari, Sotkanet ja HYTE-kertoimen tulosindikaattorit) päivittyvät osin viiveellä, joten niitä täydennetään kunnan omilla ajantasaisilla käyttö-, osallistumis-, palaute- ja tilannekuvatiedoilla. Seuranta kytketään hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelmaan, lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaan, talousarvion valmisteluun, osavuositarkastuksiin ja vuosittaiseen hyvinvointiraportointiin, jolloin päätöksenteon ja ennakoivan johtamisen tueksi muodostuu ajantasaisempi kokonaiskuva.

Ennaltaehkäisevien toimien painottaminen ei voi perustua yksinomaan jälkikäteen päivittyviin tulosindikaattoreihin, vaan sen tulee perustua ennakoivaan tilannekuvaan, arjen havaintoihin ja palveluiden väliseen yhteistyöhön. Lasten ja nuorten hyvinvointia koskevat riskit tunnistetaan mahdollisimman varhain varhaiskasvatuksessa, kouluissa, nuorisotyössä, liikuntapalveluissa, kulttuuri- ja kirjastopalveluissa sekä yhteistyössä hyvinvointialueen ja järjestöjen kanssa.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että resursseja ja toiminnan painopisteitä voidaan suunnata ilmiöihin, joissa on tunnistettu hyvinvointiriskejä jo ennen kuin muutos näkyy viiveellisissä indikaattoreissa.

Tällaisia ovat esimerkiksi lasten ja nuorten liikkumattomuus, mielen hyvinvoinnin haasteet, koulupoissaolot, yksinäisyyden ja osattomuuden kokemukset, kouluruokailuun ja arjen rutiineihin liittyvät muutokset sekä vähän harrastavien lasten ja nuorten tavoittaminen. Ennaltaehkäiseviä toimia ovat muun muassa matalan kynnyksen harrastusmahdollisuudet, koulujen ja nuorisotyön yhteistyö, tunnetaito- ja kiusaamisen vastainen työ, lasten ja nuorten osallisuutta vahvistavat toimintamallit sekä yhteistyö Keusoten ja järjestöjen kanssa.

Sivistys- ja hyvinvointipalvelut

Tarkastuslautakunnan näkökulmasta palvelualueen talouden toteutuminen osoittaa toimivaa kustannusohjausta, mutta lasten ja nuorten määrän laskun aiheuttamat vaikutukset palvelu verkkoon ja kustannusrakenteeseen muodostavat merkittävän pitkän aikavälin taloudellisen riskin.

Sivistys- ja hyvinvointipalveluiden toteutuneet toiminnalliset tavoitteet

- + Palvelualue pysyi toimintakatteessa (toteuma 98,2 %), ja kaikki tulosalueet pysyivät budjetissa.
- + Mäntsälän keskustan kouluverkkoselvitys valmistui ja hyväksyttiin kunnanvaltuustossa joulukuussa 2025.
- + Lakiuudistus jalkautettiin, lisäopettajaresursseja perustettiin ja henkilöstöä koulutettiin.
- + Tunnetaitotyö, KO-toiminta ja koulu–nuorisotyön yhteistyö etenivät suunnitellusti.
- + Käyttöasteet ja kävijämäärät kasvoivat, ja kuntalaisten osallistuminen oli vilkasta.

Sivistys- ja hyvinvointipalveluiden toteutumattomat toiminnalliset tavoitteet

- Palvelurakenteen ja tilojen sopeuttaminen jäi osin kesken ja siirtyy tuleville vuosille.
- Pilke Oy:n vetäytyminen kunnasta heikensi palvelutarjontaa ja lisäsi kunnan omaa riskiä.
- Kurssiosallistuminen ja tuotto jäivät tavoitteita heikommiksi.
- Osa koulujen ja päiväkotien tilaratkaisuista eteni hitaammin kuin oli alun perin suunniteltu.
- Harrastamisen Mäntsälän mallia ei saatu kattavasti kaikkiin kouluihin.

Vastaus:

Palvelurakenteen ja tilojen sopeuttaminen jäi osin kesken ja siirtyy tuleville vuosille.

Sivistys- ja hyvinvointipalveluiden palvelurakenteen arviointityötä on tehty useiden vuosien aikana. Palveluista on systemaattisesti tuotettu perustiedot ja samalla on tehty palveluiden kustannusten seuranta- ja laskentamallit.

Mäntsälän kunta teetti sivistys- ja hyvinvointipalveluiden strategisen tilaselvityksen vuonna 2023. Selvityksen lähtökohtana oli tarkastella kokonaisuudessaan Mäntsälän kunnan sivistys- ja hyvinvointipalveluiden käyttämiä rakennuksia suhteessa tulevaisuuden palvelutarpeeseen huomioiden mm. väestökehitys. Selvityksen teki FCG Finnish Consulting Group Oy ja se valmistui 2023 syyskuun alussa ja selvitys esiteltiin valtuuston iltakoulussa 25.9.2023.

Strategisen tilaselvityksen toimenpiteitä sekä koko kunnan tilatarpeiden kokonaisuutta viedään eteenpäin poliittisilla päätöksillä. Tästä syystä oli tarkoituksenmukaista nimetä poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden ohjausryhmä, joka seurasi ja ohjasi jatkovalmistelua. Kunnanhallitus asetti strategisen tilaselvityksen ehdotuksia edistämään ohjausryhmän (09.10.2023 §

210). Ohjausryhmän työskenteli 2023 loppuvuodesta kevääseen 2024 saakka, jonka jälkeen valmistelu siirtyi viranhaltijavetoiseksi.

Vuonna 2024 valmistui Tilatarveselvitys, sivistys- ja hyvinvointipalvelualueen tilojen käytön toimenpideohjelma 2025–2030. Tilatarveselvitys koski elinikäisen oppimisen ja hyvinvoinnin ja opetuspalveluiden tulosalueiden käyttämiä tiloja sivistys- ja hyvinvointipalvelualueella. Selvitystä käsiteltiin hyvinvointilautakunnassa 17.09.2024 § 191 ja sivistyslautakunnassa 24.09.2024 § 86. Molemmat lautakunnat pyysivät lausuntoja vaikuttamistoimielimiltä ja muilta tahoilta sekä kunnan lautakunnilta. Molemmat lautakunnat käsitelivät selvitystä ja tekivät siitä esityksen kunnanhallitukselle, hyvinvointilautakunta 17.09.2024 § 191 ja sivistyslautakunta 22.10.2024 § 94. Sivistyslautakunta hyväksyi tilatarveselvityksen oman toimintansa kuuluvilta osin. Hyvinvointilautakunta hyväksyi tilatarveselvityksen oman toimintansa kuuluvilta osin.

Tekninen ja elinvoimalautakunta antoi lausuntonsa 17.09.2024 § 191 ja kuntakehityslautakunta 6.11.2024.

Kunnanhallitus käsitteli tilatarveselvitystä 18.11.2024 § 211. Kunnanhallitus merkitsi saadut lausunnot sekä lautakuntakäsittelyt tiedoksi, palautti asian uudelleen valmisteluun ja antoi evästyksiset jatkovalmistelulle. Jatkovalmistelua ohjeistettiin niin, että valmistelussa keskitytään Mäntsälän keskustan alueen kouluverkkoon ja siinä erityisesti Myllymäen alakoulun tilakysymyksen ratkaisuun.

Keskustan alueen kouluverkkoselvitys valmistui vuoden 2025 lopussa ja kunnanvaltuusto teki siitä päätöksen 08.12.2025 § 116 ja hyväksyi sivistyslautakunnan esityksen.

Tilatarveselvitys, sivistys- ja hyvinvointipalvelualueen tilojen käytön toimenpideohjelma 2025–2030 käsittely on edelleen auki päätöksenteossa muilta osin kuin mitä Mäntsälän kunnanvaltuusto on linjannut Mäntsälän keskustan alueen kouluverkosta.

Tarkastuslautakunnan huomio: Pilke Oy:n vetäytyminen kunnasta heikensi palvelutarjontaa ja lisäsi kunnan omaa riskiä. Osa koulujen ja päiväkotien tilaratkaisuista eteni hitaammin kuin oli alun perin suunniteltu.

Varhaiskasvatuksen palveluverkko muodostuu kunnallisista päiväkodeista, yksityisistä päiväkodeista ja yksityisestä perhepäivähoidosta. Yksityinen varhaiskasvatus on yleensä profiloitunutta ja yksiköillä on oma vahva identiteetti. Varhaiskasvatuspalveluiden talousarvioesityksiin on kuulunut viime valtuustokaudella usean kertaan esitys yksityisen varhaiskasvatuksen palvelusetelistä, jolla pystyttäisiin varmistamaan perheiden valinnan mahdollisuutta ja kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatuksen välillä ja sitä kautta turvaamaan yksityisen varhaiskasvatuksen toimintaedellytyksiä. Palveluseteli suunnataan perheelle ja se tasaa perheiden mahdollisuutta valita kunnallisen ja yksityisen palvelun välillä riippumatta perheen tulotasosta. Myös sivistys- ja hyvinvointipalveluiden toiminnan riskien arvioinnissa on jokaisessa talousarviossa nostettu yksityisen varhaiskasvatuksen toimintaedellytysten turvaaminen sivistys- ja hyvinvointipalvelualueen suurimpana toiminnallisena riskinä esille ja siksi on myös tehty esityksiä varhaiskasvatuksen palvelusetelistä. Riski realisoitui vuonna 2025 ja kunnan oli laajennettava omaa varhaiskasvatustoimintaansa vuonna 2026, kun Pilke Oy ilmoitti syksyllä 2025 lopettavansa liikuntapäiväkotia Voltin toiminnan Mäntsälässä kesällä 2026.

Sivistyslautakunnan palvelusetelin käyttöönottoesitykset on joka kerta karsittu pois talousarviovalmistelussa.

Anttilan päiväkodin sisäilmahaasteet kärjistyivät vuonna 2025. Vuonna 2025 todettiin laajojen sisäilmatutkimusten jälkeen, että Anttilan päiväkodin Ratamo-rakennus on niin huonossa kunnossa, että sitä ei kannata korjata. Tätä tilaongelmaa hallittiin niin, että Pilkkeen toiminnan lopettamisen myötä kunta vuokrasi Pilkkeen toimintayksikön tilat niin, että ne ovat

varhaiskasvatuksen käytössä kesällä 2026 ja sijoitti ryhmiä muihin Keskustan alueen päiväkoteihin. Anttilan päiväkodin vanhan osan sisäilmatutkimukset käynnistettiin myös vuoden 2025 lopulla laajan sisäilmaoireilun takia. Varhaiskasvatuksen tilahaasteita tarkastellaan sivistyslautakunnan palveluiden ja palveluverkon valtuuston nähden sitovassa kuntastrategian tavoitteen valmistelussa vuonna 2026.

Kurssiosallistuminen ja tuotto jäivät tavoitteita heikommiksi.

Kansalaisopiston kurssiosallistuminen ja tuotto jäivät tavoitteita heikommiksi: Lukuvuosina 2024–2025 ja 2025–2026 koko lukuvuoden kurssimaksut laskutettiin kahdessa erässä, keväällä ja syksyllä, jotta ne kohdentuvat oikealle kalenterivuodelle. Netto-opiskelijoita oli 2025 vähemmän kuin vuonna 2024.

Harrastamisen mallista on kirjattu vastine myöhemmin esitettyyn kysymykseen.

Tarkastuslautakunnan arvio:

Tarkastuslautakunta arvioi, että palvelualueiden talous ja toiminta toteutuivat vuonna 2025 kokonaisuutena pääosin talousarvion ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mutta tuloksissa korostuvat merkittävästi kertaluonteiset erät.

Hallintopalveluiden sekä teknisen ja elinvoimapalvelualueen taloudellinen tulos parani olennaisesti omaisuuden myynneistä ja muista ei-toistuvista tuloista, mikä heikentää tuloksen vertailukelpoisuutta ja pysyvyyttä tulevina vuosina. Sivistys- ja hyvinvointipalveluissa talous toteutui pääosin talousarvion mukaisesti, mutta väestökehitys, oppilasmäärien lasku sekä tilaratkaisuihin liittyvät riskit muodostavat merkittävän pitkän aikavälin sopeuttamis- ja investointipaineen.

Tarkastuslautakunta korostaa, että jatkossa kunnan talouden tasapainoa ja palvelualueiden ohjausta tulee arvioida entistä systemaattisemmin ilman omaisuuden myyntiin perustuvia tuloja sekä vahvistaen ennakoivaa riskienhallintaa.

Tarkastuslautakunnan kysymys/kysymykset:

- Miten kunnanhallitus varmistaa, että kouluverkkopäätökset tukevat sekä taloudellista kestävyyttä että lasten ja nuorten hyvinvointia?*
- Miten kunnanhallitus aikoo varmistaa Harrastamisen Mäntsälän mallin tasapuolisen toteutumisen kaikissa kouluissa?*
- Mitä toimia kunnanhallitus tekee yleiskaavatyön etenemisen ja valitusriskien hallitsemiseksi?*

Vastine:

Kunnanhallitus edistää ja resursoi kuntastrategiaan asetettua tavoitetta ”Huolehdimme, että palvelurakenne vastaa tulevaisuuden taloudellisia voimavaroja sekä palvelukysynnän muutoksia”.

Harrastamisen malli

Harrastamisen Mäntsälän mallin tasapuolinen toteutuminen edellyttää riittävää ja pysyvää koordinointia. Mallille on saatu valtionavustusta kaudelle 2026–2027, ja koordinointia vahvistetaan määräaikaikaisella työntekijäresurssilla 1.9.2026–28.2.2027. Pysyvämpi ratkaisu arvioidaan vuoden 2027 talousarvion yhteydessä.

Kunnan laaja kouluverkko vaikuttaa harrastusten järjestämiseen, sillä isommissa yksiköissä vaihtoehtoja on usein enemmän kuin pienillä kouluilla. Tasapuolisuutta vahvistetaan yhteisillä suunnittelun, tiedottamisen, ilmoittautumisen ja palautteen keruun käytännöillä sekä hyödyntämällä harrastustoivekyselyjä, koulujen havaintoja ja yhteistyökumppaneiden mahdollisuuksia eri puolilla kuntaa.

Ryhmien sijoittumista, osallistujamääriä, peruuntumisia ja palautetta tulee seurata koulukohtaisesti. Näin voidaan tunnistaa koulujen välisiä eroja ja kohdentaa toimintaa yhdenvertaisesti. Harrastamisen malli ja koulujen kerhotoiminta täydentävät toisiaan ja lisäävät oppilaiden mahdollisuuksia harrastaa koulupäivän yhteydessä.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Tarkastuslautakunnan havainnot:

Valtuustokauden toimet on pystytty toteuttamaan pääosin hyvin ja kunta on kyennyt reagoimaan esiin nousseisiin haasteisiin, mutta samalla korostuvat jatkokehitystarpeet, kuten erityisesti vaikutusten ennakkoarvioinnin (EVA) yhteiset käytännöt, koko kuntaa koskeva toiminnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä mielenterveyden edistämisen tilannekuvan luominen.

Tarkastuslautakunnan arvio:

Tarkastuslautakunta arvioi, että Mäntsälän hyvinvointityö näyttäytyy vahvana ja rakenteellisesti järjestettynä, mutta tulevilla suunnittelukaudella (2026–2029) painopistettä on perusteltua siirtää entistä enemmän mitattavasti vaikuttaviin toimenpiteisiin niissä ilmiöissä, joissa heikkeneminen on selkeintä: nuorten liikkumattomuus ja kouluruokailun heikkeneminen, opiskeluhuollon avunsaannin kokemus sekä erityisesti naisten mielenterveyteen liittyvä ennenaikaisen kuolleisuuden riskikehitys.

Tarkastuslautakunnan kysymys/kysymykset:

- Miten strategian mittaristo saadaan näyttämään ajankohtaista konkretiaa, jotta se palvelee HYTE-kerrointa ja kuntastrategiaa?

Vastine:

Hyte-kertoimen osalta strategian mittaristoa konkretisoidaan kytkemällä hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelman tavoitteet vuosittain talousarvioon, palveluiden käyttösuunnitelmiin ja raportointiin. Vuotuisessa hyvinvointiraportissa ja kerran valtuustokaudessa annettavassa laajassa hyvinvointikertomuksessa seurataan HYTE-kertoimen prosessi-indikaattoreita, jotka kuvaavat kunnan omia toimia, sekä tulosindikaattoreita, jotka osoittavat vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Näitä täydennetään ajantasaisella paikallisella tiedolla, kuten palveluiden toteuma-, palaute- ja ilmiötiedoilla, jotta mittaristo tukee sekä kuntastrategian seurantaa että resurssien kohdentamista. Alueellinen ja valtakunnallinen hyvinvointitieto täydentää kokonaisuutta.

Koko kuntaa koskevan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen on osa Hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelma 2026-2030 tavoitteistoa.

Muut havainnot

Lautakunta päätöksen teko ja paperijälki

Tarkastuslautakunta arvioi, että lautakuntien päätöksenteon dokumentoinnissa on puutteita, jotka heikentävät päätösten jälkikäteistä todennettavuutta ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä.

Päätöksenteon ja asiakirjoihin muodostuvan paperijäljen välistä yhteyttä tulee vahvistaa siten, että päätösten perusteet, harkinta ja mahdolliset poikkeamat esittelystä ovat systemaattisesti ja yhdenmukaisesti todettavissa päätösasiakirjoista, mikä on keskeistä julkisuuslain, hyvän hallinnon, sisäisen valvonnan ja oikeus turvan, sekä päätöksenteon läpinäkyvyyden näkökulmista. Lisäksi pöytäkirjojen liitteet pitäisi olla saa tavilla, ellei julkisuuslain mukaiset salaamisperusteet täyty.

Vastine:

Mäntsälän kunnan lautakuntien työtä kehitetään kunnan hallintopalveluiden johdolla. palvelualueiden hallintoasiantuntijat ja hallintojohtaja ovat systematisoineet ja luoneet lautakuntien kokouksiin ja kirjaamistapoihin yhtenäisiä toimintatapoja ja käytäntöjä. Tätä työtä jatketaan ja siinä otetaan huomioon tarkastuslautakunnanesille nostamat asiat sekä hallintoa koskevat lainsäädäntövaatimukset.

Avustusten jakamisen läpinäkyvyys ja perusteet

Tarkastuslautakunta arvioi, että avustusten jakamiseen liittyvä päätöksenteko ei kaikilta osin täytä läpinäkyvyyden ja yhdenmukaisen päätöksenteon vaatimuksia, sillä päätösten perusteet ja harkintakriteerien soveltaminen eivät aina ole selkeästi todennettavissa päätösasiakirjoista. Lisäksi avustushakemuksiin liittyvät tiedot tulisi olla kaikkien saavutettavissa. Tämä heikentää päätöksenteon avoimuutta sekä luottamusta avustusten tasapuoliseen ja perusteltuun jakamiseen. Tarkastuslautakunta suosittelee, että avustusten myöntämistä koskevia asiakirjakäytäntöjä yhdenmukaistetaan siten, että päätöksissä esitetään selkeästi käytetyt harkintakriteerit, perustelut ja mahdolliset poikkeamat yleisistä linjauksista. Lisäksi avustuspäätösten valmistelua, dokumentointia ja päätösten perustelujen esittämistä tulee kehittää läpinäkyvyyden, yhdenvertaisen kohtelun ja sisäisen valvonnan vahvistamiseksi.

Vastine:

Avustusten myöntämisessä on noudatettu voimassa olevia avustussääntöjä, hyväksytyjä kriteereitä ja yhdenvertaisen kohtelun periaatetta. Päätösten perustelujen, harkintakriteerien soveltamisen ja dokumentoinnin yhdenmukaisuudessa on kuitenkin tunnistettu kehittämistarpeita. Vuoden 2026 aikana avustuskriteereitä, hakuohjeita, sähköistä menettelyä sekä valmistelu- ja dokumentointikäytäntöjä tarkennetaan vuoden 2027 avustushakua varten. Tavoitteena on, että hakuperusteet ja myöntämisperiaatteet ovat selkeästi saatavilla ja päätöksistä ilmenee nykyistä täsmällisemmin, millä perusteilla avustus on myönnetty tai jätetty myöntämättä.

Valtuustokauden strategiset tavoitteet ja mittarit

Tarkastuslautakunta toteaa, että Osallistava yhteisöllisyys -painopistealueen tavoitteista merkittävä osa (2/3) jäi toteutumatta, mikä viittaa rakenteelliseen ongelmaan tavoitteenasettelussa ja/tai toimeenpanossa. Tavoitteiden heikko toteutumisaste herättää kysymyksen siitä, ovatko asetetut tavoitteet olleet realistisia suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, toimintaympäristöön ja ohjauskeinoihin, vai onko tavoitteiden saavuttamiseksi tehtyjen toimenpiteiden suunnittelu, seuranta ja toteutus ollut riittämätöntä. Ilman selkeää erottelua näiden tekijöiden välillä tavoitteiden ohjaava vaikutus jää heikoksi. Tavoitteen toteutumista ei myöskään voida arvioida, jos tavoitteen mittarointi ei ole mahdollista.

Vastine:

Osallistava yhteisöllisyys -painopistealueen tavoitteiden toteutuminen jäi osittain puutteelliseksi. Tulevalla suunnittelukaudella tavoitteiden valmistelua on vahvistettu kytkemällä hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelman tavoitteet aiempaa tiiviimmin talousarvioon, käyttösuunnitelmiin ja palvelualueiden vuosittaisiin tavoitteisiin. Samalla mittareita kehitetään siten, että ne kuvaavat sekä toimenpiteiden toteutumista että niiden vaikutuksia ja mahdollistavat tavoitteiden seurannan toimintavuoden aikana. Tavoitteena on vahvistaa tavoitteiden ohjaavaa vaikutusta sekä parantaa toteutumisen arvioitavuutta ja läpinäkyvyyttä.