

Salon kaupungin **Strategian 2018 – 20206** **väliarviointiraportti**

2.6.2021



Sisällys

Strategian perusteet ja sisältö	3
Tausta ja sisältö.....	3
Perustehtävä	3
Arvot	3
Strategiatalo	4
Kärkihankkeet	5
Visio	5
Strategian jalkauttaminen ja päivittäisjohtamisen malli	6
Strategisten tavoitteiden toteutuminen.....	6
Strategiset ohjelmat, tilanne 5/2021	8
Asuntopoliittinen ohjelma	7
Elinkeinopoliittinen ohjelma	8
Hankintapoliittinen ohjelma	8
Henkilöstöohjelma	8
Työllisyysohjelma	8
Yleiskaavallinen ohjelma	9
Strategiset suunnitelmat	9
Strategian väliarviointi.....	9
Johtopäätökset strategian väliarvioinnista	13

Strategian perusteet ja sisältö

Tausta ja sisältö

Salon strategiaa valmisteltiin syksyn 2017 ja kevään 2018 aikana, mm. ison strategiakyselyn ja muutamien työpajatyöskentelyjen myötä. Strategia peruselementit ovat seuraavat:

Perustehtävä

Perustehtävämme on kehittää alueemme elinvoimaa, edistää asukkaittemme hyvinvointia ja vahvistaa kuntalaistemme osallistumista ja yhteisöllisyyttä.

Arvot

Kaupungin arvot ovat se perusta, jolle toimintamme rakentuu. Arvot ovat pysyvästi tavoiteltavia ja arvostettavina pidettyjä ominaisuuksia, jotka ohjaavat toimintaamme. Salon kaupungin arvot ovat **asiakslähtöisyys, rohkeus, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus**.

Asiakslähtöisyys on sitä, että meidän on tunnettava sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaamme ja ymmärrettävä heidän tarpeensa myös yksilöinä. Meidän on kehitettävä palvelujamme yhdessä asukkaittemme kanssa niin, että ne vastaavat heidän muuttuviin tarpeisiinsa ja tätä kautta rakentavat joka päivä parempaa Saloa.

Rohkeana kaupunkina tartumme uusiin asioihin ja mahdollisuuksiin avoimin mielin, opimme epäonnistumisista, teemme yhteistyötä yli rajojen sekä uskallamme tehdä myös vaikeita päätöksiä, jos ne merkitsevät parempaa tulevaisuutta Salolle.

Jokainen on omalta osaltaan vastuussa kaupungistamme ja sen tulevaisuudesta. Vastaamme omista työ- ja luottamustehtävistämme, teemme sen mitä sovitaan, kehitämme toimintaamme ja jaamme osaamistamme. Muistamme, että sillä mitä teemme tai jätämme tekemättä, on vaikutusta pitkälle tulevaisuuteen yli sukupolvien.

Strategiatalo

Strategian keskeiset elementit kuvattiin strategiataloon. Talon katto sisältää koko strategisen toiminnan tavoitteen ja päämäärän. Talon pilarit ovat strategiset painopistealueet, kivijalka on strategian perusta ja keskiössä on toiminnan keskeiset periaatteet.

Kuva 1. Salon kaupungin strategiatalo



Strategian painopistealueet ovat **sujuvat prosessit, aktiivinen yrittäjyys, luova edelläkävijä ja osaava henkilöstö**. Kaikella toiminnalla tavoitellaan kestävää taloutta, jota hyvä johtaminen osaltaan mahdollistaa.

Sujuvat prosessit

Asiakkaalla on ensimmäisellä kontaktilla käytössään laaja osaajaverkko, ja ensimmäiseen kontaktiin panostetaan. Kehitetään erityisesti palveluiden rajapintoja, jotta palvelu ei katkeaisi niissä kohdissa. Palvelut suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja ulkoisia sekä sisäisiä prosesseja kehitetään suunnitelmallisesti, asiakaslähtöisesti.

Aktiivinen yrittäjyys

Kaupungin tavoite on olla Suomen yrittäjyystävällisin kunta. Olemassa olevien yritysten toimintaedellytykset ja kasvun mahdollisuudet ovat hyvät. Kaupungin elinvoimapalvelut tarjoavat asiakkaille laadukasta ja sujuvaa, yhden luukun periaatteella toimivaa palvelua. Kaupunki toimii kiinnostavana yhteistyö- ja tuotekehityskumppanina yrityksille.

Luova edelläkävijä

Luovuus näkyy muun muassa monipuolisissa tuotekehityskumppanuuksissa, ketterässä lean-toiminnassa, start up -tyyppisessä ajattelutavassa ja henkilöstön ideointikanavien tehokkaassa käytössä.

Osaava henkilöstö

Osaava henkilöstö mahdollistaa hyvän johtajuuden ja hyvä johtajuus mahdollistaa henkilöstön osaamisen. Salolaisella osaamisella tarkoitetaan ammatillisen osaamisen lisäksi sitoutumista työhön ja työnantajaan, halua ja kykyä rakentavaan vuorovaikutukseen sekä aktiivista ja kehitysmyönteistä työtettä.

Kärkihankkeet

Strategiassa nostettiin esiin 10 kärkihanketta, joiden edistämiseksi on edistetty strategian etenemistä ja tavoitteiden mukaista toteutumista. Kärkihankkeita kaudella 2018 – 2021 ovat olleet

Tulevaisuuden asumisympäristö

Salon sairaalan tulevaisuus

Toimiva työyhteisö

Salo IOT Campus

Salo 2021-hanke

Tulevaisuuden liikkumisjärjestelmä

Tunnin juna

Kt 52 kehittäminen Salon kohdalla, vaihe 2

Ekovoimalaitokseen tukeutuva kiertotalouspuisto

Oppimisympäristöuudistus ja Oppiva Salon

Kärkihankkeet projektoitiin ja niiden seuranta on tapahtunut ylimmän johdon kuukausittaisessa strategiapalaverissa (jpp). Osa kärkihankkeista on myös jo loppunut (Salo 2021).

Visio

Salon kaupungin visio on **Salo – joka päivä parempi**. Visio tarkoittaa, että joka päivä olemme parempi kaupunki asukkaillemme, henkilöstöllemme ja yhteistyökumppaneillemme. Se tarkoittaa sitä, että me kaikki teemme joka päivä yhdessä töitä paremman Salon puolesta. Salon strategiatyön paras mahdollinen lopputulos on tilanne, jossa jokainen salolainen haluaa kehittää ympäristöään sekä omaa toimintaansa periaatteella joka päivä parempi.

Strategian jalkauttaminen ja päivittäisjohtamisen malli

Päivittäisjohtamiseen on panostettu ja osa esimiehistä on käynyt tiimiensä kanssa yhteisiä asioita läpi, strategiatalon mallin mukaisesti; ovatko tekemisen edellytykset kunnossa ja ollaanko edetty tavoitteiden suuntaisesti, ovatko henkilöstöasiat kunnossa, miten kehitämme toimintaamme ja minkälainen on talouden tilanne? Päivittäisjohtamisen mallilla strategia on osin muuttunut päivittäiseksi, arkiseksi tekemiseksi.




Päivittäisjohtaminen perustuu sille ajatukselle, että prosesseja päivittäin johtamalla pystytään saamaan aikaan toivottuja tuloksia. Esimiehet johtavat yksikköjä kaupungin strategian mukaisella päivittäisjohtamisen taululla (fyysinen tai virtuaalinen), yhdessä henkilöstön kanssa. Tiimien esimiehet vievät operatiivisen tason strategiatyötä tavoitteiden mukaisesti eteenpäin yhdessä työntekijöiden kanssa.

Palvelujohtajat vievät omilla alueillaan strategian mukaisia kehitystoimia eteenpäin yhdessä tiimiensä kanssa viikoittaisissa johtoryhmien palaverissa. Johtoryhmä ja palvelujohtajat kokoontuvat kerran kuukaudessa strategiapalaveriin (JPP), jonka tavoitteena on mahdollistaa tavoitteiden mukainen toiminta. Päivittäisjohtamisen fyysisiä tauluja organisaatiossa on arviolta noin 30, eri osissa organisaatiota. Sähköistä taulua on myös kehitelty (planner, office 365) kevään 2021 aikana ja otettu käyttöön useissa yksiköissä.

Strategisten tavoitteiden toteutuminen

Olemme asettaneet strategialle kaksi tavoitetta: **hyvinvoiva kuntalainen ja vetovoimainen kasvukaupunki**. Näihin tavoitteisiin on pyritty yhdessä yhteisesti hyväksytyjen periaatteiden ja toimenpiteiden mukaisesti. Tavoitetta ovat tukeneet konkreettiset hankkeet, jotka luovat Salossa uutta yrittäjyyttä, uusia työpaikkoja sekä niin sanottuja alustatalouden mahdollisuuksia tulevaisuuden elinkeinoille kuten uudet ympäristöteknologiat. Kärkihankkeiden myötä parantuva Salon valtakunnallinen ja globaali saavutettavuus on myös ollut edellytys vetovoimainen kasvukaupunki -tavoitteen onnistumiseksi. Kaupungin keskeiset tunnusluvut kootaan seuraavassa yhteenvedoksi, jossa on kuusi mitattavaa osa-aluetta (Talous, elinkeino, henkilöstö, hyvinvointi, suosittelu ja asukasluku). Väliraportissa on tehty seurantaa talouden ja elinvoimamittarien osalta.

Taulukko 1. Strategian toteutuminen, keskeisten tavoitteiden valossa, 2018 - 2021

Talous			2020		2019		2018	
Kriteeri 1								
Kaupungin alijäämäinen	tase	on	+ 11,3 M€		- 3,4 M€		+ 14,1 M€	

Eikä pystytä kattamaan 4 vuodessa						
Kriteeri 2						
Konsernin alijäämä/asukas yli 1.000 e ja ed. vuonna yli 500 e	+756 €	●	+ 460 €	●	+ 733 €	●
Kriteeri 3 Kaikki seuraavat 4 yhtä aikaa ja kahtena vuonna peräkkäin:						
Konsernin vuosikatteen ja poistojen suhde on alle 80 %	160 %	●	32 %	●	48 %	●
Kunnan tuloveroprosentti on väh, 2,0 prosenttiyksikköä korkeampi kuin kuntien keskimäärin	+ 0,78	●	+ 0,87	●	+ 0,91	●
Konsernin lainat ja vuokravastuut/asukas ylittää yli 50 %:lla kuntien keskimääräisen luvun	alittaa keskimääräinen luku ei vielä tiedossa	●	alittaa 51 %	●	ei laskettu	●
Konsernin laskennallinen lainanhoitokate on alle 0,8	1,9	●	0,4	●	0,67	●

Elinkeinoasiat	2021 (04)	2018	
työttömyysprosentti	12,5	12,9	●
yriyksen määrän muutos	netto -122		●
työntekijöiden määrä yrityksissä	23 489	24 670	●
	12/2020	1/2018	
Henkilöstö	3453	3684	

Strategisten ohjelmien tilanne 5/2021

Asuntopoliittinen ohjelma

Kaupunginvaltuuston 7.10.2019 § 127 hyväksymän asuntopoliittisen ohjelman tavoitevuosi on 2030. Ohjelmassa asetettiin viisi asuntopoliittista tavoitetta ja määritettiin niiden toteuttamiseksi tehtäviä toimenpiteitä.

Aktiivisen ja johdonmukaisen maapolitiikan toimenpiteitä on toteutettu ohjelman mukaisesti ja tonttimaalle asetetut määrälliset tavoitteet täyttyvät. Toimenpiteitä kohtuuhintaisen ja monimuotoisen asumisen mahdollistamiseksi eri asukasryhmille sekä eri asuntoalueiden profilointia ja personointia keskusta-asumisen vetovoiman lisäämiseksi voidaan käsitellä kaupungin strategiatyön yhteydessä. Asuntomessujen saamista Saloon on edistetty aktiivisesti neuvotteluissa Osuuskunta Suomen Asuntomessujen sekä muiden sidosryhmien kanssa.

Elinkeinopoliittinen ohjelma

Elinkeinopoliittisen ohjelman toteutumisesta vastaava työryhmä kokoontuu kuukausittain ja vastaa ohjelman etenemisestä tavoitteiden mukaisesti. Mukana työskentelyssä on kaupungin ylin johto, elinkeinopalvelut, kaupunkikehityspalvelut, viestintä ja markkinointi sekä Yrityssalo Oy.

Hankintapoliittinen ohjelma

Uusi hankintapoliittinen ohjelma kaudelle 2020-2023 on hyväksytty vuoden 2020 kesäkuussa kaupunginhallituksessa. Ohjelman toteuttaminen on alkanut viime syksynä, mutta johtuen talouspalvelujen sijaisjärjestelyistä ja osin koronapandemiasta ohjelman jalkauttaminen on siirtynyt keväälle 2021. Ohjelman toteumaraportti vuodelta 2020 on ollut kaupunginhallituksen käsittelyssä 29.3.2021 ja menee valtuustolle kesäkuussa.

Henkilöstöohjelma

Henkilöstöohjelmaan kirjatut painopistealueet saavat tukea kaupungin strategian osaavan henkilöstön ja hyvän johtamisen tavoitteista. Painopistealueet huomioidaan kaikissa henkilöstöjohtamisen tueksi toteutettavissa toimenpiteissä. Työelämän laadun (QWL) kehittämisen toimenpiteet tukevat henkilöstöohjelman linjauksia. Ohjelmaan kirjattua osallistamista on lisätty esim. esimiestilaisuuksissa ja henkilöstökyselyjen muodossa. Mm. vuoden 2019-2020 aikana toteutettu esimiesten täysivaltaistaminen perustui henkilöstöohjelmaan kirjattuun tavoitteeseen työntekijän oikeudesta tavoitettavissa olevaan esimieheen.

Henkilöstöohjelma on dokumentti, joka luo raamit Salon kaupungin henkilöstöjohtamiselle ja se on jatkuvassa käytössä henkilöstöjohtamisen kehittämisen tukena.

Työllisyysohjelma

Työllisyysohjelmaa 2019-2020 on viety systemaattisesti eteenpäin. Siinä apuna ollut oma työryhmä, jonka kanssa on jaetut vastuut ja tapaamisissa tarkistettu säännöllisesti

toimenpiteiden eteneminen. Yleisesti ottaen ohjelma ja sille asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin. Ohjelman seuranta on tehty työllisyyspalveluiden johdolla, moniammatillisesti kuukausitasolla ja ohjelma on edennyt hyvin. Vuosille 2021 – 2023 ohjelma on kevään -21 aikana päivitetty.

Yleiskaavallinen ohjelma

Yleiskaavallista ohjelmaa ei ole pystytty viemään eteenpäin, sillä resurssit ovat olleet sidoksissa muihin tehtäviin. Uuden valtuustokauden alussa yleiskaavallista ohjelmaa on tarkoitus viedä rinnan kaupungin strategiatyön kanssa.

Strategiset suunnitelmat

Tunnin juna

Oikoratayleiskaavat:

Aarnionperä-Muurla, kaupunginvaltuusto hyväksynyt 8.3.2021, lainv. 8.5.2021

Suomusjärvi, kaupunginvaltuusto hyväksynyt 8.3.2021, lainv. 8.5.2021

Kiskon rantayleiskaavan osittainen kumoaminen, kaupunginvaltuusto hyväksynyt 19.4.2021

Salo-Turku kaksoisraiteen suunnittelu etenee kahdessa eri hankkeessa. Salo-Hajala -välin rataosan suunnittelun laatiminen siirtyy Turun Tunnin Juna Oy:n hoitoon.

Kaupungin edustus on mukana suunnittelun hankeryhmissä.

Kt 52 kehittäminen Salon kohdalla, II vaihe

Kaupunginvaltuusto hyväksynyt asemakaavan ja asemakaavamuutoksen 19.4.2021

Salo IoT Campus

Asemakaavan muutostyö alkanut keväällä 2021.

Salon kaupunkikeskusta 2030

Yliopistoyhteistyöprojekti on valmistunut vuonna 2020.

Strategian väliarviointi

Arviointiprosessi ja strategiakysely

FCG:n kanssa Uso-hankkeessa tehtiin strategiaa koskeva kysely, joka kohdistettiin kaupunginvaltuuston jäsenille, kaupunginjohtajan johtoryhmälle, palvelujohtajille ja

esimiehille. Kysely tehtiin ajalla 23.11.2020 – 20.12.2020. Kyselyyn saatiin 320 vastausta.

Kokoavat havainnot kyselystä ovat seuraavat, siis jatkotyötä ja strategian päivittämistä ajatellen

- 1. Strategian termien ja sisältöjen selkeyttäminen (selkokielisyys, miten tulkitaan ja sanoitetaan eri yksiköissä).*
- 2. Asioiden priorisointi ja strategian tiivistäminen*
- 3. Strategian realistisuuden ja toteuttamiskelpoisuuden varmistaminen suhteessa resursseihin*
- 4. Nykyisessä strategiassa on edelleen ajankohtaisia tavoitteita, joiden toteuttaminen kestää yli valtuustokausien*
- 5. Luottamuksen ja avoimuuden vahvistaminen niin organisaation sisällä kuin suhteessa kuntalaisiin.*

Kyselyn tuloksiin liittyen pidettiin kaksi työpajaa kaupunginhallituksen pöytäkunnan ja virkamiesjohdon kanssa 29.1.2020 ja 5.2.2021. Työskentelyä jatkettiin valtuustoseminaarissa keskiviikkona 30.3.2021, samoin kuin kaupunginjohtajan esimiesinfossa 23.3. Kyselyn yhteenveto on liitteenä. (pdf)

Strategian sisältö ja toteuttamiskelpoisuus

Kyselyn mukaan strategian on ollut kohtuullisen toteuttamiskelpoinen, (3,58 / 1-5), mutta tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole tehty riittäviä toimenpiteitä, (2,75). Sisällöllisesti strategia on hyvin tulevaisuuteen suuntatunut (3,66), mutta tavoitetasojen määrittely ei ole onnistunut hyvin (3,06). Strategian arvot, visio ja toiminta-ajatus arvioitiin kyselyssä hyväksi (3,39).

Strategian toimeenpanoa koskien nousi esiin mm. seuraavia asioita;

- hyvinvointisuunnitelman linkitys strategiaprosessiin (prosessi ja mittarit)*
- tulokorttien uusiminen / uuden strategian seurantatavan luominen ja yhteys talousarvioprosessiin*
- kaupunginhallituksella on asiassa keskeinen rooli, myös seurannan ja ohjauksen mielessä*
- päätöksentekijöiden näkökulmasta strategian jalkautus ei ole täysin onnistunut*
- strategiaan ja sen tekemiseen liittyvää viestintää pitää vahvistaa, myös päätöksentekijöiden suuntaan*
- toimialojen tulee tehdä omat suunnitelmat, tarkastelut, joissa nousee esiin alakohtaisesti keskeiset asiakokonaisuudet*
- strategiatalo ja strategia käsikirja ovat osaltaan hyvin viestineet strategian sisältöä organisaatioon*
- virkamiesjohdon kuukausittainen JPP-strategiapalaveri on hyvä käytäntö, jota pitää jatkokehittää*
- päivittäisjohtaminen on toimiva johtamismalli, jota pitää jatkokehittää ja viedä organisaatiossa eteenpäin, soveltaen – tärkeää on myös virtuaalisten taulujen (Officen planner-työkalu) käyttömahdollisuus -> mahdollistaa aidosti asioiden vieminen alhaalta ylös ja ylhäältä alas, koko organisaation tasolla*

- päivittäisjohtamisen taulujen synkronointi strategian seurantatyökaluihin on huomiotava jatkossa nykyistä vahvemmin
- kunnollisten palvelualueittaisten toiminnan mittarien käyttö on jatkossa keskeistä
- strategian raportointia pitää muutoinkin koota ja selkeyttä ja sujuvoittaa, myös tekemisen osalta (järjestelmät – ns. käsityö)
- suunnitelmallista strategiaviestintää pitää lisätä, niin organisaation sisällä, kuin asukkaille ja yrityksillekin päin

Kuva 2. Salon kaupungin strategian toteutuminen

Strategian toteutuminen

Hyvin toteutuneita	Kehittämistarpeita/ei toteutuneet	Jatkossa korostuu
<ul style="list-style-type: none"> • Perustehtävä • Arvot: Asiakslähtöisyys • Painopistealueet: Osaava henkilöstö (ja aktiivinen yrittäjyys) • Kärkihankkeet: Salo IoT Campus ja ekovoimalaitokseen tukeutuva kiertotalouspuisto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdessä tekeminen – luottamus • Kestävä talous • Arvot: Oikeudenmukaisuus (työntekijät) ja rohkeus (viranhaltijajohto) • Painopistealueet: Luova edelläkävijä • Kärkihankkeet: Oppimisympäristöuudistus ja tunnin juna (työntekijät) 	<ul style="list-style-type: none"> • Väestön ikääntyminen • Työllisyyden ja työelämän muutokset • Syntyvyyden lasku • Sijainti ja liikenneyhteydet • Palvelut (varhaiskasvatus, opetus, sote) • Harrastusmahdollisuudet

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja arvojen toteutuminen

Kyselyyn vastanneiden mukaan strategia on toteutunut kohtuullisesti (2,94). Arvoista parhaan arvosanan sai asiakslähtöisyys (3,23).

Strategisia arvoja pidettiin hyvinä, mutta ne kaipaavat konkretisointia, toiminnan tasolle.

Myös perustehtävä nähtiin hyvänä. Jatkossa on panostettava hyvinvoinnin tarkempaan mittarointiin. Hyvinvoiva kuntalainen tavoitteesta todettiin, että ikäihmisten liikkuminen on tärkeää ja toisaalta lastensuojelun palvelutarpeet ovat edelleen vain kasvaneet. Jatkossa pitää hyödyntää selvemmin hyvinvointikertomuksen analyysit ja mittarit, strategian toteuttamiseen ja suunnitteluun liittyen.

Vetovoimainen kasvukaupunki-tavoite; Uusi akkuklusteri on tärkeä asia. Kaupungin vetovoimatekijöitä tulee jatkossa vahvistaa entisestään. Myös vetovoimaan liittyviä tavoitteita ja mittareita tulee selkeyttää. Visio Joka päivä parempi on hyvä, mutta toisaalta vaatisi tarkempaa avaamista ja konkretisointia, käytäntöön vientiä.

Strategisten painopisteiden edistäminen

Kyselyssä parhaat arvosanat saivat perustehtävä (3,37) ja aktiivinen yrittäjäyys (3.23) ja osaava henkilöstö (3,67)

Hyvä johtaminen on edennyt hyvin, erityisesti QWL-toiminnan ja mittausten myötä. Organisaation johtamisessa haasteita on tuonut ylimmän johdon tiivis vaihtuminen.

Kestävä talousosiota on osaltaan edistänyt mm. taloustyöryhmän aktiivinen toiminta.

Jatkuva parantaminen, yhdessä tekeminen ja luottamuksen rakentaminen eli toimintatapa-asia on jättänyt parannettavaa tulevaan; organisaation yhteishenki on kohtuullinen, mutta päättäjien puolella tilanne on huonompi. Toimintamalleja ja laadukasta toimintaa tulee jatkossa vahvistaa.

Sujuvia prosesseja on kehitetty mm. lean-toiminnalla, jonka raportointia tulee jatkossa vahvistaa ja selkeyttää. Myös lean-osaamista tulee lisätä organisaatiossa. Prosessien kuvaamista tulee lisätä organisaatiossa. Kehittämiskohteiden priorisointi on myös jatkossa tärkeää.

Aktiivinen yrittäjäyys- osiossa on ollut paljon aktiivista toimintaa; IOT Campus, Yrityssalo Oy ja kaupungin aktiivinen yhteistyö yrittäjäyhdistysten kanssa. Myös yritysilmapiiriä koskevat mittaustulokset ovat parantuneet.

Luova edelläkävijä voisi olla jatkossa vahvempaa tekemistä; systematiikkaa tulee kehittämistyössä vahvistaa. Hyviä onnistumisia ovat olleet mm. työllisyyspalveluiden valmistautuminen työllisyyden kuntakokeiluun, Ikäkeskuksen virtuaalinen jatko, sairaalan koronasolun toiminta.

Osaava henkilöstä- henkilöstön perusosaaminen on hyvää tasoa ja siitä tulee pitää kiinni jatkossakin. Ajoittain on ollut haasteena uuden teknologian tuomat muutokset ja niihin uskomisen, työprosessien kehittämisessä. Sairauspoissaolot ovat edelleen kasvaneet. Suuria ja jatkuvia haasteita on erityisesti sosiaali- ja terveystyöpalveluiden henkilöstön rekrytoinneissa, ja siihen liittyen parantamista on myös koko organisaation työnantajamielikkuvassa.

Strategian kärkihankkeiden edistäminen

Parhaat arvosanat saivat kärkihankkeista Salo IOT Campus (3,71), Ekovoimalaitoikseen tukeutuva kiertotalouspuisto (3,57) ja Oppiva Salo (3,15)

Kärkihankkeiden määrää kannattaa jatkossa karsia. Haasteita on ollut mm. oppimisympäristöuudistuksen toteuttamisessa. Myös kärkihankkeiden projektointia, seuranta ja resurssointia tulee vahvistaa ja selkeyttää.

Strategisten ohjelmien edistäminen

Ohjelmien statuksen päivitys on aiemmassa kohdassa.

Strategian suuntaaminen ja vetovoimatekijät

Tulevaan strategian päivitykseen liittyen esiin nousivat seuraavat, toimintaympäristöön liittyvät asiat – eli mikä korostuu jatkossa?

1. Palvelustrategia

2. Talouden tasapainottaminen ja talouden vakaus
3. Vetovoima, hyvinvointi, perheet ja ikäihmiset.
4. Tulevaisuuden asuinympäristö ja etätyö
5. Tulevaisuuden liikkuminen mahdollisuutena
6. Älykaupunki ja digiasiat, kyberturva,
7. Kestävä kehitys, vihreä talous ja ekologisuus
8. Sote-valmisteluja jatkettava
9. Aukaslähtöisyys päätöksenteossa, osallisuuden vahvistaminen
10. Työnantajakuvan tietoinen rakentaminen

Johtopäätökset strategian väliarvioinnista

Strategian toteutuminen

Hyvin toteutuneita	Kehittämistarpeita/ei toteutuneet	Jatkossa korostuu
<ul style="list-style-type: none"> • Perustehtävä • Arvot: Asiakslähtöisyys • Painopistealueet: Osaava henkilöstö (ja aktiivinen yrittäjyys) • Kärkihankkeet: Salo IoT Campus ja ekovoimalaitokseen tukeutuva kiertotalouspuisto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdessä tekeminen – luottamus • Kestävä talous • Arvot: Oikeudenmukaisuus (työntekijät) ja rohkeus (viranhaltijajohto) • Painopistealueet: Luova edelläkävijä • Kärkihankkeet: Oppimisympäristöuudistus ja tunnin juna (työntekijät) 	<ul style="list-style-type: none"> • Väestön ikääntyminen • Työllisyyden ja työelämän muutokset • Syntyvyyden lasku • Sijainti ja liikenneyhteydet • Palvelut (varhaiskasvatus, opetus, sote) • Harrastusmahdollisuudet

Strategian väliarvioinnissa **onnistuneiksi asioiksi** nousivat mm. seuraavat asiat;

- perustehtävän ja arvojen toteutuminen, asiakslähtöisyyden osalta
- Osaava henkilöstö ja aktiivinen yrittäjyys painopistealueiden toteutuminen
- Kärkihankkeista erityisesti Salo IOT Campus ja ekovoimalaitokseen tukeutuva **kiertotalouspuisto**

Kehittämisen tarpeita todettiin olevan mm. seuraavissa asioissa:

- yhdessä tekeminen ja luottamuksen rakentaminen
- kestävä talous
- arvoista oikeudenmukaisuus (työntekijät) ja rohkeus (viranhaltijajohto)
- painopistealueista luova edelläkävijä

- kärkihankkeista Oppimisympäristöuudistus ja tunnin juna (työntekijät); kärkihankkeiden määrä oli myös liian iso

Jatkon kannalta **huomioitavia asioita** ovat mm.

- väestön ikääntyminen
- työllisyyden ja työelämän muutokset
- syntyvyyden lasku
- Salon sijainti ja hyvät liikenneyhteydet
- palvelut (varhaiskasvatus ja opetuspalvelut)
- hyvät harrastusmahdollisuudet

Strategian toimeenpanoa koskien on syytä huomioida jatkossa mm. seuraavat asiat;

- hyvinvointisuunnitelman linkitys strategiaprosessiin (prosessi ja mittarit)
- tulokorttien uusiminen / uuden strategian seurantatavan luominen ja yhteys talousarvioprosessiin
- kaupunginhallituksen keskeinen rooli, myös seurannan ja ohjauksen mielessä
- strategian jalkautus päätöksentekijöiden näkökulmasta, parannettavaa
- strategiaan ja sen tekemiseen liittyvää viestintää pitää vahvistaa, myös päätöksentekijöiden suuntaan
- toimialojen tulee tehdä omat suunnitelmat ja tarkastelut, joissa nousee esiin alakohtaisesti keskeiset asiakokonaisuudet
- strategiatalo ja strategia käsikirja ovat osaltaan hyvin viestineet strategian sisältöä organisaatioon
- virkamiesjohdon kuukausittainen JPP-strategiapalaveri on hyvä käytäntö, jota pitää jatkokehittää
- päivittäisjohtaminen on toimiva johtamismalli, jota pitää jatkokehittää ja viedä organisaatiossa eteenpäin, soveltaen – tärkeää on myös virtuaalisten taulujen (Officen planner-työkalu) käyttömahdollisuus -> mahdollistaa aidosti asioiden viemisen alhaalta ylös ja ylhäältä alas, koko organisaation tasolla
- päivittäisjohtamisen taulujen synkronointi strategian seurantatyökaluihin on huomioitava jatkossa nykyistä vahvemmin
- kunnollisten palvelualueittaisten toiminnan mittarien käyttö on jatkossa keskeistä
- strategian raportointia pitää koota, tiivistää, selkeyttää ja sujuvoittaa, myös tekemisen osalta (järjestelmät – vs. ns. käsityö)
- suunnitelmallista strategiaviestintää pitää lisätä, niin organisaation sisällä, kuin asukkaille ja yrityksillekin päin.