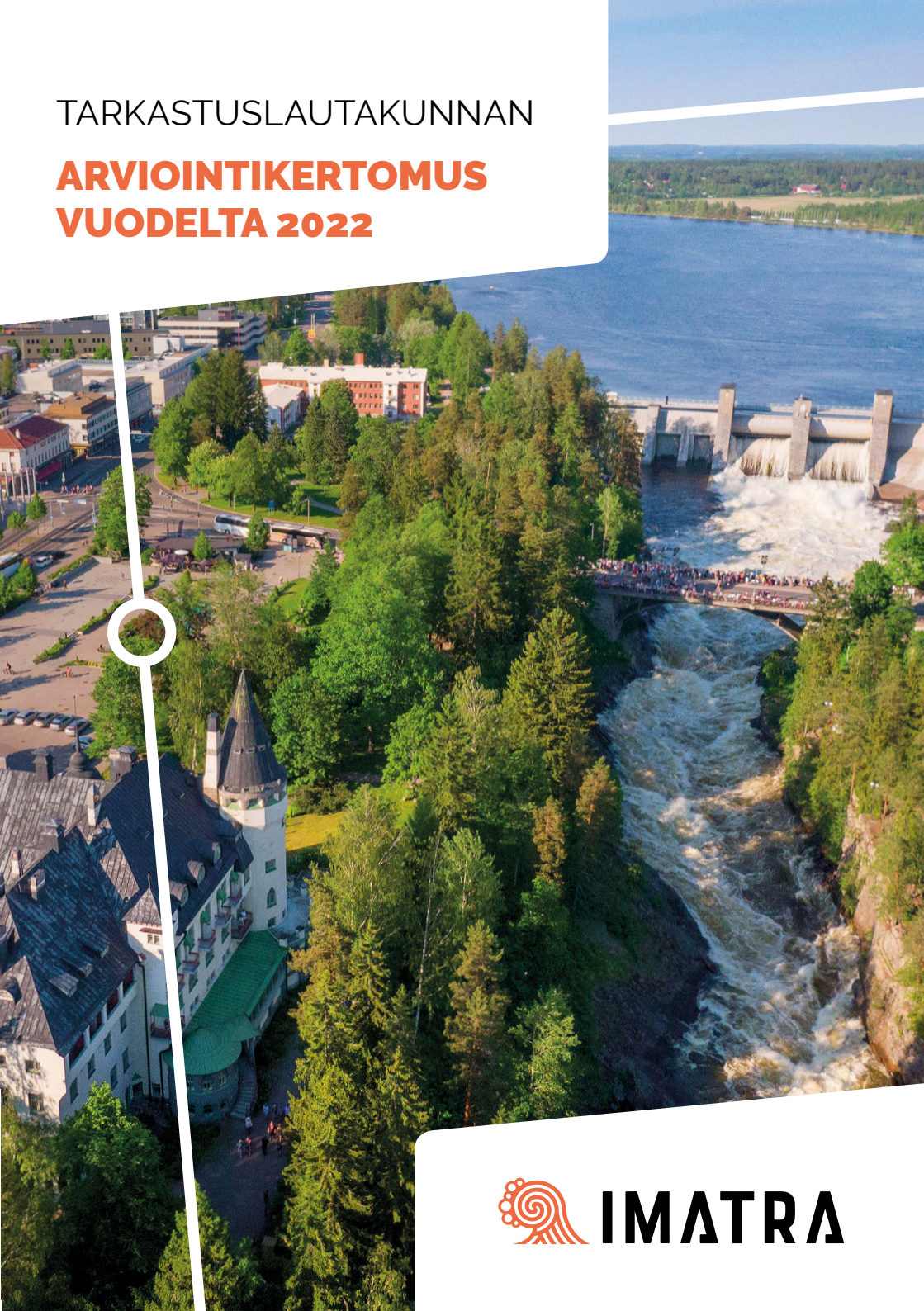


TARKASTUSLAUTAKUNNAN

**ARVIOINTIKERTOMUS  
VUODELTA 2022**



**IMATRA**

# Tarkastuslautakunnan arviointikertomus vuodelta 2022

## Sisällys

	Sivu
1. Tarkastuslautakunnan tehtävä ja kokoonpano	3
1.1. Työskentely	5
2. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet	6
2.1. Toiminnalliset tavoitteet	6
2.2. Konsernin taloudellinen asema	8
2.3. Taloudellinen asema suhteessa kriisikuntakriteereihin	9
3. Imatran kaupungin strategia ja toimeenpano-ohjelma	12
4. Toimintaympäristö ja sen muutokset	13
4.1. Väestö ja ikärakenne	13
4.2. Työllisyys	19
5. Opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut	22
5.1. Varhaiskasvatus	24
5.2. Opetuspalvelut	33
6. Kulttuuripalvelut	44
7. Liikunta- ja hyvinvointipalvelut	45
8. Henkilöstöpoliittiset linjaukset ja henkilöstön vaihtuvuus	46
9. Johtamisen prosesseihin liittyvät haasteet	49
10. Hyvä hallinto- ja johtamistapa	52
11. Edellisen vuoden arviointikertomus	56
12. Yhteenveto	60

IMATRAN KAUPUNKI - CITY OF IMATRA

Virastokatu 2 - FI-55100 Imatra • +358 20 617 111 - kirjaamo@imatra.fi - imatra.fi

# 1. *Tarkastuslautakunnan tehtävä ja kokoonpano*

Imatran kaupunginvaltuusto (16.8.2021 § 85) valitsi tarkastuslautakunnan toimikaudeksi 2021-2025.

Tarkastuslautakunnan tehtäväksi on säädetty kuntalaissa (121 §):

1. valmistella valtuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat
2. arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toiminta järjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla
3. arvioida talouden tasapainotuksen toteutumista tilikaudella sekä voimassa olevan taloussuunnitelman riittävyttä, jos kunnan taseessa on kattamatonta alijäämää
4. huolehtia kunnan ja sen tytäryhteisöjen tarkastuksen yhteensovittamisesta
5. valvoa 84 §:ssä säädetyn sidonnaisuuksien ilmoittamisvelvollisuuden noudattamista ja saattaa ilmoitukset valtuustolle tiedoksi
6. valmistella kunnanhallitukselle esitys tehtäviään koskeviksi hallintosäännön määräyksiksi sekä arvioinnin ja tarkastuksen talousarvioksi.

Tarkastuslautakunta laatii arviointisuunnitelman ja antaa valtuustolle kultakin vuodelta arviointikertomuksen, jossa esitetään arvioinnin tulokset. Arviointikertomus käsitellään valtuustossa tilinpäätöksen yhteydessä. Lautakunta voi antaa valtuustolle muitakin tarpeellisia pitämiään selvityksiä arvioinnin tuloksista.

Arviointikaudella 2022 tarkastuslautakunta toimi seuraavassa kokoonpanossa. Suluissa tieto siitä, kuinka monta kertaa edustaja on osallistunut kokoukseen.

Arto Tikka, puheenjohtaja	(SDP)	(12/13)
Matti Hirvonen, varapuheenjohtaja	(KOK)	(11/13)
Eija Hauska-Mertanen, jäsen	(KD)	(10/13)
Rauni Mynttinen, jäsen	(SDP)	(13/13)
Samuli Saarela, jäsen	(PS)	(10/13)
Jouko Rossi, varajäsen	(SDP)	(1/13)
Tomi Sillanvuori, varajäsen	(KOK)	(0/13)
Aura Kinnari, varajäsen	(KD)	(2/13)
Pia Helveranta, varajäsen	(SDP)	(0/13)
Joni Nenonen, varajäsen	(PS)	(0/13)

Arviointikaudella 2022 tarkastuslautakunnan esittelijänä toimi tarkastusjohtaja Arja Kekki ja sihteerinä sisäinen tarkastaja Iiro Parjanne. Toimistosihteerinä Satu Tuomela toimi teknisenä sihteerinä tammikuusta 2023 alkaen.

Tilintarkastuspalvelu ostettiin arviointikaudella 2022 BDO Audiator Oy:ltä. Vastuunalaisena tilintarkastajana toimi JHT, KHT Ulla-Majja Tuomela.



## 1.1 Työskentely

Lautakunta työskenteli arviointikaudella valtuustokauden työohjelmansa mukaisesti.

Lautakunta valmisteli vuoden 2022 arviointia 13 kokouksessa.

Tilintarkastuksen työohjelma on käsitelty lautakunnan päätöskokouksessa 23.8.2022. Tilintarkastaja on raportoinut tarkastuksistaan tarkastuslautakunnalle työkokouksissa 13.12.2022 ja 25.4.2023.

Valvonnan yhteistyökokous (tarkastuslautakunta, tilintarkastus, sisäinen tarkastus ja konsernijohto) järjestettiin 29.11.2022 ja 27.4.2023.



## 2. Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet

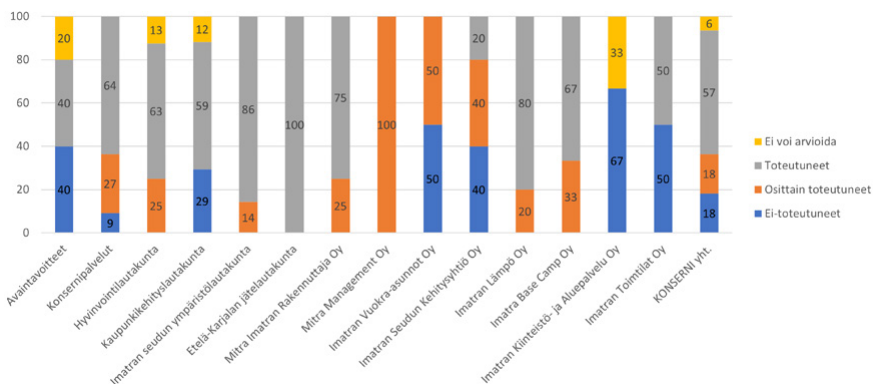
Kuntalaki (110 §) edellyttää, että kalenterivuoden talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Kaupunginvaltuusto hyväksyi talousarvion 15.11.2021 (§ 129) ja vahvisti vuoden 2022 sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Valtuusto asetti tavoitteet myös keskeisille konserniyhteisöille. Valtuusto edellyttää, että kaupunkikonserniin kuuluvien yhteisöjen tulee omassa palvelutuotannossaan noudattaa valtuuston hyväksymiä tavoitteita.

Kuntalain 121 §:n mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnan ja talouden tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet ja onko toimintajärjestetty tuloksellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

### 2.1 Toiminnalliset tavoitteet

Tarkastuslautakunta on arvioinut kaupungin ja strategisten konserniyhtiöiden valtuustoon nähden sitovien toiminnallisten tavoitteiden toteutumista vuodelta 2022. Seuraavassa esitetään toiminnallisten tavoitteiden toteutumaprosentit vastuualueittain ja yhtiöittäin.



Valtuustoon nähden sitovien toiminnallisten tavoitteiden toteutuminen vuonna 2022.

Toimintakertomuksen perusteella konsernissa oli yhteensä 77 valtuustoon nähden sitovaa toiminnallista tavoitetta. Tavoitteista 18 prosenttia ei toteutunut ja 18 prosenttia toteutui osittain. Näin valtuuston vahvistamista tavoitteista 36 prosenttia jäi joko täysin tai osittain toteutumatta.

Jotkut tavoitteista, jotka oli toimintakertomuksessa raportoitu osittain toteutuneiksi tai toteutuneiksi, eivät olleet toteutuneet. Osa tavoitteista oli sellaisia, että niiden toteutumista ei voitu arvioida. Mittarina oli esimerkiksi tutkimus, jota ei tehty lainkaan vuonna 2022, tai toimintakertomuksessa on todettu, että mittari ei sovellu tavoitteena olevan asian mittaamiseen. Joidenkin tavoitteiden osalta ei toimintakertomuksessa raportoitu asiasta, joka oli tavoitetasona. Joidenkin tavoitteiden kohdalla ei tavoitetasoa oltu määritelty lainkaan.

Tavoitteista vähintään puolet jäi toteutumatta konsernin yhteisten avaintavoitteiden osalta, sekä seuraavilla yhtiöillä: Mitra Management Oy, Imatran Vuokra-asunnot Oy, Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy, Imatran Kiinteistö- ja aluepalvelu Oy sekä Imatran Toimitilat Oy.

### **Lautakunnan arvio:**

Vuoden 2022 valtuustoon nähden sitovista tavoitteista jäi huomattava osa toteutumatta. Konserniyhtiöiden osalta on merkittävä osuus tavoitteista jäänyt toteutumatta. Tavoitteiden ja mittareiden sekä raportoinnin laadun vuoksi tavoitteiden saavuttamisen ja toteutumisen arviointi on osin vaikeaa.

Tavoitteet ovat määrällisesti vähentyneet aiemmista vuosista, mutta tavoitteiden laatuun tulee edelleen kiinnittää huomiota. Konserniohjauksen tulee osittain tapahtua yhtiöille asetettavien tavoitteiden kautta, jotka konsernin hallituksen tulee määrittellä. Yhtiöiden tavoiteasetantaan tulee jatkossa kiinnittää huomiota.

## 2.2 *Konsernin taloudellinen asema*

Konsernin tilinpäätös oli 2,0 milj. euroa alijäämäinen tilikaudelta 2022. Konsernin emon tulos oli jopa 9,27 milj. euroa alijäämäinen johtuen Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden lakkauttamisesta aiheutuneista lisäkuluista sekä Mitra Management Oy:n omistuksen arvonalaskirjaamisesta (-8,7 milj. euroa). Konsernin vuosikate oli 21,6 milj. euroa heikentyen edellisestä vuodesta 2,6 milj. euroa. Konsernin poistot olivat 23,2 milj. euroa, joten konsernin vuosikate ei riittänyt poistojen kattamiseen.

Konsernin toimintakulut ovat kasvaneet vuodesta 2020 lähtien yli kymmenellä miljoonalla eurolla vuosittain. Kuitenkaan kaupunkikonsernin tulorahoitus ei ole kasvanut samassa suhteessa ja kaupungin väkiluku edelleen vähenee.

Konsernin lainakanta oli tilinpäätöksessä 253,7 milj. euroa kasvaen 11,7 milj. euroa vuodesta 2021. Konsernin emon lainamäärä oli 118,8 milj. euroa vuoden lopussa ja tilikauden 2022 aikana se kasvoi 14,7 milj. euroa. Konsernilainaa ja vuokravastuita tilinpäätöksessä oli 12 171 €/asukas. Velkaantuminen kasvoi vuoden 2022 aikana 1 431 €/asukas. Talousarviossa valtuusto oli hyväksynyt 23,7 milj. euron lainan nostovaran, josta käytettiin 22,5 milj. euroa suunnitelman puitteissa. Kaupunkikonsernin lainojen takaisinmaksujen osuus muulla kuin verorahoituksella on 37,5 prosenttia. Verorahoituksella takaisinmaksujen osuus on kasvanut viiden vuoden aikana.

Konsernin taseen kertynyt ylijäämä oli 45,9 milj. euroa vuoden 2022 lopussa. Kertynyt ylijäämä on 1 819 €/asukas. Emon kertynyt ylijäämä oli 64,5 milj. euroa ja 2 554 €/asukas.

Konsernin omavaraisuusaste oli 28,4 prosenttia ja suhteellinen velkaantuneisuus 83,8 prosenttia. Molemmat talouden tunnusluvut heikentyivät vuodesta 2021.



Imatran kaupunkikonsernin taloudellinen tilanne on heikentynyt. Kaupunki velkaantuu edelleen ja suuri huolenaihe velkaantumisen ohella on myös rahoituksen riittävyys. Taloussuunnittelukaudelle 2024 oli arvioitu valtionosuuksien verotulokompensaatioineen olevan 23,4 milj. euroa, mutta tuorein valtiovarainministeriön painelaskelma (5.4.2023) osoittaa Imatran menettävän yli kuusi miljoonaa euroa valtionosuuksista, jotka taloussuunnitteluvuodelle oli jo huomioitu. Verotulojen osalta ennusteet eivät vielä ole merkittävästi heikentyneet, mutta jatkuva korkotason nousu tuo kaupungille suuret haasteet selvitä velvoitteistaan. Lisäksi huolenaihe on edelleen työkäisten väheneminen Imatralla, jolla on merkitystä verotulokertymään.

Miten kaupungin talouden kantokyky tulee jatkossa kestäämään tarvittavat perusinvestoinnit sekä suunnitellut merkittävät investoinnit (urheilutalo, uimahalli ja erämuseo)?

### **2.3 Taloudellinen asema suhteessa kriisikuntakriteereihin**

Kunnan talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja niin, että edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Taloussuunnitelman on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen. Kunnan taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa enintään neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien (Kuntalaki 110§).

Arviointimenettely voidaan käynnistää, jos kunta ei ole kattanut kunnan taseeseen kertynyttä alijäämää 110 §:n 3 momentissa säädettyssä määräajassa. Lisäksi menettely voidaan käynnistää, jos asukasta kohden laskettu kertynyt alijäämä on kunnan viimeisessä konsernitilinpäätöksessä vähintään 1 000 euroa ja sitä edeltäneenä vuonna vähintään 500 euroa, tai rahoituksen riittävyttä tai vakavaraisuutta kuvaavat talouden tunnusluvut ovat **kahtena** vuonna peräkkäin täyttäneet seuraavat raja-arvot:

1. kunnan konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 prosenttia
2. kunnan tuloveroprosentti on vähintään 2,0 prosenttiyksikköä korkeampi kuin kaikkien kuntien painotettu keskimääräinen tuloveroprosentti
3. asukasta kohden laskettu kunnan konsernitilinpäätöksen lainojen ja vuokravastuiden määrä ylittää kaikkien kuntien konsernitilinpäätöksen lainojen ja vuokravastuiden keskimääräisen määrän vähintään 50 prosentilla
4. konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8.

Jos raja-arvot täyttyvät, tulee kunnan ja valtion yhdessä selvittää kunnan mahdollisuudet turvata asukkailleen lainsäädännössä edellytetyt palvelut sekä ryhtyä toimenpiteisiin palvelujen edellytysten turvaamiseksi.

Kuntalaki määrittelee erityisen vaikeassa taloudellisessa asemassa olevan kunnan raja-arvot. Kuntalakiin on lisätty tunnusluvuille raja-arvot myös sellaisten tilanteiden tunnistamiseksi, joissa kuntakonsernit ovat lähellä raja-arvojen täyttymistä. Väljempien raja-arvojen täytyminen ei vielä johda arviointimenetelyn käynnistämiseen. Jos väljemmät raja-arvot täyttyvät, olisi kuntakonsernin kiinnitettävä erityistä huomiota taloutensa kehitykseen ja analysointiin.

Seuraavassa tarkastellaan Imatran kaupunkikonsernin taloudellista tilannetta suhteessa kriisikuntakriteerien raja-arvoihin. Raja-arvot ovat vielä vuoden 2021 arvoja, sillä päivitykset lukuihin saadaan myöhemmin keväällä.

	Imatran kaupunkikonserni		Manner-Suomi
	TP 2022	TP 2021	TP 2021
Kunnan konsernituloslaskelman vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 prosenttia	92,9 %	100,3 %	140 %
Kunnan tuloveroprosentti on vähintään 2,0 prosenttiyksikköä korkeampi kuin kaikkien kuntien painotettu keskimääräinen tuloveroprosentti.	20,0 %	20,0 %	20,02 %
Asukasta kohden laskettu kunnan konsernitilinpäätöksen lainojen ja vuokravastuiden määrä ylittää kaikkien kuntien konsernitilinpäätöksen lainojen ja vuokravastuiden keskimääräisen määrän vähintään 50 prosentilla	12 171	10 740	keskiarvo 9 065/ enintään 13 598
Konsernitilinpäätöksen laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8	0,71	0,82	1,25

*Erityisen vaikeassa asemassa olevan kunnan tunnuslukujen raja-arvotarkastelu.*

Konsernin tunnusluvuista täyttyy lainanhoitokatteen raja-arvo (<0,8) vuoden 2022 tilinpäätöksessä. Lainanhoitokate oli kuitenkin vuoden 2021 tilinpäätöksessä yli 0,8.

Imatran tulovero on pidetty kahdessakymmenessä prosentissa valtuuston hyväksymän tavoitteen mukaisesti, mutta konsernin velkaantuneisuus ja toimintakulujen kasvu sekä verotulojen että valtionosuuksien pieneneminen tuovat isot haasteet talouden tasapainon säilyttämiseksi olemassa olevalla tuloveroprosentilla.

Konsernitilinpäätöksen lainojen ja vuokravastuiden määrä ylittää keskimääräisen määrään, mutta ei 50 prosenttia. Raja-arvo on kuitenkin lähestymässä.

### Lautakunnan arvio:

Imatran kaupunkikonsernin taloustilanne on heikentynyt. Vuoden 2022 tilinpäätöksessä vuosikate ei riittänyt kattamaan poistoja, jota pidetään terveen kuntatalouden yhtenä mittarina. Lisäksi lainanhoitokate on alittanut kriisikuntakriteeristön raja-arvon.

Konsernin toimintakulut ovat nousseet viiden viimeisen toimintavuoden aikana kymmenestä neljääntoista miljoonaan euroon vuosittain.

Hyvinvointialueen käynnistyttyä tulo-rahoitukseen tulee merkittäviä muutoksia verotulojen sekä valtionosuuksien osalta. Näihin vaikuttaa myös väestön väheneminen. Konsernissa on taloussuunnitteluvuosille suunniteltu merkittäviä investointeja. Tarkastuslautakunta on huolissaan rahoituksen riittävydestä jo suunniteltuihin investointeihin, jotka tulevat rasittamaan taloutta peruskorjausinvestointien lisäksi.

Kaupungin kulurakenteeseen ja raskaaseen konsernirakenteeseen tulee kiinnittää huomiota ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

### 3. *Imatran kaupungin strategia ja toimeenpano-ohjelma*

Kuntalain (37 - 38 §) perusteella kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kunnan toimintaa johdetaan kuntastrategian mukaisesti. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

1. kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen
2. palvelujen järjestäminen ja tuottaminen
3. kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet
4. omistajapolitiikka
5. henkilöstöpolitiikka
6. kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
7. elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Kuntastrategian toimeenpanovaiheessa strategia jalkautetaan kunnan käytännön toimintaan. Strategian toteuttamishjelmat ovat yleinen toimintamalli kuntastrategian konkretisoimiseksi.

Imatran kaupunginvaltuusto hyväksyi uuden kuntastrategian 13.6.2022 (§ 71) sekä strategian toimeenpano-ohjelman 12.12.2022 (§ 133). Toimeenpano-ohjelmassa ei esitetä strategiaan pohjautuvia tarkentavia toimintalinjauksia.

#### **Lautakunnan arvio:**

Strategiasta ja toimeenpano-ohjelmasta puuttuvat muun muassa omistaja- ja henkilöstöpoliittiset linjaukset. Ne ovat keskeisimpiä välineitä kaupungin talouden ja toiminnan johtamisessa. Omistajapolitiikka linjaa etenkin sen, missä yhteyksissä kunta on mukana omistajana ja sijoittajana ja mitä kunta omistajuudeltaan tavoittelee.

Strategia on kuntakonsernin tärkein ohjausväline, jossa päätetään toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Arviointikertomuksen valmistelun aikana tarkastuslautakunta on saanut kaupungin johdolta tiedon, että puuttuvat asiakirjat valmistellaan syksyyn 2023 mennessä.

## 4. Toimintaympäristö ja sen muutokset

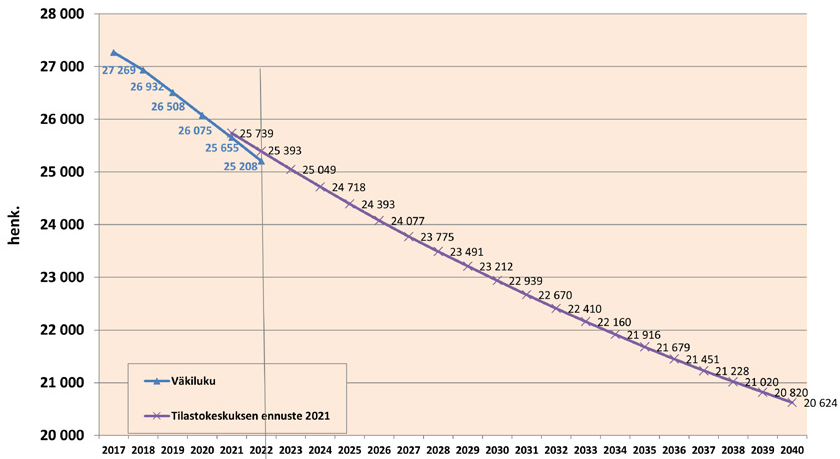
Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Toimintaympäristö ja sen muutokset tulee ottaa huomioon myös talousarvion laadinnan yhteydessä. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan kunnan ulkoista toimintaympäristöä, johon kunta ei juuri voi vaikuttaa. Toimintaympäristöanalyysi ja sen pohjalta tarkistettava kuntastrategia ja strategian toimeenpanon seuranta valtuustokauden aikana ovat valtuuston tärkeimpiä tehtäviä.

### 4.1 Väestö ja ikärakenne

Imatran kaupungin merkittävimpiä haasteita on ollut vähenevä väestö ja ikään-tyvään väestöosaan painottuva ikärakenne. Tilastokeskuksen väestöennusteen (2021) perusteella Imatran väkiluku tulee vähenemään nykyisestä noin 25 200 asukkaasta noin 20 600 asukkaaseen vuoteen 2040 mennessä. Samalla ikärakenne painottuu vielä enemmän yli 65-vuotiaisiin.

#### Väestö

Seuraavassa kuviossa esitetään toteutunut väestökehitys vuosina 2017-2022 ja ennuste (2021) vuoteen 2040 (Lähde: Tilastokeskus).



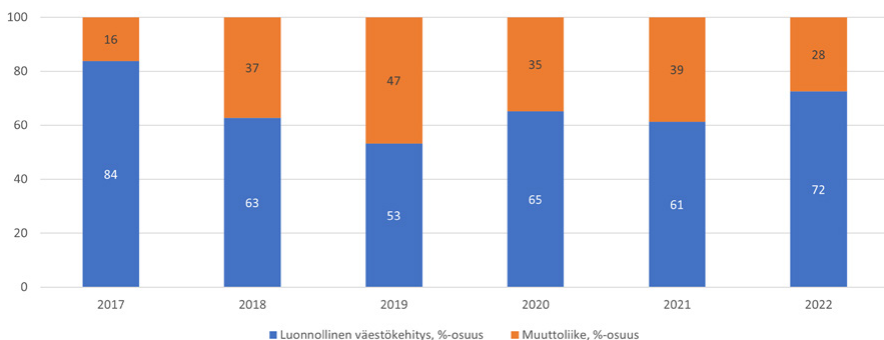
Imatran väestö 2017-2022 ja ennuste 2040.



Vuoden 2022 lopussa kaupungin väestömäärä oli 25 208 henkilöä. Viime valtuustokauden alusta, vuodesta 2017 on väestö vähentynyt 2 061 henkilöä (kahdeksan prosenttia). Vuoden 2022 aikana väestö väheni 447 henkilöä (kaksi prosenttia) vuodesta 2021.

Tilastokeskuksen syyskuussa 2021 laaditun väestöennusteen perusteella väestömäärä vuonna 2040 on 20 624 henkilöä. Mikäli ennuste toteutuu, kaupungin väestö vähenee 4 584 henkilöä (18 prosenttia) aikavälillä 2022-2040. Tosin ennuste on vuosien 2021 ja 2022 toteutuneen väestömäärän perusteella ollut liian positiivinen. Vuoden 2021 lopussa asukkaita oli 84 henkeä (0,3 prosenttia) ennustetta vähemmän. Vuoden 2022 lopussa asukasmäärä oli 185 henkeä (0,7 prosenttia) ennustetta pienempi.

Väestökehityksen osatekijät ovat luonnollinen väestökehitys (syntyvyyden ja kuolleisuuden erotus) ja muuttoliike. Seuraavassa esitetään väestön vähene-  
misen syyt vuosina 2017-2022. Vuoden 2022 osalta kyseessä on ennakkotieto (Lähde: Tilastokeskus).

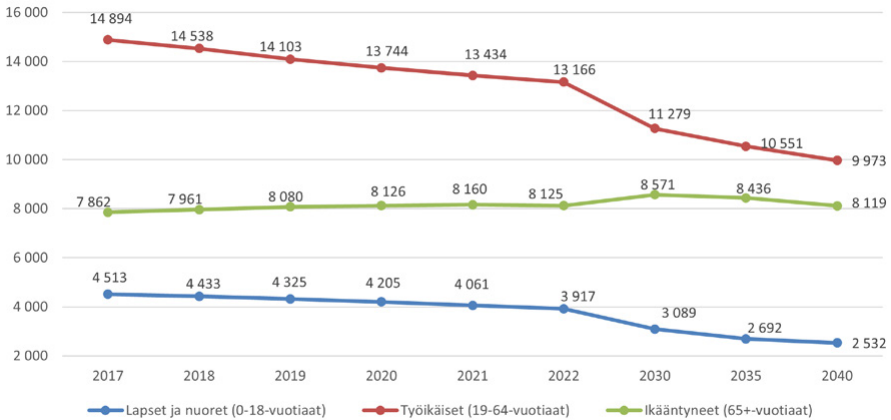


#### *Väestön vähenemisen syyt 2017-2022.*

Vuonna 2022 väestön väheneminen oli pääosin eli 72 prosentin osuudella seurausta luonnollisesta väestökehityksestä ja 28 prosentin osuudella negatiivisesta muuttoliikkeestä. Negatiivinen muuttoliike on vuodesta 2018 alkaen ollut syynä vähintään 28 prosenttiin väestön vähenemisestä. Luonnollisen väestökehityksen osuus väestön vähenemisestä osuus on vuosina 2018-2022 ollut huomattavasti alhaisempi kuin vuonna 2017, jolloin osuus oli 84 prosenttia. Vuonna 2022 kuitenkin luonnollisen väestökehityksen osuus kasvoi edellisvuodesta ja oli 72 prosenttia.

## Ikärakenne

Toteutunut väestökehitys ikäryhmittäin vuosina 2017-2022 ja Tilastokeskuksen ennuste vuodelle 2040 (Lähde: Tilastokeskus).



Imatran väestö ikäryhmittäin 2017-2022 ja ennuste 2040.

Aikavälillä 2017-2022 on lasten ja nuorten (0-18-vuotiaiden) määrä pienentynyt 596 henkilöä (13 prosenttia). Työikäisten (19-64-vuotiaiden) määrä on vähentynyt 1 728 henkilöä (12 prosenttia). Ikääntyneiden (65+-vuotiaiden) määrä on kasvanut 263 henkilöä (kolme prosenttia).

Lasten ja nuorten ikäluokka on vuosina 2017-2022 pienentynyt vuositason 80 – 144 henkilöä. Vuonna 2022 lasten ja nuorten määrä väheni 144 henkilöä (neljä prosenttia) edellisvuodesta. Työikäisten määrän väheneminen on vuosina 2017-2022 ollut erityisen jyrkkää. Työikäisten ikäryhmä on pienentynyt vuositason enimmillään yli 400 henkilöä. Vuonna 2022 työikäisten määrä väheni 268 henkilöä (kaksi prosenttia) edellisvuodesta. Ikääntyneiden ikäluokan koko kasvoi vuosien 2017-2021 aikana 34 – 119 henkeä vuositason. Vuonna 2022 ikääntyneiden määrä kuitenkin väheni edellisvuodesta 35 henkilöä (0,4 prosenttia).

Ennusteen perusteella vuodesta 2022 vuoteen 2040 lasten ja nuorten määrä vähenee 1 385 henkilöä (35 prosenttia) ja työikäisten määrä 3 193 henkilöä (24 prosenttia). Ikääntyneiden määrä vähenee kuusi henkilöä (0,1 prosenttia). Kuitenkin kaikkein iäkkäimmän (75 vuotta täyttäneiden) väestön määrä kasvaa aikavälillä 2022-2040 kaikkiaan 1 041 henkilöä (26 prosenttia). Ennusteen mukaisella väestökehityksellä on merkittävät vaikutukset Imatran valtionosuuksiin ja verotuloihin. Pääpaino valtionosuuksien määrätymisestä on alle 18-vuotiaiden määrässä. Työikäisten määrän väheneminen vaikuttaa myös verotulokertymään.

Väestöennusteen perusteella työikäisten määrässä tapahtuu merkittävä väheneminen. Vuonna 2017 työikäisiä oli noin 7 000 henkeä enemmän kuin ikääntyneitä, mutta ennusteen mukaan työikäisten määrä on vuonna 2040 enää noin 1 800 henkeä ikääntyneiden määrää suurempi. Lapsia ja nuoria tulee ennusteen perusteella olemaan vuonna 2040 noin 2 000 henkeä vähemmän kuin vuonna 2017.

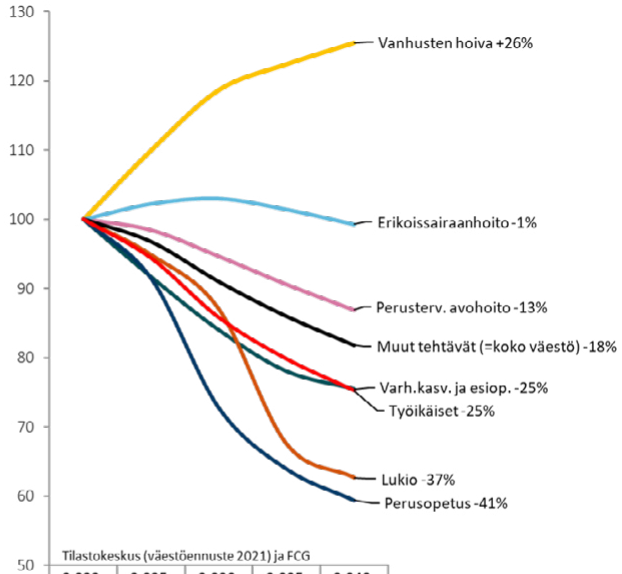


## Palvelutarve

Väestömäärän ja ikärakenteen muuttuessa tulee kuntalaisten palvelutarve tulevaisuudessa muuttumaan. Seuraavassa esitetään ennuste palvelutarpeiden kehityksestä vuodesta 2022 vuoteen 2040. Laskelma perustuu Tilastokeskuksen väestöennusteeseen sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa palvelujen ikäryhmittäiseen käyttöön (Lähde: FCG/Palvelutarpeiden laskennalliset muutokset 3.4.2023).

### Palvelutarpeiden kehitys, 2022=100

Imatra



Tilastokeskus (väestöennuste 2021) ja FCG

	2 022	2 025	2 030	2 035	2 040
Varh.kasv. ja esiop. -25%	100	92	84	78	75
Perusopetus -41%	100	91	73	64	59
Lukio -37%	100	95	87	68	63
Vanhusten hoiva +26%	100	110	119	122	126
Perusterv. avohoito -13%	100	98	95	91	87
Erikoissairaanhoito -1%	100	102	103	101	99
Muut tehtävät (=koko väestö) -18%	100	97	91	86	82
Työikäiset -25%	100	94	86	80	75

Palvelutarpeiden kehitys Imatralla v. 2022-2040 väestöennusteiden ja palvelujen ikäryhmittäisen käytön perusteella.



Vuoteen 2040 mennessä palvelutarve tulee merkittävästi vähenemään:

- perusopetuksessa (-41 prosenttia)
- lukiossa (-37 prosenttia) ja
- varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa (-25 prosenttia).

Ainoastaan vanhusten hoivan tarve tulee kasvamaan (+26 prosenttia). Vanhuspalvelut ovat hyvinvointialueen järjestämiä.

### Lautakunnan arvio:

Toimintaympäristön muutos ja ennusteet tulee huomioida toiminnan ja talouden suunnittelussa. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös palvelutarve.

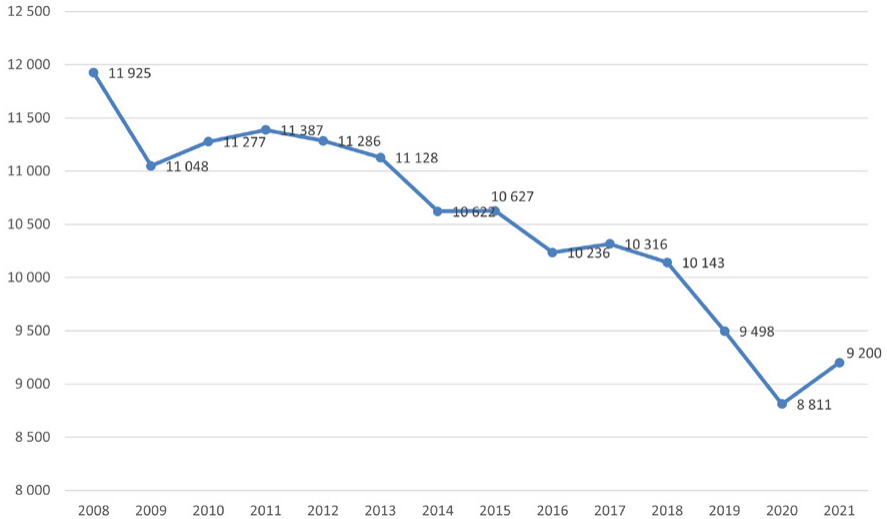




## 4.2 Työllisyys

Imatra on menettänyt viimeisimmän vuosikymmenen aikana merkittävästi työpaikkoja, etenkin teollisuuden alalta. Lisäksi kaupungissa on ollut Etelä-Karjalan korkein työttömyysaste.

Seuraavassa työpaikkojen määrän kehitys Imatralla vuosina 2008–2021 (Lähde: Tilastokeskus). Vuoden 2022 tietoja ei ollut arviointihetkellä saatavilla.



Imatralla työssäkäyvät (=työpaikat) v. 2008-2021.

Työpaikkojen määrä on aikavälillä 2008–2021 vähentynyt 2 725 työpaikkaa (-23 prosenttia). Koko maassa työpaikkojen määrä on vastaavalla ajanjaksolla vähentynyt vain 0,002 prosenttia. Työpaikkojen määrän kehitys on Imatralla ollut muihin kuntiin verrattuna heikkoa. Tilastokeskuksen aineiston perusteella työpaikat ovat vähentyneet tarkasteluajanjaksolla eniten teollisuudessa (1 099 työpaikkaa).

Kunnassa sijaitsevien työpaikkojen määrän kehityksen lisäksi työllisyystilanteeseen vaikuttaa pendelöinti eli asuin- ja työssäkäyntipaikkakuntien välinen työmatkaliikenne. Vuosien 2016–2020 keskiarvon perusteella pendelöinti on lähes yhtä yleistä Imatralla muualla (2 723 henkilöä) kuin muualta Imatralla (2 990 henkilöä). (Lähde: FCG / Imatran kaupungin talous- ja toiminta-analyysi 10.11.2022).

## Työttömyys ja nuorisotyöttömyys

Seuraavassa esitetään vuosilta 2017-2022 keskimääräinen työttömyys- ja nuorisotyöttömyysaste sekä työttömien ja nuorten työttömien työnhakijoiden määrä (Lähteet: Ely-keskus ja Tilastokeskus).

Imatra	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Muutos 2017-2022
<b>Työttömyys</b>							
Työttömyysaste keskimäärin (%)	16,0	13,7	13,5	18,3	14,5	12,8	-3,2
Työttömien työnhakijoiden lkm keskimäärin	1975	1 665	1 602	2 127	1 646	1 421	-554
<b>Nuorisotyöttömyys (alle 25-v.)</b>							
Nuorisotyöttömyysaste keskimäärin (%)	24,0	20,9	22,3	26,7	20,8	18,0	-6,0
Työttömien alle 25-v. työnhakijoiden lkm keskimäärin	276	236	233	271	195	143	-133

*Imatran työttömyys ja nuorisotyöttömyys v. 2017-2022.*



Työttömyys- ja nuorisotyöttömyystilanne ovat parantuneet tarkasteluajanjaksolla. Pandemian vuoksi kehitys kääntyi negatiiviseksi vuonna 2020, mutta tilanne on parantunut vuosina 2021 ja 2022.

Keskimääräinen työttömyys- ja nuorisotyöttömyysaste olivat vuonna 2022 alemmalla tasolla kuin pandemiaa edeltäneenä aikana. Työttömyysaste vuonna 2022 oli keskimäärin 12,8 prosenttia, kun se vuonna 2019 oli 13,5 prosenttia. Työttömiä työnhakijoita oli vuonna 2022 keskimäärin 1 421 henkilöä, kun heitä vuonna 2019 oli keskimäärin 1 602 henkilöä.

Myös nuorisotyöttömyystilanne kohentui vuonna 2022. Keskimääräinen nuorisotyöttömyysaste vuonna 2022 oli 18,0 prosenttia, mikä oli alhaisin taso tarkasteluajanjaksolla. Nuorisotyöttömiä oli vuonna 2022 keskimäärin 143 henkilöä, vähemmän kuin muina vuosina tarkasteluajanjaksolla.

Sekä työttömien että nuorten työttömien työnhakijoiden määrän laskuun Imatralla vaikuttaa myös työikäisten ja nuorten ikäluokkien pieneneminen kaupungissa. Nuorisotyöttömien (alle 25-vuotiaiden) määrä on aikavälillä 2017-2022 vähentynyt 133 henkilöä (48 prosenttia). Vastaavana aikana on 18-24-vuotiaiden ikäluokka pienentynyt 508 henkilöä (28 prosenttia).

### **Lautakunnan arvio:**

**Työttömyystilanne on parantunut, mutta pandemiavuodet heikentävät vertailtavuutta. Työttömyystilanteen kehitystä arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös, että kaupungissa on selkeästi olemassa rakenteellista työttömyyttä.**

**Nuorisotyöttömien määrä on pienentynyt suhteessa enemmän kuin ikäluokan määrä.**

## 5. Opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut

Valtuusto (24.10.2016 § 68) teki päätöksen opetus- ja varhaiskasvatuspalvelujen palveluverkosta. Päätöksen perusteella palveluverkkoa ja sen keskeisimpänä osana koulu- ja päiväkotiverkkoa kehitetään Imatralla kolmen koulukeskuksen mukaisesti. Kukin koulukeskus koostuu esiopetuksesta ja peruskoulun yhtenäiskoulusta (luokka-asteet esiopetus - 9. luokka). Varhaiskasvatuksen palveluverkon tiivistämisen investoinneissa keskitytään vuorohoidon ja laajennetun hoidon yksikköön.

Kolmen koulukeskuksen palveluverkkomalli on otettu käyttöön kokonaisuudessaan. Samoin varhaiskasvatuksen vuorohoidon ja laajennetun hoidon yksikkö toimii Mansikkalan koulukeskuksen tiloissa.

Kaupunginhallitus vahvisti 9.9.2019 (§ 200) linjaukset varhaiskasvatuksen palveluverkon toteutuksesta hyvinvointilautakunnan esityksen (18.6.2019 § 60) mukaisesti, jossa vuosien 2020–2028 aikana poistuvat seuraavat rakennukset:

- Imatrankoski (pois käytöstä)
- Mansikkala (pois käytöstä)
- Vuoksenniskan vuoropäiväkoti (pois käytöstä)
- Rautio (käytössä, palvelualueen raportoinnin perusteella noin vuoteen 2024 saakka)
- Mikonpuisto, nykyisin Imatrankoski (käytössä, palvelualueen raportoinnin perusteella noin vuoteen 2028 saakka).

Kaupunginhallitus edellytti lisäksi viranhaltijoilta säännönmukaista lapsimääräkehityksen ja varhaiskasvatarpeiden seuranta ja siihen perustuvaa raportointia vähintään talousarviovuosittain lautakunnalle ja kaupunginhallitukselle. Seurantaan perustuvat palveluverkkolinjaukset tuli saattaa käsittelyyn heti mahdollisten palvelutarpeen muutosperusteiden ilmettyä ja joka tapauksessa viimeistään vuonna 2023.

### Lautakunnan arvio:

Palveluverkkopäätöstä on lähdetty toteuttamaan niin varhaiskasvatuksessa kuin opetuspalveluissakin kaupunginhallituksen ja -valtuuston päätösten mukaisesti.

Hyvinvointilautakunnan tulee seurata tarkkaan lapsimäärän kehitystä ja palveluntarvetta. Lautakunnalla tulee olla valmiutta sopeuttaa palveluverkkoa, kun palveluntarpeessa tapahtuu muutoksia, erityisesti kun lapsimäärä vähenee.

Tarkastuslautakunta käsittelee seuraavissa luvuissa palvelutarpeen ja toimintakulujen kehitystä varhaiskasvatus- ja opetuspalveluissa. Toimintakulutarkaste- luissa ei ole huomioitu raha-arvomuutosta eikä inflaation kehitystä.





## 5.1 Varhaiskasvatus

Imatran kaupungin varhaiskasvatuspalveluja ovat varhaiskasvatus päiväkodissa tai perhepäivähoidossa, esiopetuksessa tai avoin kerhotoiminta. Varhaiskasvatusta järjestetään valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja Imatran kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman mukaan.

Alle kouluikäisten lasten vanhemmilla on lain perusteella mahdollisuus valita lapsen varhaiskasvatus

- kunnan järjestämässä varhaiskasvatuspaikassa
- hoitamalla lapsi kotona, jolloin alle 3-vuotiaiden lasten perheillä on oikeus kotihoidontukeen
- avoimissa varhaiskasvatuspalveluissa, joissa oikeus kotihoidontukeen säilyy
- järjestämällä varhaiskasvatus yksityisen hoidon tuella.

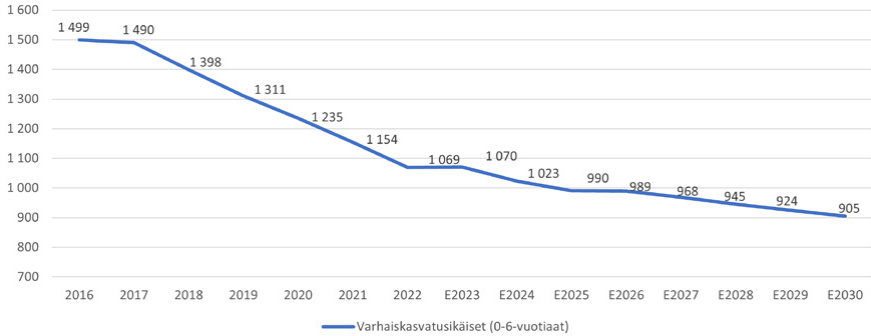
Varhaiskasvatuksessa on tarjolla kokopäivä- ja osapäivähoitoa sekä vuorohoitoa sitä tarvitseville perheille.

Imatran kaupungin järjestämä lakisääteinen esiopetus on tarkoitettu kaikille alle kouluikäisille lapsille vuotta ennen lapsen oppivelvollisuuden alkamista. Imatran kaupunki on ollut mukana kaksivuotisessa esiopetuskokeilussa vuodesta 2021 alkaen, kokeilu päättyy 2024 keväällä. Kokeilussa ovat olleet mukana vuosina 2016 ja 2017 syntyneet ikäluokat.



## Palvelutarve

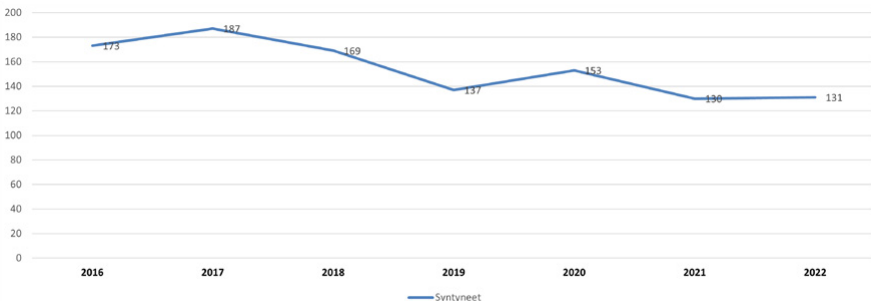
Varhaiskasvatukseen ikäluokan (0-6-vuotiaat) koko esitetään seuraavassa kuviossa vuosilta 2016-2022. Lisäksi kuvioon on lisätty Tilastokeskuksen vuoden 2021 ennuste ikäluokan koosta vuosina 2023-2030.



Varhaiskasvatukseen vuosina 2016-2022 ja ennuste vuoteen 2030.

Varhaiskasvatukseen määrän on kaupunginvaltuuston vuoden 2016 palveluverkkopäätöksen jälkeen vähentynyt 430 lasta (29 prosenttia) vuodesta 2016 vuoteen 2022. Kaupunginhallituksen vuonna 2019 tekemän varhaiskasvatukseen palveluverkkopäätöksen jälkeen määrä on vähentynyt 242 lasta (18 prosenttia) vuodesta 2019 vuoteen 2022. Ennusteen perusteella määrä vähenee vielä 164 lasta (15 prosenttia) vuodesta 2022 vuoteen 2030.

Syntyvyys on Imatralla ollut laskusuuntainen, millä on suora vaikutus varhaiskasvatukseen piirissä olevien ikäluokkien kokoon. Syntyneiden määrä vuosina 2016-2022:



Syntyneet vuosina 2016-2022.

Syntyvyys on kahden viimeisimmän vuoden ajan ollut noin 130 lasta. Vuoteen 2016 verrattuna lapsia syntyi vuonna 2022 yhteensä 42 lasta vähemmän (24 prosenttia). Vuonna 2023 on tammi-maaliskuun aikana syntynyt 32 lasta. Tämä on kolme lasta vähemmän kuin vuoden 2022 kolmen ensimmäisen kuukauden aikana, jolloin syntyi 35 lasta.

Seuraavassa kuviossa esitetään varhaiskasvatuksen palvelujen piirissä olevien lasten määrä ja osuus 0-6-vuotiaiden ikäluokasta vuosina 2016 ja 2022, sekä ennuste vuodelle 2030. Ennusteessa on oletuksena, että palvelun piirissä olevien lasten osuus ikäluokasta ei kasva.

	2016	2022	E2030	Muutos 2022-2030	Muutos-%
0-6-vuotiaiden määrä	1 499	1 069	905	-164	-15
Palvelun piirissä olevat lapset	955	754	643	-111	-15
Osuus ikäluokasta	64	71	71	0	0

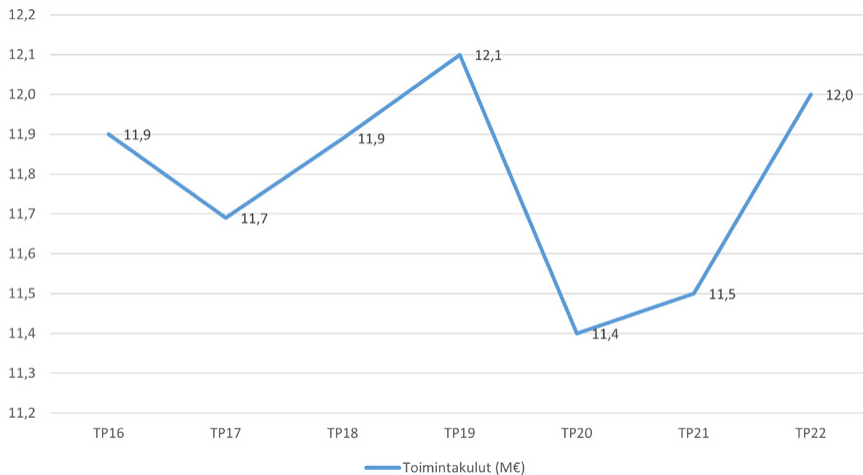
*Varhaiskasvatuspalvelujen piirissä olevat ja osuus ikäluokasta vuosina 2016 ja 2022 sekä ennuste vuoteen 2030.*

Varhaiskasvatuspalvelujen piirissä olevien lasten osuus ikäluokasta on kasvanut aikavälillä 2016-2022. Vuonna 2016 osuus oli 64 prosenttia, vuonna 2022 osuus oli 71 prosenttia. Lasten määrä palvelujen piirissä vaihtelee toimintakauden aikana merkittävästi. Kuitenkin palvelujen piirissä olevien lasten määrä on vähentynyt aikavälillä 2016-2022, ikäluokan pienennyttyä olennaisesti. Palvelujen piirissä oli vuonna 2016 yhteensä 955 lasta, vuoden 2022 marraskuussa 754 lasta.

Tilastokeskuksen ennusteen perusteella ikäluokan koko vuonna 2030 on 905 lasta. Mikäli palvelujen piirissä on vuonna 2030 edelleen 71 prosenttia ikäluokasta, tulee palvelujen piirissä olevien lasten määrä olemaan yhteensä 643. Mikäli palvelujen piirissä olevien osuus ikäluokasta ei kasva vuoteen 2030 mennessä, tulee lasten määrä palvelujen piirissä vähenemään yhteensä 111 lasta (15 prosenttia) vuoteen 2030 mennessä. Jos varhaiskasvatusryhmässä on keskimäärin 16 lasta, on ennusteen toteutuessa lapsia vuonna 2030 seitsemän ryhmää vähemmän kuin vuonna 2022.

## Toimintakulujen kehitys

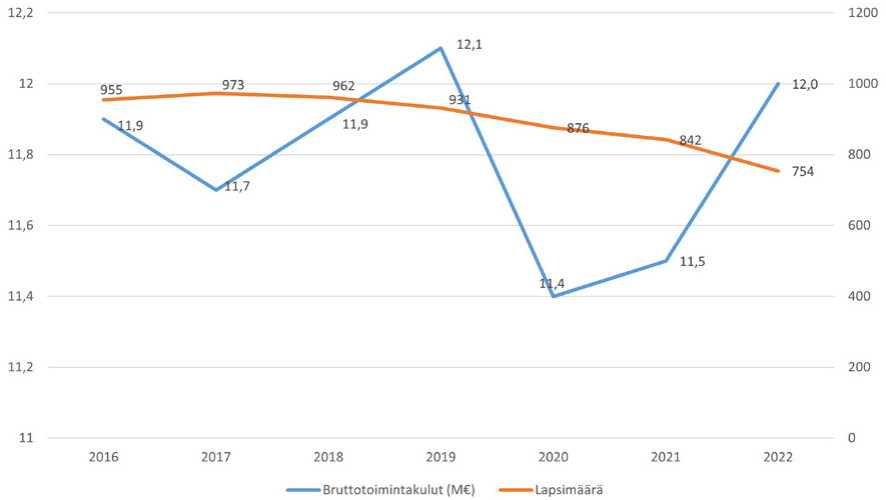
Varhaiskasvatuksen bruttotoimintakulujen kehitystä seurataan vuosittain. Seuraavassa esitetään toimintakulujen kehitys vuosina 2016-2022.



*Varhaiskasvatuspalvelujen toimintakulut vuosina 2016-2022.*

Varhaiskasvatuksen toimintakulut ovat vuodesta 2016 vuoteen 2022 kasvaneet 0,1 milj. euroa (0,8 prosenttia). Kasvu on ollut maltillinen, jos tarkastellaan pelkästään toimintakulujen kehitystä. Toimintakulutarkastelu sisältää myös hanketoiminnan kulut. Hanketoiminnan kuluja kattaa hankkeista saadut tulot, jotka pienentävät hankkeiden nettokustannuksia.

Varhaiskasvatuksen bruttotoimintakulujen kehitystä verrataan lisäksi palvelujen piirissä olevien lasten määrään.

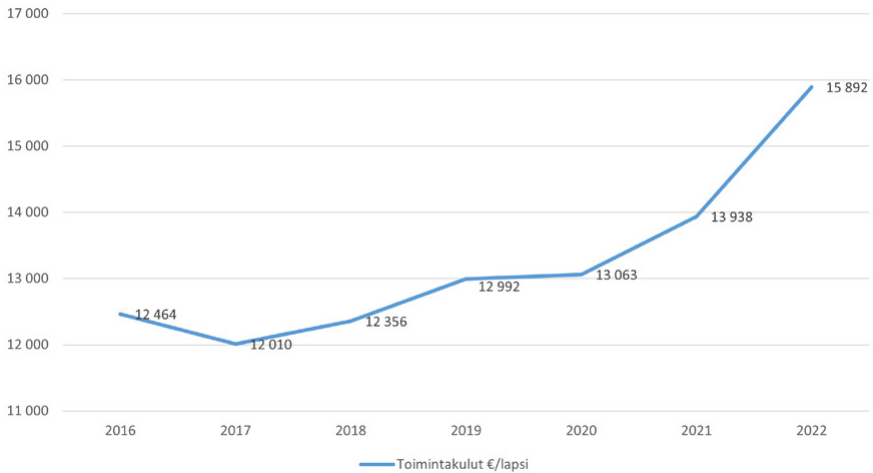


*Varhaiskasvatuspalvelujen toimintakulut ja lapsimäärä vuosina 2016-2022.*

Varhaiskasvatuksen piirissä olevien lasten määrä on tarkasteluajanjaksolla vähentynyt 201 lasta (21 prosenttia). Samaan aikaan toimintakulut ovat kasvaneet 0,1 milj. euroa (0,8 prosenttia).



Varhaiskasvatuksen bruttotoimintakulujen kehitystä euroa/lapsi on myös seurattu vuosittain.

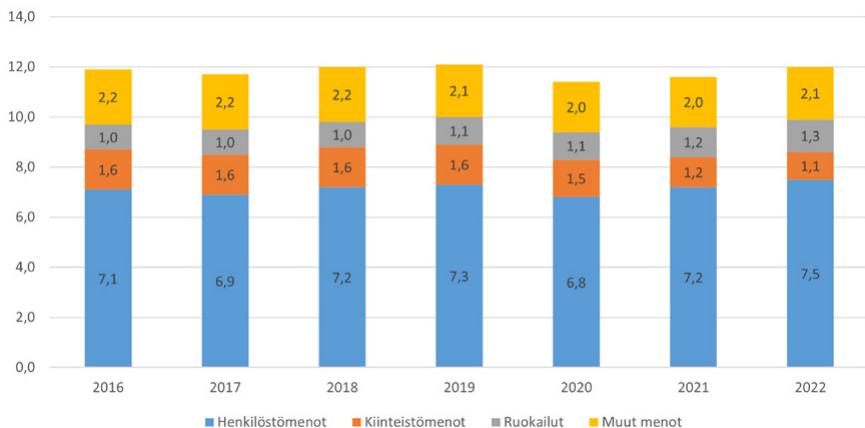


*Varhaiskasvatuspalvelujen toimintakulut euroa/lapsi vuosina 2016-2022.*

Vaikka varhaiskasvatuksen toimintakuluissa ei ole ollut merkittävää kasvua, on lapsimäärä vähentynyt, minkä vuoksi lapsikohtaiset toimintakulut ovat nousseet huomattavasti. Varhaiskasvatuksen toimintakulut euroa/lapsi ovat vuodesta 2016 vuoteen 2022 kasvaneet 3 428 euroa (28 prosenttia). Lapsimäärä on vähentynyt vastaavalla aikavälillä 430 lasta (29 prosenttia). Olennainen kasvu lapsikohtaisissa toimintakuluissa on tapahtunut vuonna 2022. Toimintakulut euroa/lapsi kasvoivat vuonna 2022 yhteensä 1 954 euroa/lapsi (14 prosenttia) vuoteen 2021 nähden.



Toimintakulujen kehitystä varhaiskasvatuksessa voidaan seurata myös menolajeittain. Seuraavassa kuviossa toimintakulut menolajeittain vuosina 2016-2022.



*Varhaiskasvatuksen toimintakulut menolajeittain vuosina 2016-2022.*

Tarkasteluajanjaksolla 2016-2022 ovat toimintakulut kasvaneet henkilöstömenoissa 0,4 milj. euroa (kuusi prosenttia) ja ruokailumenoissa 0,3 milj. euroa (30 prosenttia). Kiinteistömenot ovat puolestaan laskeneet 0,5 milj. euroa (31 prosenttia) ja muut menot 0,1 milj. euroa (viisi prosenttia). Merkitteä pantavaa on, että varhaiskasvatuspalveluissa kiinteistömenot ovat palvelurakennemuutosten jälkeen pienentyneet, kun taas opetuspalveluissa kiinteistömenot ovat kasvaneet.

Vuodesta 2021 vuoteen 2022 kasvoivat henkilöstömenot 0,3 milj. euroa (kuusi prosenttia), ruokailumenot 0,1 milj. euroa (kahdeksan prosenttia) ja muut menot 0,1 milj. euroa (viisi prosenttia). Kiinteistömenot puolestaan laskivat 0,1 milj. euroa (kahdeksan prosenttia).

Resursoinnin kehitystä tarkasteltaessa tulee kuitenkin huomioida, että varhaiskasvatuksen järjestämisessä on jouduttu ottamaan huomioon useita lakimuutoksia viime vuosina. Näitä ovat olleet esimerkiksi lasten oikeutta kokoikäiseen varhaiskasvatukseen koskeneet säännökset vuosina 2016 ja 2020 sekä kaksivuotinen esiopetuskokeilu vuoden 2021 elokuusta alkaen. Vuonna 2021 voimaan tuli lakimuutos, joka liittyi henkilöstön ja lapsimäärän väliseen suhdeluukuun. Lisäksi vuonna 2022 voimaan tulleella lakimuutoksella säädettiin varhaiskasvatuksessa olevan lapsen oikeudesta tarvitsemaansa tukeen.

Yksi varhaiskasvatuksen painopistealueista on ollut lasten varhaisen tuen vahvistaminen. Varhaiseen tukeen liittyvää henkilöstökoulutusta on järjestetty palvelualueella. Lisäksi Imatralla on käynnistetty niin sanottu ProVaka-toiminta (sosiaalisen käyttäytymisen tukeminen ja ohjaaminen). Varhaiseen tukeen on resursoitu kahden varhaiskasvatuksen erityisopettajan lisäys.

Varhaiskasvatuksessa on lisäksi panostettu laatutyöhön. Palvelun laadun varmistamisessa ovat toimintamalleja olleet henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä meneillään olevat palautearviointit.

Varhaiskasvatuksessa on toteutettava varhaiskasvatuslain edellyttämä ammattirakenteen muutos. Vuoteen 2030 mennessä päiväkodissa kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä toimivasta henkilöstöstä vähintään kahdella kolmasosalla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, josta vähintään puolella varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Muilla tulee olla vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus. Arviointihetkellä (18.4.2023) Imatran kaupungilla on palvelualueelta saadun tiedon perusteella lastenhoitajia 61 kappaletta ja varhaiskasvatuksen opettajia 57. Varhaiskasvatuksen opettajien osuus on 48 prosenttia, vaatimus tulee olemaan 66 prosenttia. Vuoteen 2030 tähtäävän suunnitelman perusteella:

- Henkilöstörakenteen kehitystä seurataan yhdessä lapsimääräkehityksen kanssa.
- Henkilöstörakenteen seurannalla on vaikutus erityisesti vakituisiin rekrytointeihin.
- Vakituksia lastenhoitajia ei ole palkattu enää useaan vuoteen.
- Ainoastaan kaksi lastenhoitajaa kolmivuorotyöhön (määräaikaiset rekrytoinnit vuonna 2023).
- Keväällä 2023 rekrytoidaan useita varhaiskasvatuksen opettajia, joiden rekrytointi on erittäin haastavaa.
- Lastenhoitajien osalta määräaikaiset rekrytoinnit. Määräaikaisuuden perusteena lapsimäärän voimakas väheneminen.

Tarkastuslautakunta kiinnitti arvioinnin yhteydessä huomiota myös tavoitehierarkiaan varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen yksiköissä toimintaa ohjaavat konsernin avaintavoitteiden sekä hyvinvointilautakunnan valtuustoon nähden sitovien tavoitteiden lisäksi varhaiskasvatuksen palvelualueen operatiiviset tavoitteet sekä yksikkökohtaiset arvot ja tavoitteet. Arvioinnin yhteydessä nousi esiin kysymys kaupungin alueiden yhdenvertaisuudesta. Kaikkien tavoitteiden kuitenkin pitäisi olla johdettuna strategiasta.

Arvioinnin yhteydessä tarkastuslautakunta kiinnitti myös huomiota tiimien suureen määrään arviointikohteena olleella varhaiskasvatusalueella. Tiimejä tai tiimeiksi nimettyjä toiminnallisia kokonaisuuksia oli 12 kappaletta. Lautakunnalla heräsi huoli tiimeihin käytettävästä työajasta ja siitä, onko se pois lasten kanssa tehtävästä työstä. Saatujen tietojen perusteella tiimirakenne kuitenkin vaihtelee alueittain ja yksiköittäin. Osa tiimeistä kokoontuu vain harvoin ja työaika varhaiskasvatuksessa koostuu pääosin lasten kanssa olemisesta.

#### **Lautakunnan arvio:**

Palveluverkkoa on sopeutettu kaupunginhallituksen päätöksen mukaisesti. Tulee ottaa huomioon, että lapsimäärä vähenee ennusteita enemmän. Onko palveluverkon sopeuttamisaikataulu riittävän nopea?

Tavoitteiden ja johtamisjärjestelmän tulee olla yhteneviä kaikissa varhaiskasvatuksen yksiköissä, yhdenvertaisen palvelun varmistamiseksi koko kaupungissa.

## 5.2 Opetuspalvelut

Opetuspalvelut koostuvat perus- ja lukio-opetuksesta. Opetus- ja nuorisopäällikkö johtaa palvelualueita.

Perusopetusta annetaan kolmessa koulukeskuksessa: Vuoksenniskan, Mansikkalan ja Kosken koulukeskus. Kaikki koulut ovat yhtenäiskouluja.

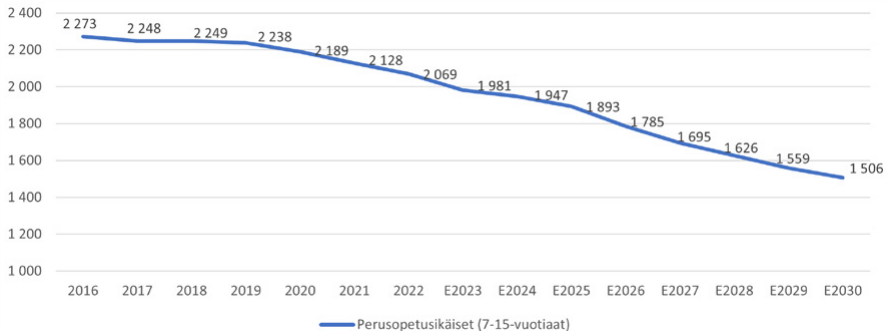
Päivälukiokoulutus toteutetaan omana tuotantona. IB-lukion opetus toteutetaan monimuoto-opetuksena yhteistyössä Lappeenrannan kanssa, mutta Imatran kaupungilla on järjestämislupa.

### Perusopetus

Kaupunginvaltuuston vuonna 2016 tekemän palveluverkkoratkaisun mukaisesti kolme koulukeskusta on vuonna 2022 ollut käytössä. Koulukeskukset koostuvat peruskoulun yhtenäiskoulusta ja esiopetuksesta. Koulukeskusten yhteyteen haluttiin toteuttaa laajaa monitoimijätusta ja tilojen monikäyttöisyyttä. Koulukeskusten tilat on tarkoitettu eri kohderyhmien monipuolista käyttöä varten myös iltaisin ja viikonloppuisin.

### Palvelutarve

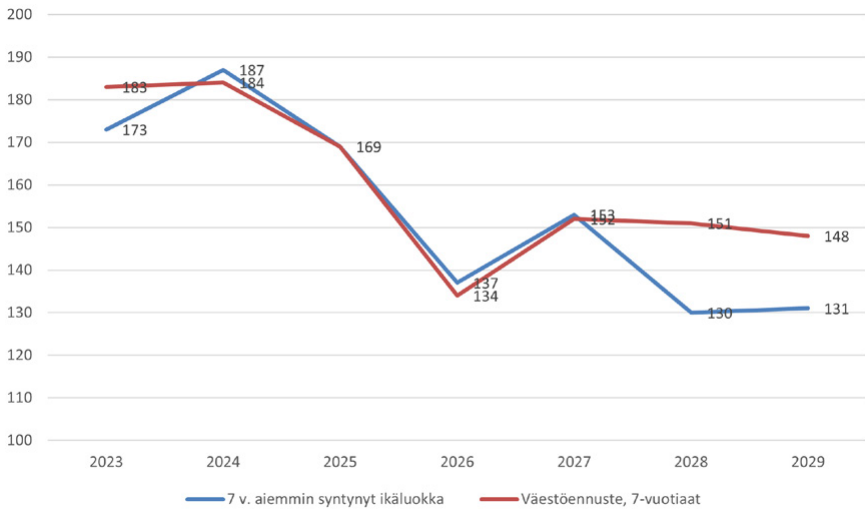
Perusopetusikäisiä ovat 7-15-vuotiaat. Ikäluokan kokoa tarkastellaan vuosittain. Seuraavassa perusopetusikäisten määrä vuosina 2016-2022 sekä Tilastokeskuksen vuoden 2021 ennuste ikäluokan koosta vuosille 2023-2030.



*Perusopetusikäisten määrä 2016-2022 ja ennuste vuoteen 2030.*

Perusopetusikäisten ikäluokka on palveluverkkopäätöksen jälkeen pienentynyt 204 lapsella (yhdeksän prosenttia) vuodesta 2016 vuoteen 2022. Ikäluokka pieneni vuonna 2022 yhteensä 59 lapsella (kolme prosenttia) vuodesta 2021. Ennusteen perusteella ikäluokka tulee pieneneenemään 563 lasta (27 prosenttia) vuodesta 2022 vuoteen 2030.

Tilastokeskuksen väestöennustetta seitsemänvuotiaiden ikäluokan koosta voidaan verrata seitsemän vuotta aiemmin syntyneiden lasten määrään, jotka saavuttavat kouluiän tarkasteluvuosina.



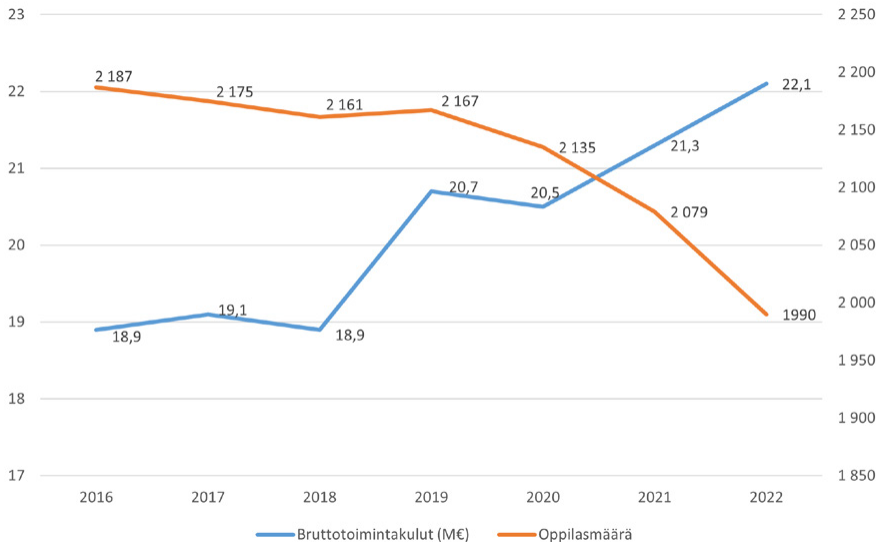
*Seitsemän vuotta aiemmin syntynyt ikäluokka ja Tilastokeskuksen väestöennuste (7-vuotiaat) vuosina 2023-2029.*

Vuonna 2021 syntyi 130 lasta. Ennuste vuoden 2028 seitsemänvuotiaiden määrästä (151 lasta) on 21 lasta (16 prosenttia) enemmän kuin vuonna 2021 syntyneiden määrä. Vuonna 2022 lapsia syntyi 131. Ennusteen perusteella vuonna 2029 olisi 148 seitsemänvuotiaasta. Ennuste on 17 lasta (13 prosenttia) enemmän kuin syntyneiden lasten määrä vuonna 2022. Seitsemän vuotta aikaisemmin syntyneiden määrän perusteella ennuste vaikuttaa liian positiiviselta erityisesti vuosien 2028 ja 2029 osalta.

Perusopetuksen aloittavan ikäluokan koko on olennainen asia myös opetusryhmien suunnittelun kannalta. Jos opetusryhmässä on keskimäärin 18 lasta, aloittaa vuonna 2028 koulunsa seitsemän lapsiryhmää koko kaupungissa.

## Toimintakulut

Perusopetuksen bruttotoimintakulujen suhdetta oppilasmäärän kehitykseen seurataan vuosittain. Seurannassa on käytetty toimintakuluja, jotka eivät sisällä kotikuntakorvausmenoja. Kotikuntakorvaukset eivät ole Imatralla järjestettävän opetuksen kustannuksia.



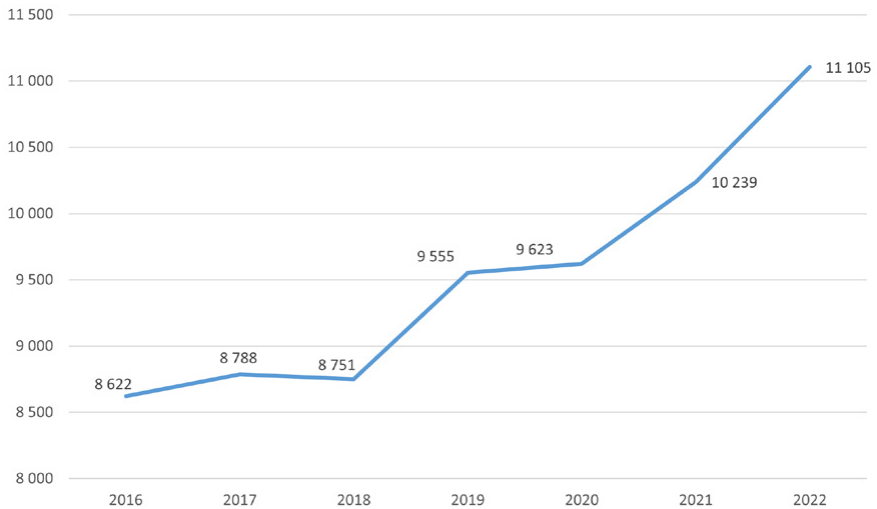
Perusopetuksen bruttotoimintakulut ja oppilasmäärä 2016-2022.





Perusopetuksen oppilasmäärä on tarkasteluajanjaksolla 2016-2022 vähentynyt 197 oppilasta (yhdeksän prosenttia). Samaan aikaan toimintakulut ovat kasvaneet 3,2 miljoonaa euroa (17 prosenttia). Vuonna 2022 toimintakulujen kasvu vuodesta 2021 oli 0,8 milj. euroa. Toimintakulutarkastelu sisältää myös hanketoiminnan kulut. Hanketoiminnan kuluja kattaa hankkeista saadut tulot, jotka pienentävät hankkeiden nettokustannuksia.

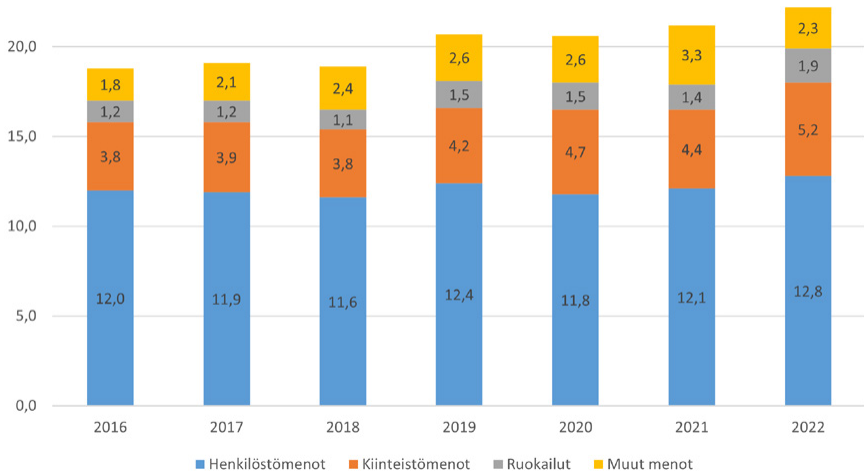
Samalla perusopetuksen bruttotoimintakuluja on tarkasteltu myös euroa/oppilas.



*Perusopetuksen bruttotoimintakulut euroa/ oppilas 2016-2022.*

Oppilaskohtaiset toimintakulut ovat vuosina 2016-2022 kasvaneet 2 483 euroa/oppilas (29 prosenttia). Vuonna 2022 kasvu oli 866 euroa/oppilas (kahdeksan prosenttia) vuoteen 2021 nähden.

Bruttotoimintakulut esitetään seuraavassa kuviossa menolajeittain.



*Perusopetuksen bruttotoimintakulut menolajeittain 2016-2022.*

Vuodesta 2016 vuoteen 2022 ovat toimintakulut kasvaneet kaikissa menolajeissa. Tarkasteluajanjaksolla ovat kasvaneet henkilöstömenot 0,8 milj. euroa (7 prosenttia), kiinteistömenot 1,4 milj. euroa (37 prosenttia), ruokailumenot 0,7 milj. euroa (58 prosenttia) sekä muut menot 0,5 milj. euroa (28 prosenttia). Merkille pantavaa on kiinteistömenojen kasvu tarkasteluajanjaksolla. Uudet koulukeskukset ovat aloittaneet toimintansa vuosina 2019-2021. Kiinteistömenot kasvoivat vuosina 2019 ja 2020 ja jälleen vuonna 2022.

Vuodesta 2021 vuoteen 2022 kasvoivat henkilöstömenot 0,7 milj. euroa (kuusi prosenttia), kiinteistömenot 0,8 milj. euroa (18 prosenttia) ja ruokailumenot 0,5 milj. euroa (36 prosenttia). Muut menot laskivat samalla aikavälillä yhteensä 1,0 milj. euroa (30 prosenttia).

Koulukeskusten käyttö on palvelurakennepäätöksen mukaisesti muodostunut monipuoliseksi. Koulujen ilta- ja viikonloppukäyttö on lisääntynyt. Tarkastuslautakunnan arviointikäynneillä kaikissa koulukeskuksissa vastuuhenkilöt kokivat, että eri toimijoiden ja tukipalvelujen sijoittuminen koulukeskuksiin on lisännyt yhteistyötä ja palvelujen saatavuutta.

Opetuspalveluissa on panostettu laatutyöhön ja tuen kehittämiseen. Lasten ja nuorten tuen tarpeeseen on panostettu erityiseen ja vaativaan erityiseen tukeen. Imatran opetuspalveluissa on käytössä joustavia pienryhmiä. Lisäksi on otettu käyttöön ProKoulu-malli, eli prosessi, joka kehittää koulukeskusten toimintakulttuuria. Toimintamallin tavoitteena on lisätä opettajien kasvatus- ja pedagogista osaamista sekä ohjata oppilaiden käyttäytymistä. Arviointikäynnillä saatujen vastuuhenkilöiden kommenttien perusteella ProKoulu-toiminta on vahvistanut positiivista vuorovaikutusta ja sovittuja toimintamalleja. Lisäksi perusopetuksen laadun kehittäminen observointimallin mukaan on aloitettu vuonna 2022.

Nuorisopalvelujen organisoituminen opetuspalvelujen yhteyteen ja sijoittuminen koulukeskuksiin vaikuttavat toimivilta ratkaisuilta. Liikkuva nuorisotyö (Walkers-malli) on toimintamuoto, jolla saavutetaan nykynuoret aiempaa paremmin, esimerkiksi Wauto-auto. Sijoittuminen koulukeskuksiin on lisännyt yhteistyötä opetuspalvelujen kanssa.

Haasteina tuotiin esille erityisesti rekrytointivaikkeudet erityisopettajien osalta sekä ajoittainen sijaispula.



## Lautakunnan arvio:

Valtuuston vuoden 2016 palveluverkkopäätöstä on toteutettu johdonmukaisesti ja lmatralla on kolme koulukeskusta käytössä. Koulukeskusten käyttöönoton yhteydessä on erityisesti Mansikkalan koulukeskuksessa tullut esiin toiminnallisia ongelmia, joita on lähdetty korjaamaan. Koulukeskuksissa vastuuhenkilöt kokivat, että eri toimijoiden ja tukipalvelujen sijoittuminen saman katon alle on lisännyt yhteistyötä ja palvelujen saatavuutta. Lisäksi vastuuhenkilöt olivat erittäin tyytyväisiä koulukeskusten tiloihin.

Perusopetuksen toimintakulut ovat kasvaneet merkittävästi oppilasmäärän vähentymisestä huolimatta. Oppilaskohtaisten toimintakulujen kasvu vuosina 2016-2022 on ollut 2 483 euroa/oppilas (29 prosenttia).

Hyvinvointialueuudistuksen myötä vuoden 2023 alusta alkaen opetuspalvelujen toimintakulujen osuus nousee entistä merkittävämmäksi koko kaupungin talousarviossa.

Kun palveluverkkoratkaisua tehtiin vuonna 2016, oli selkeä tahtotila, että kustannusten tulee ohjautua opetukseen eikä seiiniin. Kiinteistömenot ovat kuitenkin kasvaneet menolajeista euromääräisesti eniten ajanjaksolla 2016-2022. Jos oppilasmäärä tulee vähenemään ennusteen mukaisesti, tulee vuoteen 2030 mennessä käytännössä yksi koulukeskus tyhjenemään. Koulukeskusten käytössä olevissa tiloissa on mahdollisuuksia muuntojoustavuuteen. Mansikkalan ja Kosken koulukeskusten palvelut tuotetaan osin moduuleissa. Tilatarvetta tulee seurata säännöllisesti ja toteuttaa tarpeelliset ratkaisut tilojen sopeuttamiseksi ajoissa.

Kiinteistömenojen kasvu osoittaa, että kaupungin tulee kiinnittää huomiota myös omistajaohjauksen toimivuuteen ja miten toimitilojen vuokrat määritellään. Perusopetuksen palvelut tuotetaan osin konserniyhtiön omistamissa tiloissa. Kerätäänkö pääomavuokrilla jo ylimitoitettua puskuria tuleviin korjaustarpeisiin?

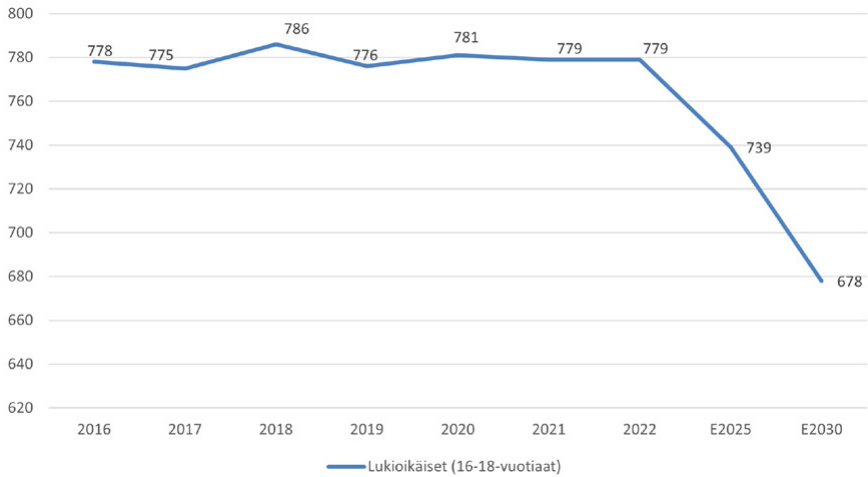
Tarkastuslautakunta näkee tärkeänä, että perusopetuksessa kiinnitetään edelleen huomio opetuksen laadun ja varhaisen tuen kehittämiseen.

## Lukio-opetus

Tarkastuslautakunnan arviointikohteena oli myös lukio-opetus. Palvelu toteutetaan Mansikkalan koulukeskuksessa.

### Palvelutarve

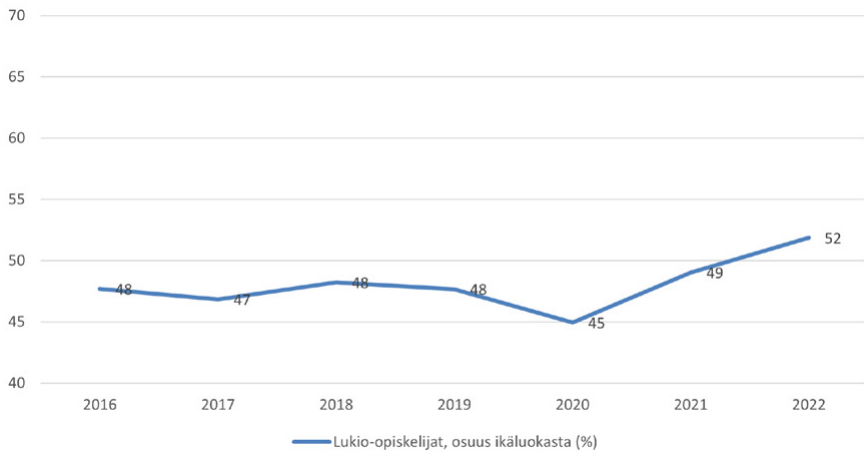
Lukioikäisten ikäluokkaan kuuluvat 16-18-vuotiaat. Lukioikäisten määrän kehitystä tarkastellaan seuraavassa aikavälillä 2016-2022. Lisäksi esitetään Tilastokeskuksen ennuste ikäluokan määrästä vuosina 2023-2030.



*Lukioikäisten ikäluokka 2016-2022 ja ennuste vuoteen 2030.*

Lukioikäisten ikäluokka on palveluverkkopäätöksen jälkeen pysynyt josta kuinkin ennallaan. Ikäluokka on pienentynyt yhden nuoren verran vuodesta 2016 vuoteen 2022. Ennusteen perusteella ikäluokka tulee kuitenkin pieneneenemään 101 nuorella (13 prosenttia) vuodesta 2022 vuoteen 2030.

Lukio-opetuksen opiskelijamäärää on tarkasteltu suhteessa lukioikäisten ikäluokan kokoon. Opiskelijamäärään on laskettu mukaan Imatran yhteislukion opiskelijat sekä Imatran IB-lukion (International Baccalaureate) opiskelijat.



*Lukio-opiskelijat, osuus lukioikäisten ikäluokasta 2016-2022.*

Lukiossa opiskelevien osuus lukioikäisten ikäluokasta on vuosina 2016-2021 ollut hieman alle 50 prosenttia. Vuonna 2022 osuus kasvoi edellisvuodesta ja oli 52 prosenttia. Koko maassa oli Tilastokeskuksen tietojen perusteella vuonna 2021 yhteensä 109 500 lukiokoulutuksen opiskelijaa. Tämä oli 60 prosenttia koko maan 16-18-vuotiaista. Imatralla lukio-opiskelijoiden osuus ikäluokasta vuonna 2021 oli 49 prosenttia, mikä on selvästi koko maan osuutta alhaisempi.

Tarkasteltaessa kustannuskehitystä ja lukio-opiskelijoiden osuutta ikäluokasta tulee huomioida, että oppivelvollisuuslain tultua voimaan vuonna 2021 on oppivelvollisuus laajentunut. Oppivelvollisuus jatkuu siihen asti, kun opiskelija täyttää 18 vuotta. Velvoite hakeutua ja jatkaa toisen asteen koulutuksessa vaikutti ensimmäistä kertaa niihin nuoriin, jotka keväällä 2021 olivat perusopetuksen 9. luokalla.



Imatran IB-lukion opiskelijamäärä on ollut laskusuuntainen. Vuonna 2016 Imatran IB-lukiossa opiskeli 47 nuorta. Vuonna 2022 opiskelijoita oli 37.

Tarkastuslautakunta kiinnitti huomiota myös ulkopaikkakuntalaisten opiskelijoiden määrän kehitykseen Imatran lukio-opetuksessa. Imatran yhteislukiossa tai IB-lukiossa opiskeli 96 ulkopaikkakuntalaista nuorta vuonna 2016. Vuonna 2022 ulkopaikkakuntalaisia opiskelijoita oli 81 nuorta.

### **Lautakunnan arvio:**

Lukio-opiskelijoiden osuus ikäluokasta on Imatralla verrattain alhainen. Lisäksi on vähentynyt sekä IB-lukion opiskelijamäärä että ulkopaikkakuntalaisten lukio-opiskelijoiden määrä Imatralla. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että laadukas lukiokoulutus säilyy Imatralla ja IB-lukiokoulutuksen tunnettavuutta lisätään.

**Imatra-päivä**  
**20.8.2022**

**Mathailua Imatralla**  
**250 vuotta**



## 6. Kulttuuripalvelut

Kulttuuripalvelut vastaa Kulttuuri- ja oppimiskeskus Virran konsertti- ja tapahtumatuotannosta sekä kaupungin vuosittaisten tapahtumien järjestelyistä yhteistyössä Imatra Base Campin kanssa ja kolmannen sektorin kanssa. Lisäksi kulttuuri- ja oppimiskeskus Virrassa tuotetaan museo- ja kirjastopalveluita sekä kuvataiteen, käsityön ja musiikin taiteen perusopetusta ja kansalaisopiston palveluita. Teatteri Imatra tuottaa teatteripalveluita.

Kulttuuri- ja teatteripalvelut ovat Imatran kaupungin elinvoiman kannalta tärkeitä palveluita sekä kuntalaisille että vierailijoille. Vuonna 2022 jouduttiin tapahtumia ja esityksiä vielä perumaan pandemian takia. Lisäksi ihmisten varovaisuus osallistua tapahtumiin on vaikuttanut vuoden 2022 myyntituottojen toteutumiseen.

Teatteri Imatrassa on otettu kehittämiskohteeksi myynnin ja markkinoinnin tehostaminen. Asiaan vaikuttaa osaltaan ryhmämyynnin vähentyminen merkittävästi.

### Lautakunnan arvio:

Teatteri Imatran imago on hyvä. Strategian toimeenpano-ohjelmassa on yhtenä painopistealueena monipuolisen ja houkuttelevan teatteriohjelmiston tarjoaminen, johon Teatteri Imatra pystyy vastaamaan.

Kulttuuripalvelujen tarjonta tulee pitää monipuolisena. Tapahtumien tuottamisessa on tärkeää myös tehdä tiivistä yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa.

## 7. Liikunta- ja hyvinvointipalvelut

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on vaikuttamista terveyden ja hyvinvoinnin taustatekijöihin. Näitä ovat elintavat, elämänhallinta, elinolot, elinympäristö sekä palvelujen toimivuus ja saatavuus. Liikuntapalvelut järjestää ohjattua toimintaa, joka tähtää kuntalaisten toimintakyvyn ja terveyden edistämiseen. Toimintamuotoja ovat terveyttä edistävä liikunta, erityisryhmien liikunta ja kaikille kuntalaisille kohdistuva ohjattu toiminta. Palvelu toteutetaan urheilutalo-uimahallissa, ulkoliikuntapaikoilla ja jäähallissa.

Vastuu kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä säilyy kunnilla myös vuoden 2023 alusta alkaen toteutetun hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. Valtionosuusjärjestelmässä tullaan palkitsemaan kuntia vaikuttavasta hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä.

Liikunta- ja hyvinvointipalveluissa nähdään yhtenä haasteena kasvava kuilu liikuvan ja liikkumattoman väestöosan välillä kaikkien ikäryhmien osalta. Palveluiden piiriin ohjautuu yhä huonokuntoisempia asiakkaita.

### Lautakunnan arvio:

Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen tähtäviä toimenpiteitä. Ennalta ehkäisevään toimintaan tulee panostaa jatkossakin entistä enemmän.

Yhtenä kunnan valtionosuuden määräytymisperusteena otetaan jatkossa käyttöön HYTE-kerroin. Kerroin mittaa väestön terveyttä ja hyvinvointia sekä kunnan toimenpiteitä niiden edistämiseksi. Valtionosuusjärjestelmän muutos korostaa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen merkitystä kunnassa.

## **8. Henkilöstöpoliittiset linjaukset ja henkilöstön vaihtuvuus**

Valtuusto päättää kuntalain (§ 37) perusteella kuntastrategiasta, jonka yksi osa-alue on henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpoliittiset linjaukset eli henkilöstöpolitiikka on keskeisimpiä välineitä kaupungin talouden ja toiminnan johtamisessa.

### ***Henkilöstöpoliittiset linjaukset***

Kuntalaki edellyttää, että kuntastrategiassa tulee huomioida henkilöstöpolitiikka ja valtuuston tulee päättää henkilöstöpolitiikasta. Imatran kaupungin hallintosäännössä (kaupunginvaltuusto 12.12.2022 § 132) 34 § säädetään, että kaupungin hallituksen on esitettävä henkilöstöstrategiset linjaukset valtuustolle strategian toimeenpano-ohjelman osana. Lisäksi Imatran kaupunkikonsernin konserniohjeessa (kaupunginvaltuusto 20.3.2017 § 28) edellyttää, että henkilöstöpolitiikkaa noudatetaan seuraavasti:

"Kaupunkikonserniin kuuluvien yhteisöjen tulee henkilöstöpolitiikassaan noudattaa kaupungin henkilöstölinjauksia, kiinnittäen erityisesti huomiota työnantajakuvan ja henkilöstön hyvinvoinnin, turvallisuuden sekä työviihtyvyyden kannalta merkityksellisten menestystekijöiden toteuttamiseen ja kehittämiseen."

Kaupungin henkilöstöpoliittiset linjaukset on aiemmin määritelty strategian toimeenpano-ohjelmassa. Linjaukset on viimeksi päivitetty kaupunginvaltuustossa 14.10.2019 (§ 77). Nykyinen kaupunkikonsernin strategia hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 13.6.2022 (§ 71). Strategiaa tukemaan on laadittu myös toimeenpano-ohjelma (kaupunginvaltuusto 12.12.2022 § 133).

Kaupunginhallitus ei ole valmistellut strategian tai toimeenpano-ohjelman yhteydessä henkilöstöpoliittisia linjauksia valtuuston päätöksentekoon.

### Lautakunnan arvio:

Strategiasta ja toimeenpano-ohjelmasta puuttuvat henkilöstöpoliittiset linjaukset, vaikka kuntalaki, hallintosääntö ja konserniohje edellyttävät niitä.

Kuntalain (38 §) perusteella kaupunginhallitus johtaa kaupungin toimintaa ja muun muassa vastaa kaupungin henkilöstöpolitiikasta. Kaupunkiorganisaatiossa on viimeisen kahden vuoden aikana tuotu esiin riskeinä muun muassa osaamisvaje, kaupungin houkuttelevuus työnantajana, lukuisat henkilövaihdokset sekä johtamistoimintojen jatkuvuus. Lisäksi toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta aiheutuu muutoksia osaamistarpeessa. Kaupunginhallituksen vastuulla on henkilöstöpolitiikan valmistelu valtuuston päätettäväksi. Ajantasainen henkilöstöpolitiikka on tärkeä johtamisen väline.



## Henkilöstön vaihtuvuus

Seuraavassa esitetään vuoden 2022 aikana päättyneet vakinaiset palvelussuhteet konsernissa.

	Kaupunki	Konserniyhtiöt	Konserni yht.
Eläköityneet	20	2	22
Muu syy	27	2	29
<b>Päättyneet vakinaiset palvelussuhteet yht.</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>51</b>

*Päättyneet vakinaiset palvelussuhteet konsernissa vuonna 2022.*

Vuoden 2022 aikana konsernissa päättyi 51 vakinaista palvelussuhdetta. Muista syistä kuin eläköitymisen takia päättyi 29 palvelussuhdetta (57 prosenttia päättyneistä palvelussuhteista). Mukana ei ole niitä, joiden palvelussuhteen päättymispäivä oli 31.12.2022.

Verrattaessa vuoteen 2021 on päättyneiden vakinaisten palvelussuhteiden määrä hieman kasvanut vuonna 2022. Vuonna 2021 päättyi konsernissa 49 vakinaista palvelussuhdetta (43 kaupungilla ja kuusi konserniyhtiössä).

Tarkastuslautakunta teki vuoden 2021 arviointikertomuksessa havainnon, että yksi konsernipalvelujen haaste ja riskitekijä on henkilöstön suuri vaihtuvuus johto- ja avainhenkilötasolla. Myös vuoden 2022 toimintakertomuksen perusteella hallinnon ja johtamisen prosesseihin liittyy lukuisien henkilövaihdoksien myötä toiminnallisia riskejä ja epäjatkuvuutta. Vuonna 2022 kaupungilla päättyi neljä vakinaista johto- ja päällikötason palvelussuhdetta muista syistä kuin eläköitymisen takia, näistä kolme palvelussuhdetta konsernipalveluissa. Vuosina 2021-2022 on kaupungin johto- ja päällikötason henkilöstön vaihtuvuus ollut 29 prosenttia. Muista syistä kuin eläköitymisen takia on palvelussuhde päättynyt kuudella henkilöllä, kun johto- päällikötason henkilöitä on ollut kaikkiaan 21.

## 9. Johtamisen prosesseihin liittyvät haasteet

Vuoden 2022 tilinpäätöksen toimintakertomuksessa on esitetty selonteko sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Selonteon perusteella hallinnon ja johtamisen prosesseihin liittyy lukuisien henkilövaihdosten myötä toiminnallisia riskejä ja epäjatkuvuutta. Tehtävien ja toimivallan jako ei ole ollut selkeää. Tunnistettuja ongelmia on toimivalta- ja vastuujaioissa myös konsernin emon ja tytäryhtiön välillä. Lisäksi johtamistoimintojen jatkuvuuteen liittyy merkittäviä riskejä.

Kaupungin vuoden 2022 henkilöstökertomuksessa (kaupunginhallitus 20.3.2023 § 88) on viitattu työhyvinvointikyselyn (2021) tuloksiin, joiden perusteella keskeisiksi kehittämiskohteiksi valikoituivat viisi esihenkilötyöhön liittyvää teemaa. Seuraavassa esitetään teemat sekä kehittämistoimenpiteet, joita kaupunkiorganisaatiossa on tehty niiden parantamiseksi. Listaus kehittämistoimenpiteistä perustuu kaupungin henkilöstöhallintopalveluista, viestintäyksiköstä ja työsuojeluorganisaatiosta saatuihin tietoihin.

### 1. *Esihenkilön näkyvyyttä ja yhteisiä tapaamisia kaivataan enemmän; johtamisen avoimuuden kehittäminen*

- Kaupungin johdon säännölliset Teams-tuokiot koko henkilöstölle (käyttöön 04/2023)
- Konsernipalveluissa kuukausittainen Teams-tuokio ajankohtaisista aiheista.
- Yhteistoimintasääntö uudistettu 5/2022, jossa painotettiin tiimi-/työpaikka-kokouksien merkitystä.

### 2. *Yhteistyö eri yksiköiden välillä toimivaksi*

- Laajennettu johtoryhmä, kestoja pidennetty kokousrytmiä tiheennetty aiempaan nähden.

### 3. *Positiivisuuden lisääminen*

- Työhyvinvointiagenttien tarjoamat sparraukset, joita on pidetty yhdeksän kappaletta. Työhyvinvointiagentit ovat kaupungin työntekijöitä, jotka tukevat yksiköitä työhyvinvoinnissa ja toimivat linkkeinä johdon ja henkilöstön välillä.

#### **4. Avoin vuorovaikutus, viestintä ja yhteisöllisyys**

- Intranetin kehittämistä ja tutuksi tekemistä on jatkettu.
- Työhyvinvointiagenttien sparraukset. Työsuojeluorganisaation seurantapa-laverien ja saaman palautteen perusteella yksiköissä on saavutettu tuloksia vuorovaikutuksen, viestinnän ja yhteisöllisyyden osalta. Yksiköissä on jaettu konkreettisia työn tekemisen vinkkejä. Lisäksi on tehty työpaikkalavereihin liittyviä järjestelyjä tiedonkulun ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi sekä kehitetty vuorovaikutusta.

#### **5. Perehdytys ja kouluttautuminen**

- Perehdytyksen ja työn aloituksen tueksi hankitun oppimisalusta Priiman käyttöönotto
- Perehdytysmateriaalia luotu, perehdytysohjelma päivitetty asianhallintaoh-jelmaan ja Intranetiin, yhteiset perehdytyspäivät.
- Koko henkilöstölle suunnattu Eduhouse-koulutusmateriaali tarjolla. Eduhou-se Oy:n toiminta painottuu digitalisuuteen ja osaamisen kehittämiseen.

Kaupunginhallitukselle tuotiin tiedoksiannoissa 10.5.2021 (§ 143) esille kaupungin henkilöstölle tehdyn työhyvinvointikyselyn tulokset. Kaupunginjohtajan johtoryhmä päätti 24.5.2021 toteuttaa kyselyn pohjalta tarkentavan kyselyn kaupungin eri vastualueiden johtoryhmätason henkilöille. Kaupunginhallitus merkitsi 7.6.2021 (§ 174) tiedoksi johtoryhmätason kyselyn, sen tulokset sekä raportin tilanteen aiheuttamista toiminnallisista riskeistä ja työsuojellulisesta toimintavelvoitteesta. Lisäksi kaupunginhallitus edellytti, että kaupungin johtoryhmä valmistelee esi-tyksen soveltuvista toimijoista toteuttamaan uusia toimia työhyvinvoinnin paran-tamiseksi. Kaupunginhallitus päätti 9.8.2021 (§ 213) järjestää yhteistyössä KEVA:n kanssa kaupunginhallitukselle ja kaupunginjohtajan johtoryhmälle suunnatun tilaisuuden yhteistyön kehittämiseksi. Tilaisuus pidettiin 22.11.2021 ja siihen oli kutsuttu kaupunginhallituksen lisäksi kaupunkiorganisaatiosta kuusi johtotason henkilöä.

Vuoden 2023 työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella on vastaajien mielestä hieman (0,1 yksikköä) heikentynyt johtamisen avoimuus, yhteistyö yksiköiden vä-lillä ja perehdyttäminen vuoden 2021 kyselyyn nähden. Lisäksi tyytyväisyys koko organisaation johtamistapaan on heikentynyt 0,1 yksikköä. Myös innostuneisuus työstä on heikentynyt (päivittäin innostuneisuutta työstä tuntevia oli vuonna 2023 yhteensä 40,9 prosenttia, kun vuonna 2021 heitä oli 47,3 prosenttia). Sen sijaan muutosta vuoden 2021 kyselyyn nähden ei ole tapahtunut vastaajien mielestä työyhteisön kyvyssä käsitellä ja ratkaista ristiriitoja, eikä työyhteisön ilmapiirin luottamuksellisuudessa.

### Lautakunnan arvio:

Johto- ja päällikkötason henkilöstön vaihtuvuus on ollut huomattavaa kahden viimeisen vuoden aikana ja kasvanut vuonna 2022 edellisvuodesta.

Kaupunginhallituksen päättämien kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta tulee arvioida esimerkiksi henkilöstökertomuksessa.

Vuoden 2023 työhyvinvointikyselyn perusteella tyytyväisyys johtamiseen on heikentynyt edelliseen kyselyyn verrattuna. Johtamiseen liittyvien kehittämistoimenpiteiden tulee olla oikeassa suhteessa johtamisen haasteisiin nähden. Toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee seurata ja vaikutuksista on raportoitava.

Perehdyttämistä ei voida toteuttaa vain virtuaalisesti esimerkiksi alustojen kautta. Tarvitaan pääsääntöisesti yksilöllistä työhön perehdyttämistä.

## 10. Hyvä hallinto- ja johtamistapa

Valtuusto aloitti työnsä vuoden 2021 syksyllä haastavissa merkeissä. Se sai perintönä edelliseltä valtuustolta ”jälkipyykin” kaupunginjohtajan valinnasta sekä johto- ja päällikkötason henkilöiden vaihtuvuuden. Lisäksi pandemia jatkui. Kahden muun ylimmän johtajan valintaan päästiin myöhässä. Vaihtuvuus johdossa ja toimintojen jatkuvuus aiheuttivatkin isoja riskejä kaupungin johtamisessa sekä toiminnan ja talouden suunnittelussa.

Strategiatyö päästiin käynnistämään myöhässä ja kiire näkyy lopputuloksessa. Merkittävät kuntalain edellyttämät toimintaohjelmat eli politiikat puuttuvat strategiasta ja strategian toimeenpano-ohjelmasta eli ”tiekartta” ja välineet strategisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Keväällä 2021 valitun kaupunginjohtajan virkasuhteen purkamiseen koeajalla päädyttiin jo maaliskuussa 2022 ja kaupunginjohtajaksi valittiin tämän jälkeen strategia- ja hallintojohtaja Matias Hilden. Strategia- ja hallintojohtajan virka lakkautettiin. Syksyllä 2022 päätettiin perustaa elinvoimajohtajan työsuhde, jolla vahvistettiin kaupungin elinvoiman johtamista. Kaupungin johtamisjärjestelmän on päättänyt edellinen valtuusto. Elinvoimajohtajan rekrytoinnin sekä strategia- ja hallintojohtajan viran lakkauttamisen myötä aiemmin päätetty johtamisjärjestelmää tulee tarkastella uudelleen.

Valtuustokauden työskentelyä on leimannut ulospäin välittynyt eripuraisuus. Kohua ovat aiheuttaneet valmistelutyö ja päätöksenteko, muun muassa uimahallin suunniteltu sijoittaminen Imatran Kylpylän yhteyteen sekä tytäryhtiön toimintaan liittyvät epäilykset. Kuntalaisille ei ole välittynyt avoin ja läpinäkyvä valmistelu eikä päätöksenteko. Valtuustokauden käynnistyessä ovat valtuustoryhmät yhteistyössä luoneet omat pelisääntönsä, jotka näyttävät unohtuneen niin valtuusto- kuin hallitustyöskentelyssäkin, samoin kuin olemassa olevat eettiset periaatteet.

Tälle valtuustokaudelle on lisätty valtuuston iltakouluja ja seminaareja entistä enemmän. Niissä tulisi käydä keskustelua ja esittää kysymyksiä valmistelussa oleviin asioihin liittyen. Entistä enemmän asioita voidaan sosiaalisessa mediassa, jossa keskustelun sävy ei välttämättä ole hyväksi yhteistyölle eikä demokratialle.



Imatran kaupunginvaltuuston 2021-2025 pelisäännöt.

## *Luottamushenkilön moninaiset roolit*

Tarkastuslautakunta on huolissaan myös siitä, kuinka monella "pallilla istutaan". Luottamushenkilöiden moninaiset roolit eri yhteisöissä ja foorumeissa voivat lisätä asiantuntemuksen laaja-alaisuutta päätöksenteossa. Selkeä riski on kuitenkin siinä, että esteellisyssäännökset jätetään huomioimatta asiantuntijuuteen perustuen, jolloin asiantuntijuus voi muuttua epäterveeksi edunvalvonnaksi demokratian kannalta.

Tällä hetkellä kuntalaki mahdollistaa kaksois- ja kolmoisroolit. Esimerkiksi kaupunginhallituksen jäsen voidaan nimetä kaupungin tytäryhtiön hallitukseen. Nimitysvaiheessa tulee arvioida tarkasti kaksoisroolien edut ja haitat niin kaupungin kuin konserniyhtiöiden näkökulmasta. Kaupunginhallitus vastaa konsernin johtamisesta. Tällöin konserniyhtiön hallituksessa oleva kaupunginhallituksen jäsen on vastuullinen sekä konsernijohton että valvottavana olevan tytäryhtiön hallituksen jäsenenä. Tilanne on ongelmallinen konsernivalvonnan ja omistajaohjauksen näkökulmasta.

Esteellisyssäännöksillä turvataan luottamusta hallintoon ja asioiden puolueettomaan käsittelyyn. Esteellisyydellä eli jääviydellä tarkoitetaan henkilön sellaista suhdetta asiaan tai asianosaisiin, joka vaarantaa hänen puolueettomuutensa yksittäisen asian käsittelyssä. Nämä asiat tulee niin kaupunginhallituksessa kuin muissakin kaupungin toimielimissä huomioida entistä tarkemmin.

Jos valtuutettu ottaa osaa asian käsittelyyn muussa toimielimessä, häneen sovelletaan kyseisen toimielimen jäsenen esteellisyysperusteita. Esimerkiksi kaupunginhallituksen kokouksessa läsnä oleviin valtuuston puheenjohtajiin sovelletaan kaupunginhallituksen jäsenen esteellisyysperusteita, jotka ovat tiukemmat kuin valtuustossa valtuutettuihin sovellettavat.

Kaupunginhallituksen pöytäkirjoja tarkasteltaessa ei lukijalle välity tietoa siitä, että esteellisyssäännöksiin olisi kiinnitetty erityistä huomiota. Kaupunginhallituksen käsitellessä muun muassa tytäryhtiöön liittyvää asiaa on toki mahdollista kuulla tytäryhtiön hallituksen jäsentä asiantuntijana, mutta asian käsittelyyn ja päätöksentekoon hän ei voi osallistua. Esteellisyystupaukset tulee kirjata pöytäkirjoihin ja esteellisen henkilön on syytä poistua asian käsittelyn ajaksi kokoustilasta.



## Rakenteellinen korruptio

Suomessa ei katukorruptiota juurikaan ilmene. Katukorruptiossa esimerkiksi viranomaisille tarjotaan rahaa palveluksista. Tähän perustuu myös Suomen menestyminen kansainvälisissä korruptiotutkimuksissa. Kuitenkin rakenteellisen korruption riskejä on Suomessa tunnistettavissa. Rakenteellisen korruption riskialueita ovat:

- poliittinen päätöksenteko
- julkiset hankinnat ja kartellit
- nimitykset, suosinta ja nepotismi
- rakentamiseen liittyvät päätökset
- yhdyskuntasuunnittelu ja kaavoitus
- kuntakonsernin toiminta markkinoilla.

Rakenteellisen korruption riskejä kunnallishallinnossa lisää muun muassa vaikutusvallan väärinkäyttö. Se tapahtuu usein piilossa muodollisten päätöksentekorakenteiden ulkopuolella. Vaikutusvallan kasautuminen julkishallinnossa pienelle ja verkostoituneelle toimijajoukolle, joilla on moninaisia rooleja, voi lisätä myös riskiä. Lisäksi jos päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys ei toteudu, heikentää se myös demokratian toteutumista.

Oikeusministeriön julkaisussa (2022:9) Korruptiontorjunta kunnallishallinnossa annetaan askelmerkkejä hyvään hallintoon korruptiontorjumiseksi.

### Lautakunnan arvio:

Luottamushenkilöiden moninaiset roolit valmistelussa ja päätöksenteossa vaarantavat demokratian toteutumisen, ellei kuntalain määrittelemiä esteellisyyssäännöksiä noudateta. Tämä tulee huomioida nimityspolitiikassa.

Valtuusto on yhdessä päättänyt pelisäännöt, joiden mukaan valtuuston tulee toimia. Yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa ei ole onnistuttu.

Nyt Imatralla on pysähdyttävä ja mietittävä, miltä päätöksenteko ja toiminta näyttää ulospäin ja miten luottamus päätöksentekoon palautuu.

# 11. Edellisen vuoden arviointikertomus

Kuntalain (121 §) mukaan kunnanhallitus antaa valtuustolle lausunnon toimenpiteistä, joihin arviointikertomus antaa aihetta. Kaupunginvaltuusto (10.10.2022 S 116) merkitsi tietoonsa saatetuksi kaupunginhallituksen lausunnon vuoden 2021 arviointikertomuksesta. Kaupunginhallituksen lausunnossa nousivat esiin tavoitteiden määrä ja laatu, työllisyys, konserniohjaus ja konsernipalvelujen osaamisvajae.

## 1. Tavoitteiden määrästä ja laadusta

*Tarkastuslautakunnan kommentit v. 2021 arviointikertomuksessa:*

Valtuustoon nähden sitovia toiminnallisia tavoitteita on asetettu liikaa. Lisäksi tavoiteasettelu on ollut sekavaa ja päällekkäistä vastuualueiden ja konserniyh-tiöiden kesken. Tavoitteiden toteutumisen raportointi tulee selkeyttää ja esittää syyt, jos tavoite ei ole toteutunut.

*Kaupunginhallituksen lausunto:*

Tavoiteasetantaa on määrä selkeyttää vuoden 2023 talousarviossa. Strategian pohjalta on määrä laatia pitkäaikaiset strategiset tavoitteet ja mittarit. Lisäksi asetetaan vuosittain koko kaupunkikonsernia koskevia sekä vastuualueittaisia ja yhtiökohtaisia vuotuisia, valtuuston nähden sitovia tavoitteita. Lautakunnat ja kaupunginhallitus antavat puolestaan käyttösuunnitelman yhteydessä tarvittavat yksityiskohtaisemmat operatiiviset tavoitteet.

### Lautakunnan arvio:

Valtuustoon nähden sitovien toiminnallisten tavoitteiden määrää on vähennetty. Vuoden 2021 talousarviossa tavoitteita oli 143, vuonna 2022 tavoitteita oli 77.

Päällekkäisten tavoitteiden asettaminen konsernissa on myös vähentynyt. Esimerkiksi sähköiseen asiointiin liittyviä tavoitteita oli konsernissa vuonna 2021 kymmenen ja vuonna 2022 kolme. Työllisyyden edistämiseen ja yritystoiminnan tukemiseen liittyviä tavoitteita oli vuonna 2021 kaikkiaan 14 ja vuonna 2022 seitsemän. Osallisuuteen liittyviä tavoitteita oli vuonna 2021 yhdeksän ja vuonna 2022 kahdeksan.

Tavoitteiden toteutumisarportointi ei kuitenkaan edelleenkään ole kaikilta osin selkeää vuoden 2022 tilinpäätöksessä.

## 2. Työllisyys

### *Tarkastuslautakunnan kommentit v. 2021 arviointikertomuksessa:*

Vuoden 2021 talousarviossa hyväksyttiin vastuualueille ja konserniyhtiöille merkittävä määrä työllisyyden edistämiseen ja yritystoiminnan tukemiseen liittyviä toiminnallisia tavoitteita. Tavoitteista huomattava osa jäi toteutumatta. Pandemia on osaltaan vaikuttanut tavoitteiden toteutumatta jäämiseen. Konsernin toimintojen vaikutusta työllisyyden edistämiseen on vaikea arvioida toimintojen sekä raportoinnin hajanaisuuden vuoksi. Tavoitteiden määrällä ei saada vaikuttavuutta eikä tuloksellisuutta toiminnoille.

Talousarvion työllisyyteen liittyvät tavoitteet tulee keskittää ja määritellä niille vastuutahot. Tavoitteet on hajautettu ympäri konsernia. Tavoitteiden ja suoritettujen toimenpiteiden vaikuttavuutta ei arvioida.

### *Kaupunginhallituksen lausunto:*

Lautakunnan arvion mukaisesti ollaan kaupunkiin rekrytoimassa elinvoimajohtajaa. Lisäksi vuoden 2023 alusta ollaan työllistämistoimintaa kokoamassa koko kaupungin osalta yhteen.

### **Lautakunnan arvio:**

Työllisyyden edistämiseen ja yritystoiminnan tukemiseen liittyviä toiminnallisia tavoitteita konsernissa on vähennetty.

Kaupunkiin on rekrytoitu elinvoimajohtaja, jonka alaisuuteen työllisyys- ja elinvoimapalvelut on organisoitu. Kaupungin omat työllistämistoimenpiteet on keskitetty yhteen yksikköön. Tarkastuslautakunta pitää tärkeänä, että resurssien keskittämisellä saadaan toimenpiteille myös parempi vaikuttavuus.

### 3. Konserniohjaus

*Tarkastuslautakunnan kommentit v. 2021 arviointikertomuksessa:*

Konserniohjauksen toimivuus tulee varmistaa konsernin toiminnan tehokkuuden parantamiseksi. Konserniyhtiöiden valtuustoon nähden sitovien tavoitteiden asettaminen tulee tehdä omistajan toimesta.

*Kaupunginhallituksen lausunto:*

Lautakunnan arvioon voidaan yhtyä ja konserniohjauksen selkeyttäminen huomioidaan syksyllä päivitettävän konserniohjeen myötä. Konserniyhtiöille annettavia vuoden 2023 tavoitteita on käyty valmistelun aikana läpi yhtiöittäin.

#### **Lautakunnan arvio:**

Edellisen arviointikertomuksen jälkeen kaupunginhallitus on käynnistänyt konserniohjeen päivityksen.

Vaikka valtuustoon nähden sitovien tavoitteiden määrä on vähentynyt vuoden 2023 talousarviossa, on tavoitteiden määrä kuitenkin konserniyhtiöissä kasvanut. Ovatko kaikki valtuustoon nähden sitovat tavoitteet konserniyhtiöissä olleet omistajan asettamia?

## 4. Konsernipalvelujen osaamisvaje

*Tarkastuslautakunnan kommentit v. 2021 arviointikertomuksessa:*

Konsernipalveluissa tulee henkilöstön osaamisvajeen korjaamiseen ja työkuor-  
man tasaiseen jakautumiseen kiinnittää huomiota. Henkilöstösuunnittelussa ja  
-kehittämisessä tulee jatkuvuus varmistaa.

*Kaupunginhallituksen lausunto:*

Osaamisvajeen poistaminen on pitkän aikavälin toimenpide. Kuten lautakuntakin  
on arviointiraportissaan todennut, kaupungin henkilöstön keski-ikä on melko  
korkea ja osaamistarpeet ovat nykyaikana aiemmasta poikkeavia. Henkilöstön  
osaamistason nostamiseen ei kuitenkaan ole nopeita ratkaisuja. Henkilöstösuun-  
nittelua on tehostettu ja yli vastuu-/yksikkörajojen tapahtuvaa rekrytointia lisätty.  
Uusia työntekijöitä haettaessa koulutustasovaatimuksia on myös nostettu. Koutu-  
tussuunnittelussa on painotettu muuttuvia osaamistarpeita esimerkiksi sähköis-  
ten työkalujen käytön osalta.

### Lautakunnan arvio:

Vuoden 2023 koulutussuunnitelman perusteella konsernipalveluissa panostetaan  
ammattillisen osaamisen kehittämiseen ulkoisia koulutuksia järjestämällä. Sekä  
ulkoisia että sisäisiä koulutuksia hankitaan konsernipalveluissa useille osaamisalu-  
eille, muun muassa järjestelmä- ja tiedonhallintaosaamiseen liittyen.

Koulutusten tulee olla myös pitkäkestoisia ja laajasti ammatillista osaamista kehit-  
täviä.

Esihenkilöiden tulee huolehtia, että järjestettäviin koulutuksiin osallistutaan. Lisäksi  
osaamisen kehittymistä tulee seurata.

## 12. Yhteenveto

Imatran kaupunkikonsernin taloudellinen tulos vuodelta 2022 oli tappiollinen. Emon negatiivinen tulos johtui Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen liittyvistä lisälaskuista ja Mitra Management Oy:n alaskirjauksista. Konsernin taseessa on edelleen puskuria eli edellisten tilikausien kertynyttä ylijäämää 47,9 milj. euroa. Huolestuttavaa on kuitenkin konsernin velkamäärä ja lainojen korkotason nouseminen, joka aiheuttaa konsernille merkittäviä lisäkustannuksia vuosittain. Vuoden 2022 tilinpäätöksessä vuosikate ei riittänyt kattamaan poistoja, jota pidetään terveen kuntatalouden yhtenä mittarina. Lisäksi lainanhoitokate on alittanut kriisikuntakriteeristön raja-arvon. Konsernin toimintakulut ovat nousseet viiden viimeisen toimintavuoden aikana kymmenestä neljääntoista miljoonaan euroon vuosittain.

Hyvinvointialueen käynnistyttyä tulorahoitukseen tuli merkittäviä muutoksia verotulojen sekä valtionosuuksien osalta. Näihin vaikuttaa myös väestön väheneminen. Konsernissa on taloussuunnitteluvuosille suunniteltu merkittäviä investointeja. Tarkastuslautakunta kehottaa valtuustoa kiinnittämään huomiota rahoituksen riittävyyteen jo suunniteltuihin investointeihin peruskorjausinvestointien lisäksi. Kaupungin kulurakenteeseen ja raskaaseen konsernirakenteeseen tulee kiinnittää myös huomiota.

Vuonna 2022 lasten ja nuorten ikäluokka pieneni 144 lapsella/nuorella, kun koko väestömäärä väheni yhteensä 447 henkilöllä. Syntyvyys on Imatralla vähäistä ja lasten ja nuorten ikäluokka onkin pienentynyt vuosina 2017-2022 yhteensä 596 lapsella/nuorella. Työikäisten määrän väheneminen on vuosina 2017-2022 ollut erityisen jyrkkää. Vuonna 2022 työikäisten määrä väheni 268 henkilöllä. Ikään-tyneiden ikäluokan osalta on ollut kasvua vuosittain lukuun ottamatta vuotta 2022, jolloin ikäluokka pieneni 39 henkilöllä. Väestömäärän väheneminen etenkin lasten ja nuorten sekä työikäisten osalta tulee olemaan kaupungin tulorahoituksen osalta myös menetys. Verotulojen kehittyminen voi olla riski työikäisten vähentyessä. Lisäksi hyvinvointialueuudoksen jälkeen valtionosuuksien maksuperusteet muuttuivat ja valtionosuuksien maksaminen painottuu alle 18-vuotiaiden määrään.

Valtuuston strategian valmistelu tehtiin nopealla aikataululla ja strategian toimeenpano-ohjelma jäi puutteelliseksi. Strategia on konsernin tärkein ohjausväline. Toimeenpano-ohjelmaa on syytä lähteä täydentämään ja rakentamaan tiekarttaa sekä määrittelemään toimenpiteitä, joilla strategian tavoitteet saavutetaan.

Vuoden 2022 valtuustoon nähden sitovista toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista jäi huomattava osa toteutumatta, etenkin konserniyhtiöiden osalta. Tavoitteiden laatuun ja tavoiteasetantaan erityisesti tytäryhtiöissä on konsernin hallituksen syytä kiinnittää huomiota.

Sekä perusopetuksessa että varhaiskasvatuksessa toimintakulut ovat kasvaneet huolimatta lapsimäärän vähenemisestä. Kustannuskehitystä suhteessa palvelutarpeeseen tulee seurata tarkasti huomioiden kaupungin tuleva talouden kantokyky. Kaupungin tulee huolehtia myös muiden lakisääteisten palvelujen tuottamisesta. Hyvinvointilautakunnalla tulee olla valmius sopeuttaa palveluverkkoa, kun palveluntarve vähenee.

Tarkastuslautakunta kiinnittää huomiota kaupunkikonsernin päätöksentekoon ja toimintaan, sekä siihen, miltä ne ulkoa päin tarkasteltuna näyttävät. Kun valtuustokausi on puolivälissä, on syytä ottaa ryhtiliike ja valtuuston tulee tehdä avoimia ja läpinäkyviä päätöksiä Imatran ja imatralaisten hyväksi. Imatran kaupungilla on edessään suuria haasteita lähitulevaisuudessa ja valtuuston tulee keskittyä strategiseen johtamiseen. Työtä on tehtävä yhdessä ja yhteistyössä, jotta Imatra pärjää tulevaisuudessakin. On pystyttävä tekemään kipeitäkin ratkaisuja ja ne on pystyttävä perustelemaan myös kuntalaisille. Lisäksi luottamus valmisteluun ja päätöksentekoon on palautettava.





Imatra 9.5.2023

**IMATRAN KAUPUNGIN TARKASTUSLAUTAKUNTA**

**Arto Tikka**  
puheenjohtaja

**Matti Hirvonen**  
varapuheenjohtaja

**Eija Hauska-Mertanen**  
jäsen

**Rauni Mynttinen**  
jäsen

**Samuli Saarela**  
jäsen

