

# **TALOUDELLISESTI KESTÄVÄ ESPOO – TUOTTAVUUS JA SOPEUTUSOHJELMA**

Valtuuston 19.10.2020 hyväksymä

## Sisällys

1	Taloudellisesti kestävä Espoo .....	3
2	Viime vuosista nykyhetkeen ja tulevaisuuteen .....	3
2.1	Espoon kasvu hyödyttää koko Suomea.....	3
2.2	Kasvaminen on kallista.....	4
2.3	Espoon kaupungin ja konsernin talous on epätasapainossa.....	4
2.4	Koronapandemia heikentää talouden kasvunäkymiä.....	5
3	Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman tavoitteet.....	6
4	Linjauksilla ja toimenpiteillä kohti taloudellisesti kestävää Espoota 2025.....	7
4.1	Tehokkuutta palveluihin ja prosesseihin .....	8
4.2	Lapsille yhtenäinen kasvun ja opin polku.....	8
4.3	Palveluihin parempaa saavutettavuutta digitalisoinnilla .....	8
4.4	Johtamista kehitetään pitkäjänteisesti, henkilöstömäärän kasvua pienennetään .....	9
4.5	Investointien määrät, laajuudet ja ajoitukset tarkasteluun .....	9
4.6	Kaupungin tulopohjaa on vahvistettava .....	9
5	Neuvottelutulos .....	10
5.1	Linjaukset.....	10
5.2	Toimenpiteet .....	13

## 1 Taloudellisesti kestävä Espoo

Taloudellinen toimintaympäristö, kestävä kehitys, digitalisaatio, kaupungistuminen, ikääntyminen, menetettyjen teknologiateollisuuden työpaikkojen korvautuminen uusilla, maahanmuuttajien kotoutuminen sekä keväällä 2020 alkanut koronapandemia ovat Espoon suuria haasteita. Kaupungin taloutta kiristävät myös kuntien välinen verotuloihin perustuva valtionosuuden tasaus sekä verotulojen kasvua voimakkaampi väestön- ja toimintamenojen kasvu. Korona pandemia on hidastanut ja hidastaa voimakkaasti niin maailman, Euroopan kuin Suomenkin talouskasvua, joten verotulojen kehitys tulee pysymään hitaana myös lähivuosina.

Lähivuosien hidas talouskasvu, vanhenevan ja kasvavan väestön palvelutarpeet ja kaupungin voimakkaasti kasvanut velkataakka pakottavat asettamaan kehityskohteita tärkeysjärjestykseen ja tekemään valintoja. Toimintaa tehostetaan pitkäjänteisesti ja vastuullisesti.

Korona ei ole vain terveydellinen ongelma, vaan se on myös sosiaalinen ja taloudellinen ongelma. Lisäksi kaupungistuminen ja kasvu tuovat mukanaan myös sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviä haasteita kuten yksinäisyys, syrjäytyminen ja monenlaiset psykososiaaliset ongelmat. Näihin meidän on etsittävä yhdessä ratkaisuja.

Espoon vision mukaan Espoo on vastuullinen edelläkävijä. Edelläkävijyys merkitsee ennakkoluulottomuutta ja luovuutta, avoimuutta, kyseenalaistamista ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla. Kehitämme Espoota taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävästi.

Espoo-tarinan päämääränä on, että Espoo toimii edelläkävijänä kunnallisten palvelujen, niiden tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa. Osaavana ja uudistumiskykyisenä henkilöstönä järjestämme, tuotamme ja kehitämme palveluja sekä niiden laatua, kustannusvaikeuttavuutta ja tuottavuutta. Tasapainotamme kaupunkikonsernin talouden ja käänämme velkamäärän laskuun. Nostamme investointien omarahoitusosuuden sataan prosenttiin. Kaupungin organisaatio kehittyä ja vastaa toimintaympäristön muutokseen.

Valtuustokauden 2017-2021 tavoitteeksi on määritelty, että Espoon talous on tasapainossa ja Espoon verotaso pysyy maltillisena. Konsernin lainakanta (pl. Espoon Asunnot Oy ja HSY) kääntyy laskuun valtuustokauden lopulla.

Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmalla toteutetaan ja toimeenpannaan valtuuston päättämän Espoo-tarinan 2017-2020 tavoitteita. Ohjelmalla parannetaan systemaattisesti palvelujen järjestämisen ja tuottamisen tuottavuutta, kehitetään johtamista, tehostetaan resurssien käyttöä ja priorisoidaan kaupungin kehittämistä.

## 2 Viime vuosista nykymomenttiin ja tulevaisuuteen

### 2.1 Espoon kasvu hyödyttää koko Suomea

Espoota kokonaisuutena on kuvattu valtakunnan tasolla rahantekokoneeksi. Yhdessä Helsingin kaupungin kanssa espoolaisten verotulojen kasvu on kattanut valtion verotulojen kasvusta vuosina 2014-2018 jopa 88%. Tämän lisäksi Espoo tasoittaa muiden kuntien välisiä tuloeroja toiseksi eniten verotuloihin perustuvalla valtionosuuden tasausmekanismilla 604 euroa/asukas eli yhteensä 168 miljoonalla eurolla.

Investoinnit elinkeinoelämän ja yrittäjyyden toimintaympäristöön ja tämän myötä korkean osaamisen työpaikkojen syntyedellytyksiin Espoossa ovat investointeja koko Suomen elinvoiman hyväksi. Kilpailu kansainvälisistä investoinneista ja osaajista kovenee entisestään. Erittäin Otaniemen ja Keilaniemen muodostama innovaatio-, tutkimus-, startup- ja

yrittäjäympäristö, ja sen vetovoiman vahvistuminen on tässä avainroolissa. Espoon kaupungin strateginen yhteistyö Aalto-yliopiston ja VTT:n kanssa on olennainen osa paitsi Espoon myös koko Helsingin metropolialueen ja Suomen elinvoimaisen tulevaisuuden eteen tehtävää työtä.

## 2.2 Kasvaminen on kallista

Espoon väestö on kasvanut keskimäärin 4600 asukkaalla/vuosi 2010-2019 ja kasvun odotetaan jatkuvan samansuuruisena. Kasvu on tarkoittanut peruskaupungin menojen kasvua. Kun tarkastelujaksoksi valitaan 1997-2019, ovat kaupungin toimintamenot euroa/asukas kasvaneet jopa 5,4 prosenttia/vuosi – samaan kasvulukuun ei yllä yksikään kuutoskaupunki.

Keskeisin tulovirta kaupungille tulee Suomen toiseksi parhaiten ansaitsevien kaupunkilaisten verotuloista. Espoon verotulot ovat kasvaneet kuusikon nopeimmin pitkällä tarkastelujaksolla, noin 3,9 prosenttia /vuosi, mutta verotettavan tulon kasvu euroa/asukas on hiipunut olleen vain hiukan yli 0,5 prosenttia vuodesta 2015 eteenpäin.

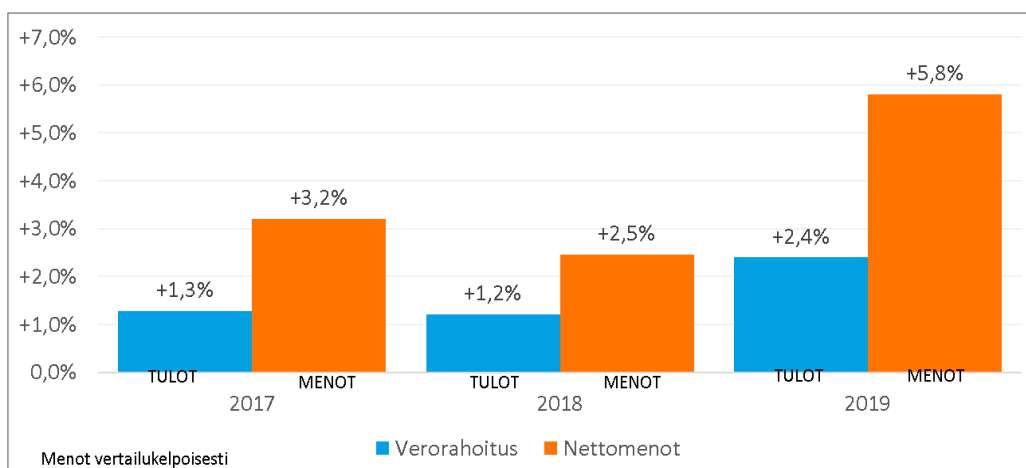
Espoon väestönkasvu tulee paljolti muuttoliikkeestä. Kun tarkastellaan Espoon muuttoliikettä kolmen viimeisen tilastoidun vuoden perusteella, havaitaan, että muuttoliike ei ole ollut kaupungin näkökulmasta taloudellisesti kannattavaa – muuttajista tulee kaupungille jossain määrin enemmän menoja kuin tuloja. Muuttoliike ei ole kasvattanut verotuloja, mutta sen sijaan lisännyt sekä käyttömenoja että investointitarpeita palveluiden järjestämisessä.

Kasvavan kaupunkikonsernin on investoitava palvelutarpeen kasvun edellyttämiin toimitiloihin sekä kestävästi joukkoliikenteen ja infran rakentamiseen. Espoon investointien määrät ylittävät konsernitasolla useiden muiden kuusikkokaupunkien investoinnit ja Espoo konsernin lainakanta euroa/asukas mitattuna on kasvanut Suomen suurimmaksi.

## 2.3 Espoon kaupungin ja konsernin talous on epätasapainossa

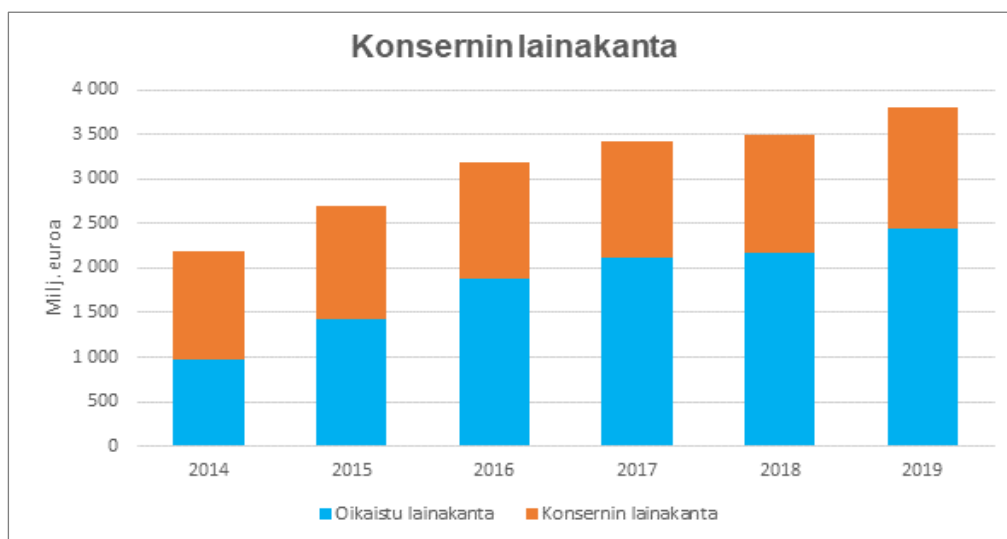
Kuntatalous ja Espoon talous olivat epätasapainossa jo ennen koronapandemiaa. Kuntatalouden tilanne on heikentynyt voimakkaasti viime vuosina. Kuntataloutta on heikentänyt toimintamenojen kasvu sekä verorahoituksen heikko kehitys.

Espoon peruskaupungin ja kaupunkikonsernin näkökulmasta käyttötalous on siirtynyt epätasapainoon. Konsernin tuloslaskelman tulos on kahtena vuonna ollut negatiivinen ja kuluva vuosi heikentää tilannetta entisestään. Espoon kaupungin nettotoimintamenojen eli toimintakatteen alijäämän kasvu on useampana vuonna ylittänyt verorahoituksen kasvun. Kasvavissa kaupungeissa verorahoitusta tulee palvelujen rahoituksen jälkeen jäädä myös kaupungin kasvun edellyttämien investointien sekä jo tehtyjen investointien lainan lyhennysten maksamiseen. Toimintamenojen kasvu on saatava taittumaan.



Kuva 1 Kaupungin verorahoituksen ja toimintakatteen alijäämän eli nettomenojen kehitys vertailukelpoisesti 2017-2019.

Ennätyksellisen korkea investointitaso, toimintamenojen liiallinen kasvu ja hiipunut verorahoitus ovat kasvattaneet kaupungin ja konsernin lainakantaa voimakkaasti. Konsernin lainakanta tilinpäätöksessä 2019 oli jo 3,8 miljardia euroa, 13 125 euroa / asukas.



Kuva 2 Konsernin lainakanta sekä oikaistu lainakanta (pl. Espoon Asunnot Oy ja HSY)

Espoon käyttötalousmenojen kasvu on saatava kuriin ja investointitaso laskettava lähemmäksi tulorahoituskykyä. FCG Perlacon Oy:n tekemän taloustarkastelun mukaan jatkamalla viimevuosien toimintakatteen kasvun perusuralla Espoon tilikauden konsernitulos tulee kääntymään pysyvästi negatiiviseksi ja taseessa oleva suuri ylijäämä sulaa, eli vuonna 2024 taseen ylijäämä on kulutettu. Samaan aikaan jatkuu vakava velkaantuminen, konsernivelka kasvaa 4,3 mrd. eurosta yli 6 mrd. euroon. Perusuralla vuosikate ei kata poistoja eikä nettoinvestointeja. Tulos kääntyy negatiiviseksi, tase alijäämäiseksi ja Espoosta tulee kriisikunta.

## 2.4 Koronapandemia heikentää talouden kasvunäkymiä

Kuluvan vuoden helmi-maaliskuussa levinneellä koronapandemialla ja sen vuoksi käyttöön otetuilla rajoitustoimilla ympäri maailmaa on ollut erittäin rajuja vaikutuksia talouskasvuun. Valtiovarainministeriö syksyn talousennusteen mukaan maailmantalous supistuu 6

prosenttia ja Suomen talous -4,5 prosenttia, olettaen ettei koronan 2. aalto edellytä mittavia rajoitustoimia. Koronapandemian vaikutukset talouskasvuun tulevat jatkumaan ainakin vuoden 2021 loppuun ja normalisoitumaan vasta toimivan rokotteen valmistumisen jälkeen.

Koronapandemia on kasvattanut voimakkaasti työttömyyttä ja siten heikentänyt verotulojen kehitystä sekä kasvattanut sosiaali- ja terveystoimen menoja pandemian hoito-, testaus-, jäljitys-, suojaus- ja hoitovelan purkamisen kustannuksilla. Maailman -, euroalueen ja Suomen talouden heikentyneet kasvuodotukset ja voimakkaasti kasvanut työttömyys tulevat heikentämään verotulojen kehitystä myös tulevina vuosina, joka edelleen heikentää Espoon kykyä selvittää kasvun vaatimien investointien rahoituksesta.

Tarkastuslautakunnan vuoden 2019 arviointikertomuksessa todetaan, että koronaviruspandemialla tulee olemaan Espoon talouteen merkittävät vaikutukset. Konsernin velkojen ja vastuiden määrä oli korkea jo ennen kriisiäkin, ja nyt haasteet tulevat olemaan vielä vakavampia. Toimintamenoja ja investointiohjelmia on tarkistettava vastaamaan kaupungin tulopohjaa ja koko maan heikkenevää talouden tilaa. Riskienhallintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tarkastuslautakunta suosittaa, että koronaviruspandemian seurauksena kaupunkikonsernin talouden tilaa ja kehitystä on tarkasteltava erityisen kriittisesti. Toiminnan tulee olla joustavaa, jotta muuttuneeseen tilanteeseen voidaan vastata viipymättä.

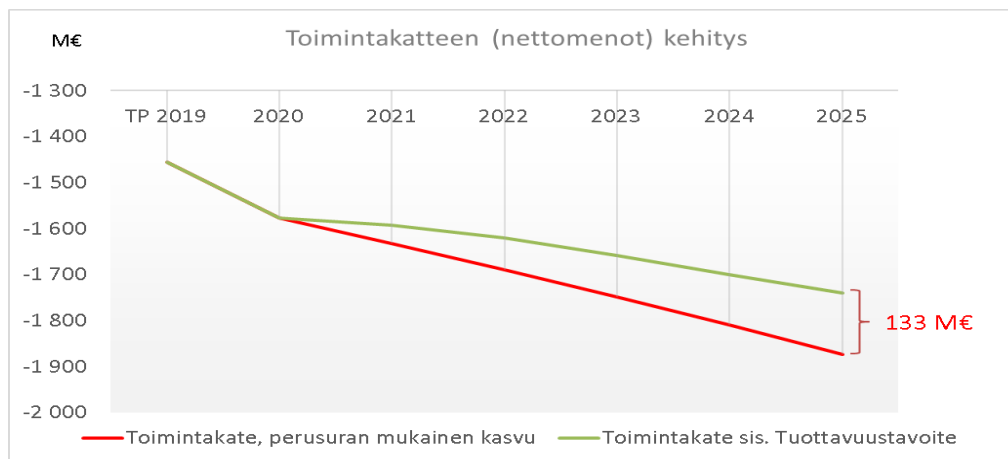
Tarkastuslautakunta suositti, että talouden tasapainottamisen ja tuottavuuden Tatu 2 -ohjelman tavoitteiden toteutuminen on välttämätöntä taloudellisen kestävyuden saavuttamiseksi sekä kaupungin ja konsernin talouden tasapainottamiseksi. Kaikkien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden tulee sitoutua talouden tasapainottamistavoitteiden toteuttamiseen.

Kaupunginhallituksen päätösten mukaisesti on valmisteltu Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelma, joka noudattelee tarkastuslautakunnan suosituksia taloudellisen kestävyuden saavuttamiseksi. Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmaa hyödynnetään kehityksen, talousarvioiden ja seuraavan valtuustokauden Espoo-tarinan valmistelussa. Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmasta syntynyt valtuustoryhmien neuvottelutulos on asiakirjan lopussa kohdissa linjaukset ja toimenpiteet.

### 3 Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman tavoitteet

Valtuuston neuvottelutoimikunta teki neuvottelusopimuksen 24.9.2020 Taloudellisesti kestävä Espoo – tuottavuus ja sopeutusohjelman linjauksista, toimenpiteistä ja tavoitetasoista vuosille 2021-2025. Ohjelman tavoitteena on:

1. hidastaa suunnitelmallisesti käyttötalouden kasvua 147 M€ perusuraan nähden vuoden 2025 loppuun mennessä ohjelman linjauksia ja toimenpiteitä toteuttaen. Tämä edellyttää toimintakatteen kasvun hillitsemistä 133 miljoonalla eurolla seuraavan viiden vuoden aikana, kiinteistöverotulojen kasvattamista 14 miljoonalla eurolla nostamalla kiinteistöveroprosentteja vuodesta 2021 alkaen sekä varmistamalla, että kaikki kiinteistöt ovat verottajan verokannassa.



Kuva 3 Toimintakatteen muutos perusuran mukaisella kasvulla ja sisältäen tuottavuustavoitteet.

- laskea kaupungin investointitasoa 10 prosentilla hankkeiden toteutustapaa, laajuutta ja kustannuksia tarkastamalla. Kaupungin 10 vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 miljoonaan euroon /vuosi. Tavoitteella hidastetaan sekä konsernin lainakannan että toimialojen vuokratkustannusten kasvua.
- kehittää palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta suunnitelmallisesti ja viranhaltijat ja luottamushenkilöt sitoutuvat talouden tasapainottamistoimenpiteiden toteuttamiseen.

#### 4 Linjauksilla ja toimenpiteillä kohti taloudellisesti kestävä Espoota 2025

Ohjelmassa asetetut 34 linjausta ohjaavat kaupungin toiminnan ja talouden suunnittelua, johtamista, resurssointia ja päätöksenteon valmistelua aina vuoteen 2025 saakka. Yksittäiset päätökset tehdään kuitenkin normaalin päätöksentekoprosessin mukaisesti. Linjaukset toimivat strategisina suuntaviivoina ja menettelytapoina kohti taloudellisesti kestävä Espoota sekä uuden Espoo-tarinan valmistelussa. Ohjelman toimenpiteet konkretisoivat linjausten toimeenpanoa seuraavina vuosina. Toteuttamalla ohjelman 63:a toimenpidettä parannetaan tuottavuutta, karsitaan kustannuksia ja hidastetaan käyttötalouden kasvua perusuraan verrattuna 147 miljoonalla eurolla.

Toimenpiteet valmisteltiin seitsemässä poikkihallinnollisessa toimiala- ja tulosityksikköjohtajista sekä asiantuntijoista koostuvissa työryhmissä. Toimenpiteet euromääräisine tavoitteineen on vastuutettu tulosityksiköille ja jaettu toteutusvuosille 2021-2025. Ohjelman tavoitteet ja toimenpiteet sisällytetään kehykseen ja taloussuunnitelmiin 2021-2025 sekä valtuustokauden tavoiteisiin.

Ohjelman toteutuksen ensimmäinen tarkastuspiste on 31.7.2022 osavuositarkastuksen yhteydessä, jolloin arvioidaan ohjelman linjausten ja toimenpiteiden vaikutusta käyttömenojen ja investointien kehitykseen, tulo-rahoituksen kehitystä ja tarvittavia lisätoimenpiteitä.

Ohjelman vaikutusta tarkastellaan vuosittain kehysvalmistelun yhteydessä, myös tulopuolta. Mikäli talouden sopeutusohjelma ei ole kääntänyt Espoo konsernin tulojen ja menojen epätasapainoa syksyyn 2022 mennessä kestäväälle uralle, tarkastellaan silloin sopeutuksen lisäämistä ja verojen korotusta. Ohjelmakauden aikana tarkastellaan myös rahastojen käyttöä.

## 4.1 Tehokkuutta palveluihin ja prosesseihin

Espoon palvelujen kustannusvaikuttavuutta kehitetään suunnitelmallisesti. Palveluja ja prosesseja kehittämällä, päällekkäisyyksiä poistamalla, palveluohjauksella ja palvelujen paremmalla kohdentamisella saadaan parannettua kustannusvaikuttavuutta.

Espoon kaupungin palvelut järjestetään ja tuotetaan kokonaistaloudellisesti järkevimmällä järjestämistavalla. Espoon palvelut on tuotteistettu ja palvelujen järjestämistapojen kustannuksia seurataan palveluittain. Mikäli jokin markkinoilta ostetun palvelun hinta kasvaa selkeästi omaa tuotantokustannusta kalliimmaksi, palvelu voidaan ottaa takaisin kaupungin omaksi toiminnaksi. Jos oma toiminta on huomattavasti markkinahintaa kalliimpaa, tulee palvelua ostaa markkinoilta.

Palvelujen ja prosessien kehittämisen yhteydessä kaupunkilaisia ja henkilöstöä informoidaan ohjelman sisällöstä ja hyväksytään, että kaupunkilaisen kokema palvelu näyttäytyy eri tavalla tai kokemus voi heikentyä. Säästäminen ja toimintamallien muutokset saavat näkyä, vaikka ohjelman toteutuksessa pyritään minimoimaan asiakkaille kohdistuva haitta.

## 4.2 Lapsille yhtenäinen kasvun ja opin polku

Espoossa tavoitteena on varmistaa lapselle ehyt ja yhtenäinen kasvun ja opin polku. Opin polun aikaisia tarpeettomia siirtymiä vähennetään, palvelutarjontaa kaupungin eri alueilla yhtenäistetään sekä lisätään lasten tasavertaisten mahdollisuuksien toteutumista ja hillitään eriarvoistumiskehitystä.

Yksityisen palvelutuotannon osuutta varhaiskasvatuksesta nostetaan ottamalla käyttöön palveluseteli. Palvelusetelin avulla voidaan suunnitelmallisesti ohjata yksityisille toimijoille osa palvelutarpeen kasvusta johtuvaa investointitarvetta. Kunnallista ja yksityisen varhaiskasvatuksen palveluverkkoa kehitetään siten, että ne muodostavat jokaisella maantieteellisellä alueella tasapainoisen kokonaisuuden.

Varhaiskasvatuksen yksikkökokoja kasvatetaan ja nopeutetaan luopumista epätarkoituksenmukaisista tiloista. Yksikkökoon kasvattaminen mahdollistaa monipuolisemman ja tasalaatuisemman varhaiskasvatuksen ja kevyemmät kustannukset. Perusopetuksen yksikkökokoja kasvatetaan ja perusopetuksen palveluverkkoa järjeistetään. Suomenkielisessä perusopetuksessa tavoitteena on, että kaikki uudet koulut ovat vähintään 4+ sarjaisia (neljä rinnakkaisluokkaa).

## 4.3 Palveluihin parempaa saavutettavuutta digitalisoinnilla

Digitaalisten palvelukanavien kehittäminen parantaa palvelujen saatavuutta. Palvelujen digitalisoinnilla pyritään vastaamaan entistä monipuolisemmin, ajasta ja paikasta riippumattomammin asiakkaiden tarpeisiin sekä tavoitellaan aiempaa enemmän kustannushyötyjä. Palvelujen digitalisaatioasteen kasvaessa asiakaspalvelun rooli, toimintatavat ja sisällöt muuttuvat. Itsepalvelujen merkitys kasvaa, kun nykyiset lapset ja nuoret siirtyvät aikuisuuteen ja ovat tottuneita hoitamaan asioitaan verkossa. Asiointiportaalin kehittämisen myötä voidaan jatkossa vastata tehokkaammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Digitalisaation avulla automatisoidaan prosesseja, palveluja ja tehtäviä, parannetaan tiedon latua ja vähennetään ihmistyön tarvetta. Digitalisaatiohankkeiden osalta seurataan, että vanhoista toimintamalleista ja palvelukanavista luovutaan.



#### 4.4 Johtamista kehitetään pitkäjänteisesti, henkilöstömäärän kasvua pienennetään

Tuottavuuden kehittäminen edellyttää johtamisen ja nykyisten toimintatapojen muuttamista. Tuottavuustavoitteiden saavuttaminen edellyttää koko organisaatiossa parempaa tavoitteiden asettamista sekä suorituksen johtamista ja mittaamista. Uutta JoTo – järjestelmää ja HR- digi työkaluja kehitetään tukemaan johtajia tavoitteiden asettamisessa ja tuottamaan parempaa tietoa henkilöstö- ja suorituksen johtamisen tarpeisiin. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan, jotta tuottavuuden kehittäminen on mahdollista.

Kaupungin henkilöstömäärän tulevaa kasvua pienennetään noin puoleen ns. kasvun perusuraan verrattuna hyödyntämällä eläköitymisiä, digitalisaatiota sekä tehtävien uudelleen järjestelyjä. Kasvua rajoitetaan myös ottamalla käyttöön tehtäväkohtaisia rekrytointirajoituksia sekä asettamalla tulevalle kasvulle selkeät rajat. Tämä tarkoittaa, että henkilöstömäärä kasvaa edelleen palveluvaltaisilla toimialoilla, mutta kasvua rajoitetaan aiempaan tasoon verrattuna.

#### 4.5 Investointien määrät, laajuudet ja ajoitukset tarkasteluun

Kaupungin kymmenen vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 M€:oon /vuosi. Tämä edellyttää toimitilainvestointien laajuuksien pienentämistä m<sup>2</sup>/oppilas tai m<sup>2</sup>/henkilö sekä tyyppikoulujen ja -päiväkotien toteutusta ja standardoitua rakentamista ja kalustamista. Myös infra-investointien laajuutta ja laatua pienennetään 10 %. Uusien ja merkittävien alueiden avaamisen ajoitusta ja priorisointia tehdään siten, että kaupungin kokonaistaloudellisuus kaupunkirakenteen ja palveluverkon toteuttamisen kannalta paranee.

#### 4.6 Kaupungin tulopohjaa on vahvistettava

Espoon mittava väestönkasvu ei ole kasvattanut verotuloja aiempien vuosien tapaan. Tulopohjan vahvistaminen edellyttää analysointia espoolaisten verokertymän ja muuttoliikkeen muutoksista ja suunnitelmaa tulopohjan vahvistamiseen tarvittavista toimenpiteistä.

Espoo rahoittaa palvelujen järjestämisen verotuloilla, valtionosuudet kattavat rahoituksesta vain noin neljä prosenttia. Espoon maan keskiarvoa korkeammat verotulot leikkaavat valtionosuusjärjestelmän tulopohjan tasausjärjestelmällä voimakkaasti tarveperusteista valtionosuutta, keskimäärin 170 milj. euroa / vuosi. Valtionosuusjärjestelmä ei riittävästi huomioi kasvavien kaupunkien palvelutarpeen aiheuttamia investointitarpeita. Espoo pyrkii vaikuttamaan valtioon siten, että tulopohjan tasausta kohtuullistettaisiin ja että valtio osallistuisi aiempaa enemmän mittavien kasvu- ja kestävyys sekä MAL- sopimuksen vaatimien investointien rahoittamiseen. Investointien keventämiseksi on myös hyödynnettävä EU – rahoitusta sekä vaikutettava korona- elvytysrahojen kohdentamiseen myös Espoon tarpeisiin.

Verorahoitusta kasvatetaan nostamalla kiinteistöveroprosentteja vuonna 2021. Tulorahoituksen kehitykseen sisältyy merkittävää epävarmuutta koronapandemian leviämisen ja tarvittavien rajoitustoimien vaikutuksesta tulokehitykseen. Mikäli talouden sopeutusohjelma ei ole kääntänyt Espoo konsernin tulojen ja menojen epätasapainoa syksyyn 2022 mennessä kestävälle uralle, tarkastellaan silloin sopeutuksen lisäämistä ja verojen korotusta.

## 5 Neuvottelutulos

### 5.1 Linjaukset

#### Linjaukset, prosessien kehittäminen

1. Palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta kehitetään suunnitelmallisesti, viranhaltijat ja luottamushenkilöt sitoutuvat talouden tasapainottamistavoitteiden toteuttamiseen.
2. Espoon kaupungin palvelut järjestetään ja tuotetaan kokonaistaloudellisesti järkevimällä järjestämistavalla. Palvelu voidaan ottaa omaksi toiminnaksi silloin, kun se on kokonaistaloudellisesti edullisempaa. Palveluja siirretään ostopalveluilla tai kumppanuudella järjestettäväksi, mikäli tulosyksikön oma toiminta on kalliimpaa/tehottomampaa kuin markkinoilta saatava palvelu.
3. Tulosyksiköt voivat vaihtaa palveluntuottajaa, eli palvelutuotantoa on mahdollista kilpailuttaa suunnitelmallisesti (osissa) markkinoille, mikäli konserniyhteisö ei pysty tehostamaan/kehittämään tuottavuutta omistajan esittämän tuottavuustavoitteen mukaisesti. Kilpailutus tehdään suunnitelmallisesti konsernin kokonaisuute huomioiden.
4. Palvelusopimusneuvotteluissa ja -suunnittelussa sekä strategiatyössä on tulosyksikön toiminnasta ja taloudesta vastaava viranhaltija mukana; esim. HUS-neuvotteluissa on tärkeää, että terveys- tai sosiaalipalvelujen vastuuviranhaltija on mukana neuvottelemassa yhteistyön kehittämisestä ja muuttamisesta samalla tavalla kuin ostopalveluista neuvoteltaessa.
5. Espoolle räätälöityjen Emba-kurssien tavoitteena on parantaa Espoo-tarinan ja Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman toimeenpanoa. Emba-kursseilla tehtävät erikois- ja harjoitustyöt valjastetaan Taloudellisesti kestävä -Espoo ohjelman toimeenpanoon.
6. Palvelujen ja prosessien kehittämisen yhteydessä kaupunkilaisia ja henkilöstöä informoidaan ohjelman sisällöstä ja hyväksytään, että kaupunkilaisen kokema palvelu näyttäytyy eri tavalla. Säästäminen ja toimintamallien muutokset saavat näkyä.

#### Linjaukset, yhtenäinen kasvun ja opinpolku

7. Yksityisen palveluntuotannon osuutta varhaiskasvatuksesta nostetaan ottamalla käyttöön palveluseteli. Yksityiselle ohjataan suunnitelmallisesti palvelutarpeen kasvusta johtuvaa investointitarvetta. Kunnallista ja yksityisen varhaiskasvatuksen palveluverkkoa kehitetään siten, että ne muodostavat jokaisella maantieteellisellä alueella tasapainoisen kokonaisuuden. Lapset saavat myös yksityisessä varhaiskasvatuksessa tarvitsemansa kehityksen, kasvun ja oppimisen tuen.
8. Palveluverkkoinvestointeja suunnitellaan kokonaisuutena yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa varmistaen, ettei alueelle synny ylikapasiteettia. Investointiohjelmaa voidaan tarkastaa tavoitteen toteuttamiseksi.
9. Varhaiskasvatuksen yksikkökoko kasvatetaan ja nopeutetaan luopumista epätarkoituksenmukaisista tiloista.
10. Kotihoidontuen kuntalisän kesto rajataan alle 2,5 vuotiaisiin ja summaa tarkistetaan tasolle 160€a. Kuntalisän tulevaisuudesta päätetään viimeistään sitten, kun hallituksen perhevapaaudistus astuu voimaan.

11. Perusopetuksen yksikkökokoja kasvatetaan – suomenkielisessä perusopetuksessa tavoitteena on päästä 4+ sarjaisiin kouluihin.
12. Suomenkielinen ja ruotsinkielinen opetus tuodaan lähtökohtaisesti samalle tasolle.
13. Uusissa kouluissa ja päiväkodeissa otetaan käyttöön kustannustehokkaat tyyppiratkaisut ja standardivarustelu.

#### **Linjaukset, digitalisaatio**

14. Digihankkeista haetaan nykyistä enemmän konkreettista kustannushyötyä.
15. Keskitytään digitalisoinnissa päätettyihin kärkihankkeisiin – nivotaan yhteen toimialojen samankaltaiset hankkeet. Hyödynnetään samaa ratkaisua kaupunkitasoisesti yli hallinnon rajojen.
16. Kärkihankkeiden läpiviemiseksi luovutaan osasta toimialojen omia suunniteltuja hankkeita.
17. Kärkihankkeiden osalta varmistetaan uusien, yhteisten toimintamallien luominen ja muutoksen johtaminen läpi organisaation maksimaalisen hyötytavoitteen saavuttamiseksi.
18. Palvelujen digitalisoinnissa seurataan, että vanhoista toimintamalleista, palvelukanavista ja järjestelmistä luovutaan.
19. Parannetaan sähköisten palvelujen saavutettavuutta, ja käytetään tehokkaammin kaupungin tiloja siten, että kaikissa kaupunkikeskuksissa säilyy asiointimahdollisuus

#### **Linjaukset, henkilöstö**

20. HR- järjestelmiä kehitetään tuottamaan laadukkaampaa tietoa henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön käytön suunnitteluun.
21. Tavoitteiden asettamista, suorituksen johtamista ja mittaamista kehitetään, huomioiden lisääntyvän etätyön mahdollisuudet.
22. Henkilöstösopimuksen sisältöä tarkistetaan sote-uudistuksen ja digitalisaatiohankkeiden osalta
23. Rekrytointiprosessia tiukennetaan, hyödynnetään eläköitymisiä, tehtävien uudelleen järjestelyjä ja digitalisaatiota, jotta henkilöstömäärän kasvu saadaan taitettua. Rekrytointikielto/-rajoitukset asetetaan tehtäväryhmittäin.
24. Mahdollistetaan etätyö myös koronapoikkeustilan jälkeen työn tekemisen joustavuuden parantamiseksi ja tilatarpeen pienentämiseksi.
25. Parannetaan työterveyshuollon ja työkykyjohtamisen toimintaa. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan.

#### **Linjaukset, investoinnit**

26. Kaupungin 10 vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 M€:oon /vuosi. Investointiohjelmasta päätetään vuosittain talousarvioneuvotteluissa. Kaupungin investointiohjelman kokonaistaso lasketaan 10%

hankkeiden kustannuksia alentamalla. Pyritään pysymään investointiohjelman 2020-2030 mukaisten peruskorjaushankkeiden suunnitellussa aikataulussa.

27. Toimitilainvestointien laajuutta m<sup>2</sup>/oppilas tai m<sup>2</sup>/henkilö vähennetään, jatketaan tyyppikoulujen ja -päiväkotien toteutusta ja standardoitua rakentamista. Otetaan käyttöön standardi kalustaminen sekä kalusteiden uudelleen käyttö. Infrainvestointien laatu- ja kustannustasoa lasketaan.
28. Toimitilojen suunnittelu keskitetään (esimerkiksi) Tilapalveluihin.
29. Olemassa olevia tiloja hyödynnetään tehokkaammin (hallinnon tilatarpeen vähentäminen, koulu palveluna -toimintamalli, peruskorjausinvestoinnit).
30. Uusien alueiden avaamisen ajoitusta tarkastellaan ja Infra-investointien toteutusta priorisoidaan, jotta niiden palvelurakentaminen voidaan toteuttaa kaupungin talouden kannalta kestävästi. Merkittävien alueiden ajoitusta ja keskinäistä priorisointia sekä kaavoituksen volyymin tavoitetasoa arvioidaan siten, että kaupungin kokonaistaloudellisuus kaupunkirakenteen ja palveluverkon toteuttamisen kannalta paranee.
31. Rakennusten ja toimitilojen myynnistä ja mahdollisesta takaisin vuokrauksesta tehdään tapauskohtainen selvitys. Rakennuksia ja toimitiloja myydään strukturoidulla kilpailutuksilla useita vähintään 50-100 milj. euron kohteita tai em. kohteista koottuja kokonaisuuksia eli salkkuja yhteensä 300-500 milj. euroa myyntiarvolla 3-5 vuoden kuluessa.
32. Kaupungin maanomistusta kehitetään kaavahankkeiden yhteydessä aktiivisesti, työpaikka, kerrostalo, ja pientalorakentamiseen soveltuvaksi. Maata kaavoitetaan myyntiä ja vuokrausta varten markkinaehtoisesti.
33. Kaupunki palveluna eli as a service -tyyppisten toimintamallien avulla vähennetään uusien investointien tarvetta ja tehostetaan kaupungin ja yritysten ja muiden organisaatioiden olemassa olevien tilojen yhteiskäyttöä, kun se on kokonaistaloudellisesti järkevää.
34. Tehdään analyysi Espoolaisten verokertymän ja muuttoliikkeen muutoksista ja suunnitellaan tämän perusteella tarvittavia toimenpiteitä.

#### MUUT LINJAUKSET

- Paikallissopimukset puretaan ja neuvotellaan tarvittaessa uudelleen esim. jos sopimuksissa sovituista asioista on aika ajanut ohi tai sopimukset ovat huomattavasti Espoon kaupungin (työnantajan) edun vastaisia
- Työllisyyspalvelujen tuottaman sosiaalihuoltolain mukainen työtoiminta siirretään osaksi sosiaali- ja terveystaloutta
- Tarkastetaan työllisyyspalveluiden vanhuspalveluille ja varhaiskasvatukselle tuottamien palveluiden tarkoituksenmukaisuus.
- Etäopetusta ja opiskelua lisätään lukiokoulutuksessa

5.2 Toimenpiteet		Tavoiteltava vuositason säästö / tulon lisäys viimeistään ohjelmakauden lopulla.		
		Menojen vähennys	Tulojen lisäys	Tuottavuuden lisäys yht.
		Tuottavuuslisäys/toimenpide		
TULOSYKSIKKÖ / TOIMIALA / TEEMA	KUVAUS	Menojen vähennys	Tulojen lisäys	Tuottavuuden lisäys yht.
<b>HENKILÖSTÖ, yleinen tavoite</b>				<b>31 225 000</b>
<b>Yleinen henkilöstösäästö-tavoite</b>	Tuottavuuden lisäys toiminnassa, jota ei ole erikseen toimenpiteinä alla lueteltu, vaikutus 500-600 htv perusuraan nähden. Uuden henkilöstön määrän kasvun pienentäminen henkilöstöä koskevien linjausten noudattamisella seuraavan viiden vuoden aikana, tuottavuuden parantaminen kohdistuu henkilöstömäärän <b>kasvun rajaamiseen</b> suhteessa perusuraan. Ensisijaisia keinoja digitalisaatio, eläköityminen, tehokkuuden lisääminen toimintatapoja kehittämällä, koskee myös henkilöstöpalveluostoja (mm. Seure). Tässä htv keskihinta 61 000 €.	<b>31 225 000</b>		
<b>Koha</b>	Toimialan keinojen henkilöstövaikutus 20-35 htv teemojen lisäksi.	<b>1 350 000</b>		
<b>DIGITALISAATIO -TEEMA</b>				<b>16 500 000</b>
<b>JOHTAMINEN</b>				
<b>Johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmä-uudistus</b>	Käynnissä. Järjestelmän käyttöönotto-tavoite on viimeistään vuoden 2022 alussa. Tuolloin korvataan kaikki perustaloushallinnon järjestelmät ja otetaan käyttöön ensimmäinen vaihe suunnittelu-, analytiikka ja raportointijärjestelmistä. Järjestelmien kehittäminen toiminnan raportoinnin osalta jatkuu vuosia. JoTolla korvattavien järjestelmien vuosikustannus 1,2 miljoonaa euroa / vuosi).	<b>2 200 000</b>		
<b>HR Digi</b>	HR-käytäntöjen yhtenäistäminen ja toimintamallien kokonaisuudistaminen. Mahdollistaja tehokkaalle ja läpinäkyvällä suorituksen johtamiselle. Edellyttää HR:n palkkajärjestelmän ja siihen liittyvien HR-perustoimintojen käyttöönottoa (Sisu-projekti). Karsitaan pois muut HR:n ICT-hankkeet; Sisu ja HR:n digiratkaisut korvaavat nykyisen Hijat-järjestelmän ja erityisesti HR-digiratkaisu korvaa useita muita pienempiä HR-järjestelmiä. Harkittava markkinakartoitustiedon perusteella myös työvuorosunnittelun lisäämistä hankkeen laajuuteen (kaupunkitasoinen ratkaisu pl. sote, jolla on perustellusti erilaiset vaatimukset muihin verrattuna). Korvautuvien järjestelmien kustannus (1,2-1,5 miljoonaa euroa/vuosi).	<b>3 300 000</b>		
<b>ASIOINTI</b>				
<b>Asiointiportaali</b>	Tavoitellaan kokonaisratkaisua, johon sisältyy myös Contact Center, Chatbot ja palvelunhallintatoiminnallisuudet. Haetaan kaupunkitasoista ratkaisua, sotet, Länsi-Uusimaa sekä sisäiset palvelut (esim. HR ja talous).	<b>1 500 000</b>		
<b>Contact center</b>	Kaupungin yhteinen monikanavainen asiointi - osa asiointin kokonaisratkaisua.			

<b>Chatbot -alusta</b>	Hankitaan kaupungille yhteinen Chatbot-alusta (huomioiden esim. Sotetin erityistarpeet) ja sopimustoimittaja (sama toimintamalli kuin ohjelmistorobotiikassa). Korvaa toimialojen omat hankkeet, jotka lakkaavat, kun kaupunkitasoinen toiminta on käytössä.			
<b>SUURET TOIMIALOJEN KOKONAISRATKAISUT</b>	<b>Tavoitteena sujuvat, yhteen toimivat järjestelmät varhaiskasvatuksesta toiselle asteelle</b>			
<b>eVaka</b>	Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä eVakan jatkokehittäminen, johon Espoo on saanut VM-digikannustinrahoitusta. Korvaa Effican toiminnanohjaukseen liittyviä operatiivisia toiminnallisuuksia ja lisäksi tullut palvelusetelitoiminnallisuus. Kytkeä lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan, pedagogiseen dokumentointiin, läsnäolon seurantaan, viestintään ja varhaiskasvatus-koti-yhteistyöhön jne.	<b>1 200 000</b>		
<b>DigiOne</b>	DigiOne toteutetaan suurten kaupunkien välisenä yhteistyönä. Oppimisen kansallinen digitaalinen alusta ja ekosysteemi, joka yhdistää palvelut varhaiskasvatuksesta toiselle asteelle. DigiOne korvaa minimissään nykyisen oppilashallinnon järjestelmäkokonaisuuden (Primus, Wilma, Kurre). Korvaavan järjestelmän kustannus 0,3 miljoonaa euroa/vuosi.	<b>900 000</b>		
<b>Sähköinen sotekeskus</b>	Neuvontapalvelut, itsenäinen omahoito, digiklinikka.	<b>6 000 000</b>		
<b>Ostopalveludigitalisaation hyödyntäminen</b>	Sote tiedon hyödyntäminen eri palveluntuottajien välillä mahdollistaa mm. yksikköhinnan optimoinnin.	<b>1 400 000</b>		
<b>ASIAKASPALVELU -TEEMA</b>				<b>1 500 000</b>
<b>Toimipisteiden vähentäminen ja asiakaspalvelun automatisointi</b>	Nyt 10 toimipistettä (joista kaksi sisäisille asiakkaille), tulevaisuudessa 2-3, pitkällä tähtäimellä 2. Parannetaan sähköisten palvelujen saavutettavuutta ja käytetään tehokkaammin kaupungin tiloja siten, että kaikissa kaupunkikeskuksissa säilyy asiointimahdollisuus.	<b>1 500 000</b>		
<b>YHTENÄINEN OPINPOLKU -TEEMA</b>				<b>8 900 000</b>
<b>VARHAISKASVATUS</b>				<b>2 400 000</b>
<b><i>Työkalut, joista voidaan valita sopivimmat ja vaikuttavimmat tavoitteen toteuttamiseksi</i></b>				
<b>Palveluverkkouudistus</b>	Suuremmat yksiköt ja suunnitelmallisempi palveluverkon kehittäminen mahdollistaa henkilöstön tehokkaamman käytön, vähentää sijaistarvetta, mahdollistaa paremman käyttöasteen, vähentää tukipalvelujen kustannuksia ja tuottaa mahdollisuuden laadukkaampaan ja yhtenäisempään varhaiskasvatukseen, vuoropäivähoitoon sekä helpottaa koulupolkujen suunnittelua. Epätarvikemuukaisista tiloista voidaan luopua, kun korvaavat tilat alueella on olemassa, eivätkä lasten matkat merkittävästi kasva. Varhaiskasvatuksen palveluverkon tulee olla alueellisesti kattava ja jokaisella suuralueella tulee olla tarjolla myös kunnallista varhaiskasvatusta.	<b>1 000 000</b>		

<b>Varhaiskasvatukseen väestön määrän kehityksen ja varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nousun johtaminen</b>	Varhaiskasvatukseen väestön määrän nousussa on Espoon väestöennusteen mukaan meneillään notkahdus, mutta väestömäärän arvioidaan kääntyvän jälleen kasvuun vuonna 2022. Samaan aikaan varhaiskasvatuksen osallistumisaste nousee, jolloin varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä ei vähene. Jos ennusteista huolimatta varhaiskasvatuksessa olevien lasten määrä vähenee, varhaiskasvatuksen käytössä on runsaasti pieniä epätarkoituksenmukaisia tiloja, joista luopumisen vauhtia voidaan nopeuttaa. Poikkeusjärjestelyin järjestetyistä varhaiskasvatuspaikoista voidaan luopua. Kilpailuttamattomissa ostopalveluissa on noin 700 lasta ja osa näistä ostopalveluista tulee poistumaan vähitellen.			
<b>Palvelusetelin käyttöön-otto</b>	Tavoitteena on nostaa yksityisen palveluntuotannon osuutta palvelusetelin käyttöön otolla 24 %:sta 35 %:n, varmistetaan, että yksityisen ja kunnallisen varhaiskasvatuksen maksut eivät eriydy liikaa (yksityisen maksukatto). Mahdollisuuksien mukaan yksityiselle ohjataan palvelutarpeen kasvusta johtuvaa investointitarvetta. Kunnallista ja yksityisen varhaiskasvatuksen palveluverkkoa kehitetään siten, että ne muodostavat jokaisella maantieteellisellä alueella tasapainoisen kokonaisuuden. Lapset saavat myös yksityisessä varhaiskasvatuksessa tarvitsemansa kehityksen, kasvun ja oppimisen tuen silloin, kun tuen järjestelyt eivät edellytä tavanomaista mittavampia toimintaympäristöön tehtäviä muutoksia tai erityisiä henkilöstöresursseja.			
<b>Avoimen varhaiskasvatuksen järjestämisen muutos</b>	Avoimen varhaiskasvatuksen toimintaa kehitetään asukaspuistojen yhteydessä yhdessä kunkin alueen lapsiperheiden kanssa huomioiden perheiden erilaiset tarpeet ja sosioekonomiset taustat. Avoimien päiväkotien toiminta integroidaan osaksi asukaspuistojen toimintaa.	<b>400 000</b>		
<b>Kotihoidontuen kuntaliikkeen muutos</b>	Kotihoidontuen kuntaliikkeen kesto rajataan alle 2,5 vuotiaisiin ja summaa tarkistetaan tasolle 160 €/kk. Maksetaan 1.3.2021 alkaen. Kuntaliikkeen tulevaisuudesta päätetään viimeistään sitten, kun hallituksen perhevapauudistus astuu voimaan.	<b>1 000 000</b>		
<b>PERUSOPETUS</b>				
<b>Työkalut, joista voidaan valita sopivimmat ja vaikuttavimmat tavoitteen toteuttamiseksi</b>				<b>6 500 000</b>
<b>Perusopetuksen palveluverkkoa järjestytetään</b>	Uusien koulujen rakentaminen ja peruskorjaukset, lakkautettavat yksiköt. Pääasiassa linjaus koskee uusia investointeja. Pyritään välttämään alakoulujen jakamista useampaan toimipisteeseen. Mikäli toimintoja yhdistellään suuremmiksi yksiköiksi olemassa olevien koulujen osalta, tehdään se siten, etteivät koulumatkat kasva merkittävästi. Toimintojen muutoksista tehdään aina erilliset päätökset. Ruotsinkielisen kouluverkon kattavuus ja saavutettavuus varmistetaan. Kymmenen vuoden investointiohjelmalla tavoitellaan 7,2 M€ säästöjä.	<b>3 200 000</b>		
<b>Isommat yksiköt, tarkoituksenmukaisen yksikkökoon mukainen tehostuminen</b>	Isommissa yksiköissä kiinteistökustannus, opetuksen järjestäminen, tukipalvelut ja oppilashuolto ovat edullisemat/oppilas. Koulukokonaisuuksien investointien kautta pyritään isompiin kokonaisuuksiin. Suomenkielisessä perusopetuksessa tavoitteena on päästä 4+ sarjaisiin kouluihin.	<b>3 000 000</b>		

Toisen asteen koulutukseen pääsyn helpottaminen	Helpotamme 2. asteen koulutukseen pääsyä, joka mahdollistaa kymppiluokkalaisten määrän vähentämisen.	300 000		
LUKIO				0
<b>Työkalut, joista voidaan valita sopivimmat ja vaikuttavimmat tavoitteen toteuttamiseksi</b>				
Ulkopuolisen hankerahoituksen lisääminen	Tällä hetkellä hankkeiden rahoitus pääsääntöisesti kaupungin rahalla. Tavoitteena lisätä ulkopuolisen rahoituksen hakemista strategian mukaiseen kehittämistoimintaan.			
NUORISOPALVELUT				288 000
Nuorisopalvelujen uusi toimintamalli	Tilojen ja palvelujen tehokkaampi käyttö, pienistä yksittäisistä tiloista siirtyminen suurempiin alueellisiin harrastamisen yksiköihin. Nuorisopalvelut jalkautuvat nuorten pariin kirjastoihin, kauppakeskuksiin, oppilaitoksiin jne. Digitaalisen nuorisopalvelun hyödyntäminen.	238 000		
Tyttöjen talon toiminnan siirtäminen omaksi toiminnaksi	Säästö omaksi toiminnaksi ottamisesta 50 000 euroa / vuosi.	50 000		
KULTTUURI, KIRJASTO, MUSEOT, TEATTERIT JNE.				1 490 000
Kirjastojen palveluverkon tarkastelu	Kirjaston palveluverkon tarkastelu kirjastoverkkoselvityksen jälkeen ja kirjaston toimintatapojen uudistaminen esimerkiksi itsepalveluaikoja laajentamalla.	1 100 000		
Käyttökorvausten ja hintojen tarkastaminen	200 000 €		200 000	
Kulttuurin muun tilaverkon tarkastelu	Karatalo: Toiminta jatkuu ja sitä avataan erityisesti asukaskäyttöön paikallisten yhteisöjen ja yhdistysten kautta. Kaupungin omasta toiminnasta talossa päättää pääsääntöisesti sivistystoimen lautakunnat. Talossa on nyt nuorisotoiminnan ja kulttuuritoiminnan alaista toimintaa ja päätökset toiminnasta ja sen laajuudesta tehdään ko. lautakunnissa. Kiinteistön kunnosta ja toimivuudesta vastaa kaupungin Tilapalvelut. Säästö näkyy nuoris- ja kulttuuripalvelujen budjetissa.	190 000		
LIIKUNTA				1 400 000
Liikuntatiloista saatavien maksutuottojen lisääminen	Koulujen salien hyödyntäminen niin, että ne annetaan vapaa-ajan käyttöön esim. klo 16 nykyisen klo 17 sijaan.		900 000	
Liikuntapalvelujen oman toiminnan tehokkuuden parantaminen	Liikuntapalvelujen toimintojen tehokkaampi järjestäminen.	500 000		
TYÖLLISYYDEN HOITO				3 620 000
Ikäraajattomat työpajat	Toiminnan siirtäminen esim. Omnialle siten, että ensimmäisenä vuonna sitoudutaan ostamaan nykyisellä määrällä, mutta seuraaville vuosille tuottavuustavoite. Oma työnä toteutetun työpajapäivän hinta 60 €, ostopalvelun 40 €. Kuntouttavan työtoiminnan oma tuotanto tulisi siirtää liikkeenluovutuksella esimerkiksi Omnialle ja asettaa toiminnalle selkeät tuottavuustavoitteet. Kuntouttavan työtoiminnan ja nuorisolain mukaisen pajatoiminnan kokonaisuus yhdistetään yhdeksi ikäraajattomaksi pajakokonaisuudeksi.	120 000		



<b>Työllisyydenhoidon kuntakokeilu</b>	<p>Tulevan työllisyyden kuntakokeilun myötä asiakasmäärän ja lakisääteisten työtehtävien kasvaessa tulee suoraan viivaistaa ja terävöittää toimintaa. Toiminnassa tulee keskittyä asiakaspalveluun ja asiakasohjaukseen sekä ostopalvelujen ja kaupunkien toimialojen kanssa tehtävään yhteistyöhön.</p> <p>Omasta palvelutuotannosta siirrytään palvelun tuottajalta hankittavaan palveluun. Ostopalveluissa mitoitetaan palvelumäärät ja palvelujen sisällöt paremmin suhteessa työmarkkinoihin. Tällaisia muutoksia ovat mm. työhönvalmennuspalvelut, erilaiset ryhmäpalvelut sekä kuntouttava työtoiminta, jossa oman tuotannon hinta ylittää palveluntuottajilta hankitun palvelun kustannukset. Oman tuotannon palveluissa keskitytään niihin palveluihin, joissa voidaan hyödyntää viranomaisstatusta tai kaupungin verkostoja.</p> <p>Työllisyyspalvelujen oma tuotanto ja hankinnat tarkastellaan suhteessa niihin palveluihin, joita voidaan toteuttaa ELY-keskuksen hankkimien palveluiden kautta, toteuttaa yhteistyössä oppilaitosten ja korkeakoulujen kanssa.</p> <p>Maahanmuuttajataustaisten entistä parempi työllistäminen mm. yhteistyössä Omnian kanssa (osaamiskeskukset) mahdollistaa mm. maahanmuuttajataustaisten tukintojen päivittäminen suomessa hyväksytyiksi ja siten helpotetaan työllistymistä myös vaativiin, korkeamman koulutustason, tehtäviin.</p> <p>On huomattava, että työllisten lisääminen saattaa edellyttää heidän kuntouttamistaan mm. sote-palvelujen avulla. Poikkihallinnollinen projekti, joka saattaa edellyttää panostusta aikuissosiaalityön puolella.</p>	<b>1 500 000</b>		
<b>Työttömien terveyspalvelut ja väylät kuntoutukseen ja eläkkeelle</b>	<p>Työttömien terveystarkastusten ja työkykyarviointien -projekti, jonka tavoitteena on kartoittaa työmarkkinatuen kuntaosuuslistalta henkilöt, joiden paikka on esim. eläkkeellä eikä työvoimassa. Projekti toteutetaan kahden seuraavan vuoden aikana. Projekti tulee toteuttaa yhteistyössä työllisyyspalvelujen ja sosiaali- ja terveystoimen kesken. Projektiin ja laajemmin Työllisyyskokeilu ja Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeiden yhdistämiseen on haettu sosiaali- ja terveysministeriöltä rahoitusta. Hankkeet on yhdistettävä tarvittaessa omalla rahoituksella ja projekti toteutettava ilman ulkopuolista rahoitusta.</p>	<b>2 000 000</b>		
<b>KAUPUNKITEKNIikka</b>				<b>860 000</b>
<b>Maa-ainesten yms. Vastaaototon taksojen korottaminen</b>	<p>Maanvastaanottomaksujen korotus 10 % = 300.000€  Kaivuulupien käsittelymaksut 40.000€  Kaupunkimittauksen rakennusvalvontamaksujen nosto 3% = 20.000€</p>		<b>360 000</b>	
<b>Pysäköintitulojen lisäys</b>	<p>Maksullisen pysäköinnin tulojen kertyminen kaupungin hallituksen päättämien pilottialueiden mukaisesti.</p>		<b>500 000</b>	
<b>TILAPALVELUT</b>				<b>11 200 000</b>

<b>Kiinteistöhoidon osamisen ja tuottavuuden kehittäminen</b>	Ennakoiva ylläpito, yhteistyö kuntien sisäilmaverkostossa, sähköinen tilaaminen jne.	<b>3 000 000</b>		
<b>Väistötilojen vähentäminen</b>	Siirtokelpoisten väistötilojen vähentäminen.	<b>3 200 000</b>		
<b>Toimistotilan vähennys</b>	Tavoitteeksi 6 m2/hlö toimistotilaa - kustannusvaikutus.	<b>3 000 000</b>		
<b>Käytöstä poistetuista kiinteistöistä luopuminen - käyttö- ja ylläpitokustannukset</b>	Käytöstä poistettujen kiinteistöjen ylläpitokustannukset tällä hetkellä noin 2 miljoonaa euroa. Kiinteistöistä luopuminen (myynti, purku, lahjoitus yms.).	<b>2 000 000</b>		
<b>MUITA TEKNISEN TOIMIALAN KEINOJA</b>	<b>TYT, KAUPUNKISUUNNITTELU</b>			<b>4 000 000</b>
<b>Joukkoliikenteen kustannusten alentaminen</b>	HSL:n on mahdollista hillitä joukkoliikenteen kustannusten kasvua liikennejärjestelmä-, palvelutaso- ja linjasto-suunnitteluvaiheen yhteydessä. Tämä edellyttää, että kaikki toimielimet sitoutuvat tavoitteeseen. Tulevaisuudessa bussiliikenteen ja raideliikenteen yhteensovittamisella voidaan välttää tai ainakin siirtää pidemmälle tulevia investointeja ja hillitä kustannusten kasvua. Säästöjä haettaessa tulee huomioida eri alueiden tasapuolinen kohtelu ja turvata kohtuullinen palvelutaso. Edellyttää HSL:n päätöstä.	<b>4 000 000</b>		
<b>RAKENNUSVALVONTA</b>				<b>7 500 000</b>
<b>Kiinteistöveroselvitys</b>	Kiinteistöveropohjan laajentaminen - rekisteröimättömien/luvattomien kiinteistöjen ja kiinteistöihin tehtyjen muutosten vieminen verohallinnon tietokantaan. Prosessi käynnissä, vauhditetaan tulosten saamista.		<b>7 500 000</b>	
<b>LÄNSI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS</b>				<b>294 000</b>
<b>Sijaisten käytön vähentäminen</b>	Vakituisen henkilöstön lisääminen, kun se on perusteltua (jatkuva sijaistarve, sijaisen kustannus lopulta kalliimpi).	<b>294 000</b>		
<b>Kevytyksikköjen käyttöönotto "varaventiilinä"</b>	Jos alueen tarve kasvaa tai vähenee, pelastuskapasiteettia voidaan lisätä tai vähentää tarpeen mukaan kevytyksiköitä hyödyntämällä. Osaksi normaalia palveluvalikoimaa.			
<b>YMPÄRISTÖ</b>				<b>200 000</b>
<b>Suomen Luontokeskus Haltian sopimus</b>	Haltian sopimuksen uudelleen neuvottelu. Vuonna 2019 Haltian sopimus oli 344.021 €	<b>200 000</b>		
<b>TIETOHALLINTO</b>				<b>3 870 000</b>
<b>Lisenssit, järjestelmät, käyttäjähallinta jne.</b>	Säästöpotentiaali jopa 0,4 miljoonaa (seurannan helpottamiseksi tiha).	<b>400 000</b>		
<b>Yhtenäinen oppimisympäristö, yhtenäiset laitteet</b>	Nyt koulussa ylläpidetään ja kehitetään kolmen ekosysteemin oppimisympäristöjä ja laitteistoja: Microsoft, Google ja Apple. Rinnakkaisista sähköisistä oppimisympäristöistä luovutaan. Pääallekkäisen oppimateriaalin karsiminen.	<b>3 300 000</b>		
<b>Ajanvarauspalvelujen järjestäminen uudelleen (sotet)</b>	Ajanvaraus ja palveluhallinta järjestelmästä luopuminen	<b>100 000</b>		
<b>Asiakirjojen dokumentointi ja sähköinen säilytys (tyt)</b>	Jo nykyään käytössä useita hyllykilometrejä, jotka vapauttamalla voitaisiin saada tehokkaammaksi tilankäyttöä.	<b>70 000</b>		

<b>SOSIAALIPALVELUT</b>				<b>8 900 000</b>
<b>Lastensuojelun vaativan laitoshoidon ottaminen omaksi toiminnaksi</b>	Muutaman oman yksikön perustaminen "vastavoimaksi" ostopalveluille. Nyt markkina hinnoittelee palvelut ylihintaan, kun omaa tuotantoa ei ole - ja tiedetään, ettei omaa toimintaa ole. Tilat valmiina - ei edellytä investointia	<b>1 400 000</b>		
<b>Vammaisten asumispalvelut, osa omaksi toiminnaksi, neuvottelut/uudelleen kilpailutus</b>	Vammaispalvelujen asumispalvelujen kustannuskehityksen hallinnan parantaminen uudelleen kilpailuttamalla ja omaa palvelutuotantoa lisäämällä. Perustetaan yksi oma yksikkö (10-20 paikkaa) tasapainottamaan aspa-tuotantoa.	<b>2 000 000</b>		
<b>Kuljetusten yhdistely</b>	Vammaispalvelu- ja sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten kehittäminen ja yhteiskuljetusten edistäminen. Huomioidaan asiakkaan henkilökohtainen palveluprofiili.	<b>4 500 000</b>		
<b>Sosiaalipalvelujen palvelutarjonnan kohtuullistaminen</b>	Yli lakisääteisen palvelun oleva palvelutarjonta kohtuullistetaan.	<b>1 000 000</b>		
<b>IKÄIHMISTEN PALVELUT</b>				<b>3 300 000</b>
<b>Kotihoidon tuottavuuden parantaminen</b>	Palvelujen ja prosessien kehittäminen, automatisointi ja optimointi. Parempi asiakasaika / välittömän työajan lisääminen. Prosessikehittäjiksi sen alan osaajat (ei hoitotyösubstanssi). Tukipalvelujen integrointi.	<b>1 800 000</b>		
<b>Pitkäaikaishoidossa oman tuotannon hinnan eron supistaminen suhteessa yksityisiin palveluntuottajiin</b>	Pitkäaikaishoidossa oman tuotannon hinnan eron supistaminen suhteessa yksityisiin palveluntuottajiin.	<b>500 000</b>		
<b>Sairaalan kustannusrakenteen tarkastelu</b>	Ulkopuolinen arvioija tekemään kustannusrakenteen tarkastelu.	<b>1 000 000</b>		
<b>TERVEYSPALVELUT</b>				<b>11 700 000</b>
<b>Sähköinen sotekeskus - yhteisestä digitalisoinnin hankkeesta johtuva toimintatapojen muutos terveysasemilla</b>	Uudet toimintamallit, palveluiden yhteen tuominen ja palveluiden yhteistyö Vaikuttava neuvonta ja ohjaus Yhtenäinen työkalutuuuri Ennaltaehkäisevä hyvinvointityö	<b>3 700 000</b>		
<b>Terveysasemien tehokkuusprojekti</b>	Palvelujen ja työnjaon ym. tehostaminen.	<b>2 000 000</b>		
<b>Perusterveydenhuollon ja ESH vastuunjako</b>	Omassa toiminnassa voitaisiin hoitaa 25-30% erikoissairaanhoidon poliklinikkakäynneistä. Vähentää erikoissairaanhoidon tarvetta ja toisaalta helpottaa esh resurssipulaa. Yhteistyössä hoitopolkujen rakentaminen ja erikoisalujen "vetovastuun siirto". Esimerkkejä mahdollisista itse hoidettavista poliklinikoista: lastentaudit, psykiatria, geriatria jne. Poliklinikkakäynti HUS:ssa 300 €/kpl, yksityiseltä 60-80 €/kpl.	<b>2 000 000</b>		
<b>Läheteseuranta</b>	Erikoissairaanhoidon lähtevien läheteiden seuranta. Voidaan myös ostaa ulkopuolelta.	<b>2 000 000</b>		

<b>Yksityisen palvelutuotannon tuominen erikoissairaanhoidon vaihtoehtodoksi</b>	Yhteistyössä HUS kanssa valikoidaan joitakin toimenpiteitä yms., joissa palvelutuotanto voitaisiin kilpailuttaa yksityisen toimijan kanssa. Esim. silmänpohjan pistokset, ultrat, skopiat jne. Kilpailutettu hinta 10-15 % ESH hintaa alempi. Potilaiden valinnanvapaus lisääntyy.	<b>2 000 000</b>		
<b>KONSERNIHALLINTO, YMS.</b>				<b>2 800 000</b>
<b>Keskitetty johto/ohjaus kaupungin sopimuksellisiin suhteisiin. Strategisille kumppanuuksille tuottavuustavoite.</b>	Hankinnat tehdään keskitetysti siten, että kaikki kaupungin yksiköt ostavat samaa palvelua samaan hintaan. Tällä hetkellä esim. nuorten seinättömät työpajat kaupunki ostaa kahteen eri hintaan 100 €/pv tai 60 €/pv.  Strategisten kumppanuuksien tuottavuustavoitteeksi asetetaan 3 % saadun avustuksen, kompensaation yms. määrästä. Yhteistyö-, sopimus-, sisältöneuvottelujen yhteydessä kumppanitoimintaa rakennetaan niin, että kaupungin maksuosuutta on mahdollista pienentää 2019 vuoden tasosta 3 % seuraavan viiden vuoden aikana. Kulttuurikumppanuudet 10 miljoonaa euroa, liikunnan kumppanuudet (vuokra-avustukset, tilavuokrat 2,6 miljoonaa euroa.	<b>1 000 000</b>		
<b>Suunnittelun keskittäminen</b>	Kaikki investointeihin liittyvä suunnittelu keskitetään esimerkiksi tilapalveluihin. Suunnittelun yhtenäistäminen säästää investointikustannuksissa ja henkilöstöressursissa.	<b>100 000</b>		
<b>Kaupungin sisäisen hallinnon sekä kehittämisen uudelleenorganisointi</b>	Sisäisen hallinnon, palvelujen sekä sisäisen kehittämisen ja sen tuen uudelleen organisointi. Uudistetaan ulkoisten kumppaneiden kanssa tehtävän kehittämistyön ja ulkoisen rahoituksen toimintamalli.	<b>1 700 000</b>		
<b>HENKILÖSTÖN (JA LUOTTAMUSHENKILÖIDEN) TOIMINTATAVAT, OHJEISTUS, EDUT JNE.</b>				<b>20 250 000</b>
<b><i>Työkalut, joista voidaan valita sopivimmat ja vaikuttavimmat tavoitteen toteuttamiseksi</i></b>				
<b>Sijaisten käyttö</b>	Lyhytaikaisten sijaisuuksien määrätietoinen vähentäminen, ei koske perusopetusta.	<b>6 000 000</b>		
<b>Erilliskorvaukset</b>	Erilliskorvaukset ovat mm. ylitöistä, ylitunneista, päivystyksistä, hälytyksistä, toimenpiteistä yms. Maksettavia korvauksia. Tavoitteeksi erilliskorvausten vähentäminen esim. n. 10 %:lla.	<b>3 500 000</b>		
<b>Säästövapaiden (pitämättömien vuosilomien) purkaminen</b>	Pitämättömiä vuosilomia oli taseessa yhteensä noin 30.000 päivää. Suunnitelmallisesti aletaan purkaa vanhoja vuosilomia. Jatkossa lomien siirtämisen pitäisi edellyttää suunnitelmaa koska siirretyt lomat pidetään.	<b>6 750 000</b>		
<b>Työterveyshuollon ja työkykyjohtamisen toiminnan parantaminen</b>	Haetaan vaikuttavuutta, sairauspoissaolojen vähentymistä (lyhentymistä) ja kustannusten hallintaa. Tavoitteena ottaa poissaolot paremmin seurantaan ja työterveyshuolto mukaan aiemmin (varhaisen puuttumisen mallin mukaan).	<b>2 000 000</b>		

<b>Matkakustannusten, vieraanvaraisuuden, suhdetoiminnan yms. kustannusten vähentäminen</b>	Kaupungin sisäinen liikkuminen Ulkomaanmatkat (mm. isot delegaatiot) Virka- ja työmatkat	<b>2 000 000</b>		
<b>Keinot yhteensä</b>				<b>139 797 000</b>
<b>Tulojen lisäys toimenpiteillä yhteensä</b>		<b>9 460 000</b>		
<b>Kiinteistöveron korotus</b>	Yleisen kiinteistöveron (rakennukset, maapohja) 0,07 %-yksikön, muussa kuin vakituisessa asuinkäytössä olevan rakennuksen 0,07 %-yksikön ja rakentamattoman rakennuspaikan 0,5 %-yksikön kiinteistövero-% korotus	<b>7 500 000</b>		
<b>Menojen vähennykset yhteensä</b>		<b>130 337 000</b>		
<b>Tuottavuustavoite yhteensä</b>		<b>147 297 000</b>		
<b>MYYTÄVÄT em. lisäksi tavoitellaan</b>				
<b>Rakennusten ja toimitilojen myynti</b>	Pääoman vapauttamiseksi myydään strukturoidulla kilpailutuksilla useita vähintään 50-100 milj. euron rakennuksia, toimitiloja tai salkkuja yhteensä 300-500 milj. euroa myyntiarvolla 3-5 vuoden kuluessa (aiheuttaa takaisinvuokrauksen kustannukset, sale and lease back)	<b>500 000 000</b>		
<b>Käytöstä poistetut kiinteistöt</b>	Käytöstä poistetut kiinteistöt uusiokäyttöön, kaupungin ylläpitökustannukset vähenevät			