

**TALOUELLISESTI KESTÄVÄ ESPOO
– TUOTTAVUUS JA SOPEUTUSOHJELMA
2020–2025**

Päivitetty ohjelma, valtuuston 13.6.2022 hyväksymä

Sisällys

1	Taloudellisesti kestävä Espoo	1
2	Viime vuosista nykyhetkeen ja tulevaisuuteen	2
2.1	Espoon kasvu hyödyttää koko Suomea.....	2
2.2	Kasvaminen on kallista.....	2
2.3	Espoon kaupungin ja konsernin talous on epätasapainossa, sote-uudistuksen rahoitusmalli lisää haasteita	3
2.4	Talouden epävarmuus lisää tarvetta tuottavuustyölle	3
3	Päivitetyt Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman tavoitteet	4
4	Linjauksilla ja toimenpiteillä kohti taloudellisesti kestävää Espoota 2025.....	5
4.1	Tehokkuutta palveluihin ja prosesseihin	5
4.2	Lapsille yhtenäinen kasvun ja opin polku.....	6
4.3	Palveluihin parempaa saavutettavuutta digitalisoinnilla	6
4.4	Johtamista kehitetään pitkäjänteisesti, henkilöstömäärän kasvua pienennetään	7
4.5	Investointien määrät, laajuudet ja ajoitukset tarkasteluun.....	7
4.6	Kaupungin edunvalvonta.....	7
4.7	Kaupungin tulopohjaa on vahvistettava	8
4.8	Sote- ja pelastustoimen uudistukseen sopeutuminen ja uudistuminen	9
4.8.1	Tuki- ja hallintopalvelujen sopeutuminen.....	9
4.8.2	Espoon palveluprosessien uudistaminen	9
4.8.3	Elinvoima	10
5	Neuvottelutulos	10
5.1	Linjaukset.....	10
5.2	Toimenpiteet	15

1 Taloudellisesti kestävä Espoo

Taloudellinen toimintaympäristö, kestävä kehitys, digitalisaatio, kaupungistuminen, ikääntyminen, menetettyjen teknologiateollisuuden työpaikkojen korvautuminen uusilla, maahanmuuttajien kotoutuminen, keväällä 2020 alkanut koronavirusepidemia sekä Venäjän Ukrainaan aloittaman hyökkäyksen aiheuttamat talousvaikutukset ovat Espoon suuria haasteita.

Espoo ja koko kuntatalous selvisivät koronavirusepidemiasta taloudellisesti hyvin valtion koronakorvauksien ansiosta. Suomen talouskasvu oli -2,9 prosenttia vuonna 2020 koronasta johtuen, mutta elvytyksen avulla palautui nopeasti 3,5 prosentin tasolle vuonna 2021. Vuonna 2022 talouskasvun odotettiin jatkuvan, mutta Venäjän hyökkäys Ukrainaan helmikuun 24. päivänä on muuttanut olennaisesti kuvaa maailman, Euro-alueen ja Suomen talouskehityksestä.

Valtiovarainministeriö arvioi kevään 2022 taloudellisessa katsauksessa, että Suomen kokonaistuotanto kasvaa keskimäärin 1,5 prosenttia ja kuluttaja-hintainflaatio kiihtyy neljään prosenttiin vuonna 2022. BKT kasvuarvio vuonna 2023 on 1,7 prosenttia ja 1,5 prosenttia vuonna 2024. Valtiovarainministeriön ennuste perustuu oletukseen, että sota ei laajene Ukrainan ulkopuolelle vaan jäätyy Ukrainaan ja pakotteet, joita länsimaat ovat asettaneet Venäjälle ja Venäjä länsimaille, pysyvät voimassa nykyisenlaisina pitkään. Jos sota tai pakotteet laajenevat, häiriöt Euroopan taloudessa ulottuvat syvemmälle ja vaikuttavat pidempään. Talouskasvun arvioidaan heikommassa skenaariossa putoavan 0,5 prosentin tasolle ja inflaation nousevan 6,5 prosenttiin. Tilastokeskuksen laskema kuluttajahintaindeksin vuosimuutos oli maaliskuussa jo 5,8 prosenttia mm. polttoaineiden hinnankorotuksesta johtuen. Kiihtyvä inflaatio kasvattaa kaupungin kustannuksia sekä samalla heikentää sote-uudistuksen jälkeisen valtionosuusjärjestelmän pysyvien euromääräisten elementtien ostovoimaa. Talouden tulevan kehityksen tarkempi arviointi on kuitenkin mahdotonta, kun ei ole tietoa sodan kestosta ja etenemisestä, eikä Venäjälle asetettujen pakotteiden ja vastapakotteiden kehittymisestä.

Sote- ja pelastustoimen uudistus astuu voimaan 2023. Espoon tulee sopeutua uuteen rahoitusmalliin, jossa verorahoitusta leikataan voimakkaasti ja korvataan valtionosuudella. Viimeisen 10 vuoden aikana lähes 5 miljardin euron tasolle noussut konsernin lainakanta jää kaupungin vastuulle.

Koronavirusepidemian aikana on kertynyt hyvinvointi- ja oppimisvelkaa, joihin tulee vastata tulevinä vuosina. Lisäksi kaupungistuminen ja kasvu tuovat mukanaan myös sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviä haasteita kuten yksinäisyys, syrjäytyminen ja monenlaiset psykososiaaliset ongelmat. Näihin meidän on etsittävä ratkaisuja.

Lähivuosien hidas talouskasvu, sote-uudistuksen myötä hidastuva verorahoituksen kasvu, koronan jälkihoito, kasvavan väestön palvelutarpeet, kasvava inflaatio ja kaupungin voimakkaasti kasvanut velkataakka pakottavat asettamaan kehityskohteita tärkeysjärjestykseen ja tekemään valintoja.

Espoo-tarina päivitettiin valtuustokauden 2021–2025 alussa. Espoon arvona ja toimintaperiaatteena on, että Espoo on vastuullinen edelläkävijä. Edelläkävijäisyys merkitsee ennakkoluuottomuutta ja luovuutta, avoimuutta, nykyisen kyseenalaistamista ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla.

Valtuustokauden tavoitteena on, että Espoossa palveluja tuottaa koko kaupunkiyhteisö, ei vain kaupunkiorganisaatio. Yritykset, järjestöt ja muut yhteisöt ovat osa innovatiivisesti toimivaa kaupunkiekosysteemiä ja palvelutuotantoa. Edistämme Kaupunki palveluna -monituottajamallin toteutumista kaupungissa.

Valtuustokauden 2021–2025 taloustavoitteena on, että Espoo on taloudellisesti kestävä ja verotukseltaan kilpailukykyinen. Konsernin lainakanta (pl. Espoon Asunnot Oy ja HSY) kääntyy laskuun valtuustokauden lopulla.

Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmalla toteutetaan ja toimeenpannaan valtuuston päättämän Espoo-tarinan 2021–2025 tavoitteita. Ohjelmalla parannetaan systemaattisesti ja innovatiivisesti palvelujen järjestämisen tuottavuutta, kehitetään johtamista, tehostetaan resursien käyttöä ja priorisoidaan kaupungin kehittämistä.

2 Viime vuosista nykyhetkeen 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 prosenttia. Tämän lisäksi Espoo on tasoittanut muiden kuntien välisiä tuloeroja toiseksi eniten verotuloihin perustuvalla valtionosuuden tasausmekanismilla noin 604 euroa/asukas/ vuosi.

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. Erityisesti Otaniemen ja Keilaniemen muodostama innovaatio-, tutkimus-, startup- ja yritysympäristö 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 4 400 asukkaalla/vuosi 2010–2021 ja kasvun odotetaan jatkuvat samansuuruisena. Kasvu on tarkoittanut peruskaupungin menojen ja koko konsernin investointien 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 Suomen kuudesta suurimmasta kaupungista nopeimmin pitkällä tarkastelujaksolla, noin 3,9 prosenttia /vuosi, mutta verotettavan tulon kasvu euroa/asukas on hiipunut ollen vain hiukan yli 0,5 prosenttia vuodesta 2015 eteenpäin. Euroa / asukas tarkastelulla kunnallisveron tuotto jopa pienentyi 2021.

Hyvinvointialueiden rahoittamiseksi kaikkien kuntien kunnallisveroprosenttia lasketaan 12,64 prosenttiyksiköllä, Espoon kunnallisveroprosentti laskee 5,36 prosenttiin. Lisäksi yhteisöveron kuntien jako-osuudesta leikataan kolmannes. Alustavien laskelmien mukaan Espoosta leikataan tuloja 146 milj. enemmän kuin hyvinvointialueelle siirtyy menoja. Tätä eroa korvataan valtionosuusjärjestelmän pysyvällä muutosrajoittimella ja vuosina 2023–2027 maksettavalla siirtymätasauksella, joihin ei tehdä edes indeksitarkastuksia. Tulevaisuudessa Espoon palvelujen rahoituksesta noin 30 prosenttia tulee valtionosuuksista.

Espoon väestönkasvu tulee paljolti muuttoliikkeestä. Kun tarkastellaan Espoon muuttoliikettä viiden viimeisen tilastoidun vuoden perusteella, havaitaan, että muuttoliike ei ole ollut kaupungin näkökulmasta taloudellisesti aivan kannattavaa – muuttajista tulee kaupungille josain 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 kestävän joukkoliikenteen ja infran rakentamiseen. Espoon investointien määrät ylittävät konsernitasolla muiden suurten kaupunkien paitsi Helsingin investoinnit ja Espoo konsernin lainakanta euroa/asukas mitattuna on kasvanut Suomen suurimmaksi.

2.3 Espoon kaupungin ja konsernin talous on epätasapainossa, sote-uudistuksen rahoitusmalli lisää haasteita

Kuntatalous ja Espoon talous olivat epätasapainossa ennen koronapandemiaa. Koronaepidemian torjumiseen kohdennetut valtion avustukset ja yhteisöveron jako-osuuden korotukset ovat väliaikaisesti, erikoista kyllä, parantaneet kuntien taloudellista tilaa. Kokonaisuudessaan koko julkisen talouden tilanne on heikentynyt ja velkaantuminen kasvanut voimakkaasti koronavirusepidemian aikana. Venäjän hyökkäys Ukrainaan lisää valtion velkaantumista voimakkaasti ja heikentää julkisen talouden tasapainoa vuosiksi eteenpäin.

Korkea investointitaso, toimintamenojen nopea kasvu ja hiipunut verorahoitus kasvattivat kaupungin ja konsernin lainakantaa voimakkaasti 2000-luvulla. Espoon käyttötalouden koronavuosien suotuisasta kehityksestä huolimatta korkea investointitaso kasvatti edelleen konsernin lainakantaa. Konsernin lainakanta tilinpäätöksessä 2021 oli 4 520 milj. euroa, 15 200 euroa / asukas.

Valtion 4/2022 julkaisemien sote- siirtolaskelmien, VM:n ja kuntaliiton verotuloennusteiden sekä kaupungin arvioiden perusteella Espoo konsernin tulos uhkaa jäädä pysyvästi negatiiviseksi heikkenevästä verorahoituksesta ja korkeasta poistotasosta johtuen. Taseessa oleva suuri ylijäämä vähenee noin 30 milj. euron vuosivauhtia. Espoo konsernin investoinnit kasvattavat lainakantaa 4 500 milj. euroon vuoteen 2025 mennessä. Laskelma on hyvin alustava ja sisältää paljon riskiä! Mikäli sote-menot kasvavat talosarviota enemmän vuonna 2022, se heikentää Espoon tulo- ja rahoitusta tässä laskelmassa esitetystä vuosiksi eteenpäin. Jos sota laajenee Ukrainan ulkopuolelle, verotuloarvio heikkenee ja kustannukset kasvavat huomattavasti.

Voimakkaasti leikkautuva tulo- ja rahoitus ja kaupungin vastuulle jäävä 4 500 milj. euroon nou- seva konsernin lainakanta heikentää Espoo-konsernin taseen tunnuslukuja, erityisesti konsernin lainakanta eur/ asukas ja suhteellinen velkaantuneisuus. Kaupungin lainoille asetetut kovenantit, eli lainaehtoihin liittyvät raja-arvot ylittyvät, mikä aiheuttaa lainakustannusten kasvamisen. Tunnuslukuja voidaan parantaa ja rahoituksellista riskiä pienentää realisoimalla kaupungin toiminnoille tarpeettomia kiinteistöjä ja muuta omaisuutta taseen velkaantuneisuuden vähentämiseksi.

2.4 Talouden epävarmuus lisää tarvetta tuottavuustyölle

Espoo-tarinassa todetaan, että valtuustokauden aikana toimeenpanemme TakE-ohjelmaa. Ohjelman tavoitteena on menojen ja tulojen tasapainoon saaminen, investointitason laskemisen lähemmäksi tulo- ja rahoituskykyä ja kunta-valtio -kustannusjakosuhteen oikeudenmukaistaminen Espoon osalta. Kaupungin resurssien käytön optimoimiseksi arvioidaan kaupunkikonserniin kuuluvat toiminnot. Kaupungin investointikyky ja -tarpeet on arvioitava ja on varauduttava sote-uudistuksen seurauksena investointikaton laskemiseen. Espoon kunnallisveroa ei nosteta sote-uudistuksen yhteydessä.

TakE-ohjelman tavoitetasot ja toimenpiteet päivitetään sote- ja pelastustoimen uudistuksen vaikutusten osalta kevään 2022 aikana siten, että ohjelma parantaa Espoon kykyä sopeutua uudistuksen aiheuttamiin taloudellisiin muutoksiin. Samassa yhteydessä arvioidaan TakE-ohjelman kipukohdat. Ohjelman tavoitteet kaupungin talouden tasapainottamisesta ja velkaantumisen kääntämisestä laskuun pidetään ennallaan.

Vuoden 2021 arviointikertomuksessa tarkastuslautakunnan suosituksena on, että talouden tasapainotuksen ja tuottavuuden sopeuttamisohjelman toteuttaminen on välttämätöntä kaupungin ja konsernin talouden kestävä tasapainon saavuttamiseksi ja sote-uudistuksen tuomiin muutoksiin sopeutumisiksi. Talouden tasapainottamis- ja tuottavuustoimenpiteiden toteuttamista on määrätietoisesti jatkettava ja tehostettava, jotta Espoon kaupunkikonsernin talous saadaan kestävä tasapainoon asukkaiden peruspalvelut turvaten.

Alkuperäistä Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmasta syntyneitä valtuustoryhmien neuvottelutulosta linjauksista ja toimenpiteistä on päivitetty kevään 2022 aikana tehdyn työpajatyöskentelyn perusteella. Alkuperäisestä ohjelmasta on poistettu hyvinvoinnin ja terveyden toimialaa sekä pelastustoimea koskeneet tavoitteet ja lisätty uusia tavoitteita. Ohjelmasta käydään poliittiset neuvottelut touko-kesäkuun 2022 vaihteessa, jonka jälkeen sisältö päivitetään uuden neuvottelutuloksen mukaiseksi

3 Päivitetyt Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman tavoitteet

Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmaa on toteutettu vuodesta 2021 alkaen. Vuoden 2021 aikana tulosityksiköt toteuttivat hyvin toimenpiteitä ja asetetusta 22,8 milj. euron tuottavuustavoitteesta saavutettiin 16,6 milj. euroa. Tosiasiassa ohjelman tavoitteita toteutui 23,8 milj. euroa, mutta työllisyyspalvelujen toimenpiteen mittariksi asetettu työmarkkinatuen kuntaosuus, joka kasvoi pitkäaikaistyöttömyyden kasvusta johtuen, vähensi tuottavuustoteumaa 7 milj. eurolla.

Päivitetyssä ohjelmassa työllisyyspalvelujen toimenpiteiden mittareista on poistettu työmarkkinatuen kuntaosuus, jonka kehitykseen vaikuttavat monet työllisyyspalvelujen vaikutuksen ulkopuoliset tekijät. Työmarkkinatuen kuntaosuuden kehitystä seurataan erillisellä, kaupunkitasoisella tavoitteella.

Valtuuston 19.10.2020 hyväksymää ohjelmaa on päivitetty sote- ja pelastustoimen poistumisen vaikutuksella sekä uusilla tavoitteilla. Sote- ja pelastustoimelle kohdistettujen tavoitteiden poistaminen vähensi tuottavuustavoitteita vuosille 2023–2025 yhteensä 47,7 milj. euroa. Lisäksi vuosilta 2021–2022 jää toteutumatta arviolta 7,2 milj. euroa hyvinvoinnin ja terveyden toimialalla asetettuja tuottavuustavoitteita.

Ohjelman päivityksen jälkeen toimenpiteillä tavoitellaan tulojen lisäystä yhteensä 16 milj. eurolla ja toimintamenojen kasvun hidastamista 90 milj. eurolla. Toimintakatteen kasvu hidastuu 106 milj. eurolla perusuraan verrattuna, tavoite sisältää jo vuonna 2021 toteutuneet tavoitteet. Lisäksi päivityksen yhteydessä vähennettiin kiinteistöveroselvityksen tavoitteista 5 milj. euroa ja digitalisaatiohankkeiden tuottavuustavoitteita pienennettiin mm. hankkeiden siirtymisestä ja HVA:lle henkilöstösiirtojen toteuttamisesta johtuen 3,1 milj. euroa.

Ohjelmaan lisättiin kertaluontoisia omaisuuden myyntiin liittyviä tulotavoitteita 30,8 milj. euroa. Ohjelman tavoitteena vuosina 2021–2025 on:

1. Hidastaa suunnitelmallisesti käyttötalouden kasvua 116 milj. eurolla perusuraan nähden vuoden 2025 loppuun mennessä ohjelman linjauksia ja toimenpiteitä toteuttaen. Tämä tarkoittaa toimintakatteen kasvun hillitsemistä 106 miljoonalla vuoteen 2025 mennessä, kiinteistöverotuottojen kasvattamista 10 miljoonalla eurolla nostamalla kiinteistöveroprosentteja vuodesta 2021 alkaen sekä varmistamalla, että kaikki kiinteistöt ovat verottajan verokannassa.
2. Laskea kaupungin investointitasoa 10 prosentilla hankkeiden toteutustapaa, laajuutta, kustannuksia ja rahoituskonseptia tarkastamalla. Kaupungin 10 vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 miljoonaan

euroon /vuosi. Tavoitteella hidastetaan sekä konsernin lainakannan että toimialojen vuokratkustannusten kasvua.

3. Kehittää palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta suunnitelmallisesti ja vi-
ranhaltijat ja luottamushenkilöt sitoutuvat talouden tasapainottamistoimenpiteiden to-
teuttamiseen.
4. Konsernin velkaisuuden vähentämiseksi kaupungin omalle toiminnalle tarpeettomista
tiloista luovutaan. Pääoman vapauttamiseksi myydään strukturoiduilla kilpailutuksilla
useita rakennuksia, toimitiloja tai salkkuja ja muuta omaisuutta yhteensä 300–500
milj. euroa myyntiarvolla 2023–2025.

4 Linjauksilla ja toimenpiteillä kohti taloudellisesti kestäväää Es- poota 2025

Ohjelmassa asetetut 39 linjausta ohjaavat kaupungin toiminnan ja talouden suunnittelua, johtamista, resurssointia ja päätöksenteon valmistelua aina vuoteen 2025 saakka. Yksittäiset päätökset tehdään kuitenkin normaalin päätöksentekoprosessin mukaisesti. Linjaukset toimi-
vat strategisina suuntaviivoina ja menettelytapoina kohti taloudellisesti kestäväää Espoota. Ohjelman toimenpiteet konkretisoivat linjausten toimeenpanoa seuraavina vuosina. Toteutta-
malla ohjelman toimenpiteet parannetaan tuottavuutta, karsitaan kustannuksia ja hidaste-
taan toimintakatteen alijäämän kasvua perusuraan verrattuna 106 miljoonalla eurolla. Lisäksi
vuonna 2021 tehty kiinteistöveroprosenttien korotuksen vaikutus on 7,5 miljoonaa euroa ja
kiinteistöveroselvityksen vaikutus on 2,5 miljoonaa euroa. Näiden toimenpiteiden yhteisvai-
kutuksen on 116 miljoonaa euroa käyttötaloutta sopeuttava vuoden 2025 loppuun mennessä.

Ohjelman tavoitetasot ja toimenpiteet sisällytetään kehykseen ja taloussuunnitelmiin 2023–
2025.

Ohjelman toteutuksen ensimmäiseksi tarkastuspisteeksi oli päätetty 31.7.2022, tarkastus
korvataan ohjelman päivityksellä muuttunutta toimintaympäristö vastaavaksi.

Ohjelman vaikutusta tarkastellaan vuosittain kehysvalmistelun yhteydessä, myös tulopuolta.

Ohjelman toteutuksen tarkistuspiste on 31.7.2024 osavuositarkastuksen yhteydessä, jolloin
arvioidaan ohjelman linjausten ja toimenpiteiden vaikutusta käyttömenojen ja investointien
kehitykseen, tulorahoituksen kehitystä sekä tarvittavia toimenpiteitä.

Vuosina 2023–2025 sote- ja pelastustoimen uudistus aiheuttaa suuria muutoksia kaupungin
talouteen. Ohjelmakauden aikana tarkastellaan myös rahastojen käyttöä.

4.1 Tehokkuutta palveluihin ja prosesseihin

Espoon palvelujen kustannusvaikuttavuutta parannetaan suunnitelmallisesti. Palveluja ja
prosesseja kehittämällä, päällekkäisyyksiä poistamalla, palveluohjauksella ja palvelujen pa-
remmalla kohdentamisella saadaan parannettua kustannusvaikuttavuutta. Digitalisaation
avulla voidaan automatisoida prosesseja, palveluja ja tehtäviä, vähentää ihmistyön tarvetta
ja parantaa tiedon hyödynnettävyyttä. Digitalisaatiohankkeiden osalta seurataan, että van-
hoista toimintamalleista ja palvelukanavista luovutaan toimintaa uudistamalla.

Espoon kaupungin palvelut järjestetään ja tuotetaan kokonaistaloudellisesti järkevimmällä
järjestämistavalla. Espoon palvelut on tuoteistettu ja palvelujen järjestämistapojen kustan-
nuksia seurataan palveluittain. Mikäli jokin markkinoilta ostetun palvelun hinta kasvaa omaa
tuotantokustannusta kalliimmaksi, palvelu voidaan ottaa takaisin kaupungin omaksi toimin-
naksi. Jos oma toiminta on markkinahintaa kalliimpaa, tulee palvelua ostaa markkinoilta.

Palvelujen ja prosessien kehittämisen yhteydessä kaupunkilaisia ja henkilöstöä osallistetaan ja 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 parannetaan lasten tasavertaisten mahdollisuuksien toteutumista ja hillitään eriarvoistumiskehitystä.

Yksityisen palvelutuotannon osuutta varhaiskasvatuksesta nostetaan jatkamalla palvelusetelin käyttöä. Yksityiselle ohjataan suunnitelmallisesti palvelutarpeen kasvusta johtuvaa investointitarvetta. Kunnallista ja yksityisen varhaiskasvatuksen palveluverkkoa kehitetään siten, että ne muodostavat jokaisella maantieteellisellä alueella tasapainoisen kokonaisuuden. Yksityisen varhaiskasvatuksen osuutta nostetaan 35 prosenttiin. Lapset saavat myös yksityisessä varhaiskasvatuksessa tarvitsemansa kehityksen, kasvun ja oppimisen tuen. Varhaiskasvatuksen osallistumisastetta nostetaan. Yksityisen ja julkisen varhaiskasvatuksen on oltava yhtä laadukkaita.

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).

Turvataan palveluiden saatavuus ja laatu huolehtimalla siitä, että käytössä on riittävät ja turvalliset tilat ja henkilöstöresurssit sekä toimiva yhteistyö aloittavan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen kanssa.

4.3 Palveluihin parempaa saavutettavuutta digitalisoinnilla

Digitaalisten palvelukanavien kehittäminen parantaa palvelujen saavutettavuutta. Palvelujen digitalisoinnilla pyritään vastaamaan entistä monipuolisemmin, ajasta ja paikasta riippumattomammin asiakkaiden tarpeisiin sekä tavoitellaan aiempaa enemmän kustannushyötyjä. Otetaan huomioon myös kuntalaiset, jotka syystä tai toisesta eivät voi käyttää digitaalisia palveluja.

Palvelujen digitalisaatioasteen kasvaessa asiakaspalvelun rooli, toimintatavat ja sisällöt muuttuvat. Itsepalvelujen merkitys kasvaa. OmaEspoo-projektissa kehitetään sähköisen asiointin kokonaisuutta, jonka avulla voidaan jatkossa vastata tehokkaammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Digitalisaation avulla voidaan automatisoida prosesseja, palveluja ja tehtäviä, vähentää ihmistyön tarvetta ja parantaa tiedon hyödynnettävyyttä. Keväällä 2023 toimintansa käynnistävä kaupungin digiohjausryhmä seuraa ja arvioi kaikkien digikärkihankkeiden vaikuttavuutta, hyöty-kustannusarvioiden toteutumista sekä toimintatapojen muutosta. Osaltaan toiminnan uudistumisen tukea ja seuranta toteutetaan osana kokonaisarkkitehtuuryötä.

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, mittaamista ja seuranta. Tässä hyödynnetään Suuntaamo-konseptia. Uusia johtamisen ja talousohjauksen sekä HR-järjestelmiä kehitetään tukemaan johtajia resurssien käytön suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa sekä tuottamaan parempaa tietoa henkilöstö- ja suorituksen johtamisen tarpeisiin. Henkilöstön motivointi- ja kannustustoimia, mukaan lukien palkitsemista, kehitetään. Henkilöstön työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehditaan, jotta tuottavuuden kehittäminen on mahdollista.

Kaupungin henkilöstömäärän tulevaa kasvua pienennetään noin puoleen ns. kasvun perusuraan verrattuna hyödyntämällä erityisesti vaihtuvuutta ja ammattialakohtaisia rekrytointirajoituksia sekä osaamisen ja organisaation kehittämistä olettaen, että palvelutuotannon rakenne säilyy ennallaan. Lisäksi tuetaan henkilöstömäärän kasvua rajoittavia tehtävien uudeen järjestelyjä. Peruspalvelutehtävien osaavan työvoiman saatavuutta parannetaan ja kehittämistyöhön kohdennettavia resursseja arvioidaan kriittisesti. Resurssien kohdentaminen ennen kaikkea peruspalveluihin mahdollistaa tavoitellun palvelutason sekä tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden parantumisen.

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 m²/oppilas tai m²/henkilö sekä tyyppikoulujen ja -päiväkotien toteutusta ja standardoimista rakentamista ja kalustamista. Toimitilainvestointien tavoite m² / oppilas, m²/lapsi ja m²/henkilö sitovat toimialoja.

Koulu- ja päiväkotihankkeiden läpimenoaikaa tiivistetään, jotta tilavaranto ja tarpeet kohtaavat, kun lasten määrä vaihtelee vuosittain. Hankkeiden irtokalustesuunnittelussa ja kalustehankinnoissa huomioidaan kiertotalouden kriteerit ja vanhojen toimivien hyväkuntoisten irtokalusteiden kierrätys toteutetaan korvaavissa kohteissa.

Toimitilojen suunnittelussa huomioidaan koko kaupungin näkökulma. Kaupungin palveluverkkoa ja toimitiloja tarkastellaan kokonaisuutena. Koulu ja varhaiskasvatuksen palveluverkon tarkastelu tehdään yhdessä muiden palvelujen kanssa. Edistetään tilojen moninaista yhteiskäyttöä ja käyttöasteen parantamista.

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. Infrarakentamisen ajoittamisessa arvioidaan suhdannetilanteen kustannusvaikutukset ja tarvittaessa uudelleen ajoitetaan investointeja.

4.6 Kaupungin edunvalvonta

Espoolaisten viranhaltijoiden sekä poliittisten päättäjien tulee vaikuttaa seuraavaan hallitusohjelman valmisteluun ja valtakunnalliseen päätöksentekoon siten, että Espoon mahdollisuudet kasvuun ja investointeihin turvataan. Uudistuksissa tulee varmistaa, ettei niiden rahoitusmalli edelleen kasvata pääkaupunkiseudun vastuuta koko Suomen palvelujen rahoituksesta. Kriisien jälkeen Suomen ja Espoon on oltava entistä houkuttelevampi toimintaympäristö kansainvälisille osaajille ja investoinneille kovenevassa globaalissa kilpailussa. Espoon on saatava välttämättömien tulevaisuuden investointiensa rahoittamiseen nykyistä suurempi osuus Espoossa muodostuvasta kasvavasta veropohjasta.

Sote-uudistuksen jälkeistä valtionosuusjärjestelmää tulee muuttaa siten, että se huomioi kasvavien kaupunkien tarpeet nykyistä paremmin. Veromenetysten kompensatiot tulee säilyttää pysyvänä eränä valtionosuusjärjestelmässä. Kasvavien kaupunkien investointi-velanhoitokyky pitää turvata. Soteuudistuksen jälkeen on korjattava valtionosuusjärjestelmää, jotta järjestelmä vastaisi paremmin perustehtäväänsä eikä toimisi vain järjestelmämuutosten taustamekanismina. Järjestelmässä tulee huomioida paremmin sekä vieraskielisyydestä aiheutuvat todelliset kustannukset ja väestönkasvu siten, että vieraskielisyyden ja asukasmäärän kasvun perushintaa korotetaan.

Kuuden suurimman kaupungin ja valtion välille tulisi luoda uusi kumppanuussopimus-instrumentti. Kumppanuussopimuksen tavoitteena on luoda kasvua kattamalla toimenpiteitä osaaavan työvoiman saatavuuteen, digitalisaatioon, TKI-toimintaan, vienninedistämiseen ja investointien houkutteluun. Kumppanuussopimus kattaisi myös nykyiset kuutta suurinta kaupunkia koskevat ekosysteemisopimukset

Hallituksen tulee toteuttaa sosiaaliturvauudistus ja keventää palkansaajien verotusta siten, että työn tekemiselle ja yrittämiselle on aiempaa suuremmat kannusteet.

TE-palvelujen siirron rahoitusmallissa, erityisesti työttömyysturvan rahoituksessa, on huomioitava kasvava työkäisten ja vieraskielisten määrä ja valtion on kannettava suhdanneriski. Hyvinvointialueille on asetettava osa rahoitusvastuusta tai muu insentiivi pitkäaikaistyöttömyyden vähentämiseksi.

Erityisesti työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton edistäminen konkreettisin toimin on maamme iso tulevaisuuden kysymys. Siksi on varmistettava, etteivät työperäisestä maahanmuutosta syntyvät kokonaiskustannukset jää vain pääkaupunkiseudun kuntien vastuulle.

Kunnallisveron efektiivisyyttä tulee parantaa esim. siirtämällä ansiotuloverotuksen vähennysjärjestelmää valtion ansiotuloverotuksen puolelle. Kuntien nimellisten ja efektiivisten veroprosenttien eroa kavennetaan.

Kaupungeille tulee myöntää riittävät resurssit koronavirusepidemian jälkivaikutusten hoitamiseen sekä ukrainalaisten tilapäistä suojelua ja turvapaikkaa hakevien palvelujen järjestämiseen.

MAL-sopimuksen tulee olla Espoon kannalta tasapainoinen sisältäen sekä Espoolle asetettavat vastuut että valtion osallistuminen hankkeisiin riittävällä, nykyistä korkeammalla rahoitusosuudella.

Kiinteistöverolain muutos on toteutettava tuottoneutraalisti ja kaupungeille on luovutettava riittävä aineisto kiinteistöveroprosenttien ja –verotulojen arvioimista varten.

4.7 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.

Suomen tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeät tieto- ja osaamisintensiiviset yritykset ja työpaikat ja niiden sijainti ratkotaan kaupunkien välisessä kansainvälisessä kilpailussa erityisesti vihreän siirtymän, digitalisaation ja kestävä kehityksen agendalla.

Sote- ja pelastustoimen uudistuksen jälkeen Espoosta tulee riippuvainen valtionosuuksista, joilla rahoitetaan noin 30 prosenttia Espoon palveluista vuodesta 2023 alkaen.

Verorahoituksen kehitykseen sisältyy sote-leikkausten lisäksi merkittävää epävarmuutta Venäjän Ukrainaan aloittamasta hyökkäyssodasta sekä koronapandemiasta johtuen

Tulopohjaa vahvistetaan mm. maanmyynti- ja vuokratuloja kasvattamalla vuosina 2023–2025. Turvataan riittävä maanhankinta, jotta tulojen lisääminen on mahdollista. Maankäyttö-sopimukset tehdään jatkossakin markkinahintaan.

Huolehditaan kaavoituksen ajantasaisuudesta. Espoossa pyritään tasapainoiseen asuntorakenteeseen sekä tonttien myynnissä että vuokrauksessa. Tonttien luovutuksessa noudatetaan alueen markkinahintaa ja hyödynnetään hintakilpailuja. Varmistetaan, että Espoolla on tarjottavana vuokratontteja, vuokranmääritykset tehdään markkinahinnoin ja asuntotonttien osalta tarkistusmenettelynä käytetään asuntohintaindeksiä.

Konserniyhteisöt otetaan mukaan ohjelman toteuttamiseen. Merkittäville konserniyhteisöille asetetaan vähintään samantasoiset tavoitteet kuin emokaupungissa. Espoon kaikkien konserniomistusten tarpeellisuus arvioidaan ja selvitetään konserniyhteisöjen ja niiden omaisuuden realisointia sekä tuloutusmahdollisuuksia kaupungille. Yhteisöihin kertynyttä ylijäämää tuloutetaan kaupungille esim. pääoman tuottovaateena, maksualennuksina tai osinkoina.

4.8 Sote- ja pelastustoimen uudistukseen sopeutuminen ja uudistuminen

4.8.1 Tuki- ja hallintopalvelujen sopeutuminen

Espoossa tukipalvelujen kustannukset on laskutettu toimialoilta aiheuttamisperiaatteella. Tukipalvelujen 130 milj. euron kustannuksista hyvinvoinnin ja terveyden toimialalle ja pelastuslaitokselle kohdistuu vuonna 2022 39 milj. euroa. Keväällä 2022 tehdyn hyvinvointialuesiirtoihin liittyvän YT-menettelyn ja jäljellejäävien kustannusten huolellisella läpikäynnillä kustannuksista saadaan sopeutumaan 30 milj. euroa. Sopeutumattomia kustannuksia jää 9 milj. eur mm. tietoliikenteen infrakustannuksista, yhteisistä ohjelmistoista, tilakustannuksista sekä päällikkö-, esimies - ja asiantuntijatarpeista johtuen.

Hallintopalvelujen 112 milj. euron kustannukset kohdistetaan kuntatalouden tilastoissa aiheuttamisperiaatteella palveluille. Hallintopalveluista mm. HR-, strategia - ja talousohjaus, laki- ja hallintopalvelut, viestintä ym. kustannukset saadaan hyvinvointialuesiirroilla ym. sopeutumaan 31 milj. euroa ja sopeutumattomia, hyvinvoinnin ja terveyden toimialalle kohdistettuja kuluja jää 6 milj. euroa. Nämä kustannukset kasvattavat tilastoissa Espoon palvelujen kustannuksia.

Sote-uudistuksen yhteydessä menetetään tuki- ja hallintopalveluissa mittakaavaetuja ja palvelujen tehokkuus heikkenee. Espoolle jää konsernihallintoon 15 milj. euroa sopeutumattomia kustannuksia. Vuosien 2023–2024 aikana arvioidaan jäljelle jäävälle Espoolle optimaalinen organisaatio- sekä tuki- ja hallintopalvelurakenne.

4.8.2 Espoon palveluprosessien uudistaminen

Sote- ja pelastustoimen uudistuksessa mm. oppilashuolto siirtyy hyvinvointialueen järjestämisvastuulle. Kaupungin palveluprosessit tulee uudistaa siten, että kaupungin palvelujen tuottavuus ei heikkene eikä muutos näy asiakkaalle. Uudet prosessit ja vastuut on määritelty yhteistyössä hyvinvointialueelle siirtyvien vastuuhenkilöiden kanssa seuraavien palvelujen osalta: oppilashuolto, tuki- ja palveluasuntojen välivuokraaminen ja asumissosiaalinen työ, työttömien terveystarkastukset, työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu, työkyvyn tuen palvelu sote-keskukseen, kuntouttavan työtoiminnan palveluun ohjaaminen ja kotoutumisen palvelut, korvausprosessit sekä vammaisten koululaisten aamu- ja iltapäivä- sekä loma-ajan hoito.

4.8.3 Elinvoima

Kaupungin houkuttelevuutta kansainvälisten yritysten ja osaajien keskuudessa parannetaan, osaavan työvoiman saantia parannetaan ja yritys- ja yrittäjämyönteisyyttä vahvistetaan.

Yritysasiakkaiden palveluprosesseja ja -kanavia kehitetään yhteistyössä espoolaisten kumppaneiden kanssa. Uusien ja kehitettävien alueiden profilointia parannetaan pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltainen palvelutarkastelu tehdään yhteistyössä kaupungin eri toimintojen kesken. Ankkuriyritysten sijoittumista Espooseen helpotetaan.

Espoo TE24 -ohjelmalla toteutetaan TakE-ohjelman tavoitteita: kunnan työttömyysturvan maksuosuuden vähentämistä työllisyysastetta nostamalla, osaavan työvoiman tarjonnan parantamisella ja kaupungin työvoimatarpeisiin vastaamisella sekä palvelujen tarjonnan ja saatavuuden parantamisella.

Vieraskielisten työllistymistä parannetaan osaamiskeskustoiminnalla ja työllisyyspalvelut etisivät osaavaa työvoimaa kaupungin tarpeisiin. Työllisyyspalvelut tehostavat asiakasohjausta sekä hyödyntävät ostopalveluja entistä paremmin palvelujen tarjoamisessa.

Kirjastopalvelujen konseptiselvityksen perustella prosessien, tehtävien ja tilojen kustannusvaikuttavuutta parannetaan digitalisaation tuomat mahdollisuudet huomioiden. Valtakunnallinen siirtymä e-kirjoihin pitkällä aikavälillä huomioidaan kirjastojen tulevaisuuden tila- ja hyllymetritarpeissa. Liikuntapalvelujen järjestämisessä hyödynnetään kumppanuuksia.

5 Neuvottelutulos

5.1 Linjaukset

Espoon edunvalvonta kunta – valtio suhteessa

1. Suomen kasvuvauhdin kannalta on ratkaisevaa, miten suurimmat kaupungit kykenevät investoimaan ja ylläpitämään kasvua tuottavia hyvinvointipalveluja. Sote-uudistuksen myötä kaupunkien investointi- ja rahoitusasema on kuitenkin heikentynyt. Vero- ja valtionosuusjärjestelmän tulee aiempaa paremmin huomioida kasvavien kaupunkien erityiset tarpeet, kuten niiden suuremmat investointitarpeet sekä vieraskielisen väestön keskittyminen kaupunkeihin. Tulevilla uudistuksilla ei tule heikentää kaupunkien taloudellisia toimintaedellytyksiä.
2. Espoolaisten viranhaltijoiden sekä poliittisten päättäjien tulee vaikuttaa seuraavaan hallitusohjelman valmisteluun ja valtakunnalliseen päätöksentekoon siten, että Espoon mahdollisuudet kasvuun ja investointeihin turvataan. Uudistuksissa tulee varmistaa, ettei niiden rahoitusmalli edelleen kasvata pks-seudun vastuuta koko Suomen palvelujen rahoituksesta. Kriisien jälkeen Suomen ja Espoon on oltava entistä houkuttelevampi toimintaympäristö kansainvälisille osaajille ja investoinneille kovenevassa globaalissa kilpailussa. Espoon on saatava välttämättömien tulevaisuuden investointiensä rahoittamiseen nykyistä suurempi osuus Espoossa muodostuvasta kasvavasta veropohjasta.

Linjaukset, prosessien kehittäminen

3. Palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta kehitetään suunnitelmallisesti, viranhaltijat ja luottamushenkilöt sitoutuvat talouden tasapainottamistavoitteiden toteuttamiseen.

4. 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 tulosityksikön oma toiminta on kalliimpaa/tehottomampaa kuin markkinoilta saatava palvelu.
5. Tulosityksiköt 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 kokonaisuuden huomioiden.
6. Espoolelle rääätälöityjen 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.
7. Palvelujen ja prosessien kehittämisen yhteydessä kaupunkilaisia ja henkilöstöä osallistetaan ja informoidaan ohjelman sisällöstä ja hyväksytään, että kaupunkilaisen kokema palvelu näyttäytyy eri tavalla. Säästäminen ja toimintamallien muutokset saavat näkyä. Henkilöstön jaksamisesta huolehditaan.

Linjaukset, yhtenäinen kasvun ja opinpolku

8. Yksityisen palveluntuotannon osuutta varhaiskasvatuksesta nostetaan jatkamalla palvelusetelin käyttöä. Yksityiselle ohjataan suunnitelmallisesti palvelutarpeen kasvusta johtuvaa investointitarvetta. Kunnallista ja yksityisen varhaiskasvatuksen palveluverkkoa kehitetään siten, että ne muodostavat jokaisella maantieteellisellä alueella tasapainoisen kokonaisuuden. Yksityisen varhaiskasvatuksen osuutta nostetaan 35 prosenttiin. Lapset saavat myös yksityisessä varhaiskasvatuksessa tarvitsemansa kehityksen, kasvun ja oppimisen tuen. Varhaiskasvatuksen osallistumisastetta nostetaan. Yksityisen ja julkisen varhaiskasvatuksen on oltava yhtä laadukkaita.
9. Palveluverkkoinvestointeja suunnitellaan kokonaisuutena yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa varmistaen, ettei alueelle synny ylikapasiteettia. Investointiohjelmaa voidaan tarkastaa tavoitteen toteuttamiseksi.
10. Varhaiskasvatuksen yksikkökoko kasvatetaan ja nopeutetaan luopumista epätarkoituksenmukaisista tiloista.
11. Tavoitteena on kasvattaa varhaiskasvatuksen osallistumisastetta. Kotihoidontukea ja kuntalisää käyttävät erityisesti vieraskieliset ja heikoimmassa sosioekonomisessa asemassa olevat perheet, joiden lapset hyötyisivät varhaiskasvatuksesta. Varhaiskasvatukseen osallistuminen auttaa koulunkäynnin aloittamisessa ja vähentää mahdollisesti myöhemmin tarvittavan kasvun ja oppimisen tuen tarvetta. Kuntalisän poisto kannustaa myös huoltajia opiskeluun ja työntekoon. Tätä kokonaisuutta kehitetään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, samalla varmistaen varhaiskasvatuksen toimivuus ja riittävyys. Kotihoidon tuen Espoo-lisä on 160 €/kk ja sitä maksetaan 1,5 ikävuoteen asti. Espoo-lisän ehdoista poistetaan sisarusten kotona hoidon velvoite.
12. Lukiokoulutus sijoitetaan hyvien liikenneyhteyksien varrelle ja oppilasmäärän kasvu toteutetaan lähivuosina yksikkökoko kasvatamalla. Valmistellaan lukiotilojen sijoittuminen Leppävaaraan ja Kiviruukkiin.

13. Nuorisopalveluissa kehitetään ensisijaisesti seinättömiä ja monikanavaisia palveluja. Nuorisotiloja otetaan käyttöön lähtökohtaisesti siellä missä nuoret luontevasti ovat: uusissa kasvukeskuksissa, pääsääntöisesti muiden tilojen, kuten koulujen yhteydessä.
14. Perusopetuksen yksikkökokoja kasvatetaan. Suomenkielisessä perusopetuksessa tavoitteena on päästä uusien koulujen osalta 4+ sarjaisiin kouluihin.
15. Suomenkielinen ja ruotsinkielinen opetus tuodaan lähtökohtaisesti samalle tasolle. TakE-ohjelmakauden ruotsinkielisen kouluverkon kevennys on suoritettu ja suomenkielisen kouluverkon osalta lautakunta jatkaa uudistuksen ohjausta ottaen erityisesti huomioon näköpiirissä olevat väestölisäykset.
16. Uusissa kouluissa ja päiväkodeissa otetaan käyttöön kustannustehokkaat tyyppiratkaisut ja standardivarustelu. Opetustilojen tulee mahdollistaa tuntikehyksen optimointi (erilaiset ryhmäkoot mahdollisia).
17. Etäopetuksen ja digitalisaation mahdollisuuksia hyödynnetään esimerkiksi lukiotasolla oman äidinkielen opetuksessa, harvinaisten kielten opetuksessa sekä ryhmissä, joissa opiskelijoita tulee eri kouluista.

Linjaukset, digitalisaatio

18. Digihankkeista haetaan nykyistä enemmän konkreettista kustannushyötyä.
19. Keskitytään digitalisoinnissa päätettyihin kärkihankkeisiin – nivotaan yhteen toimialojen samankaltaiset hankkeet. Hyödynnetään samaa ratkaisua kaupunkitasoisesti yli hallinnon rajojen.
20. Kärkihankkeiden läpiviemiseksi luovutaan osasta toimialojen omia suunniteltuja hankkeita.
21. Kärkihankkeiden osalta varmistetaan uusien, yhteisten toimintamallien luominen ja muutoksen johtaminen konsernihallintoon ja toimialoille läpi organisaation maksimaalisen hyötytavoitteen saavuttamiseksi.
22. Palvelujen digitalisoinnissa seurataan, että vanhoista prosesseista, toimintamalleista, palvelukanavista ja järjestelmistä luovutaan suunnitelmallisesti.
23. Palvelujen digitalisoinnilla vastataan entistä monipuolisemmin, ajasta ja paikasta riippumattomammin asiakkaiden tarpeisiin sekä tavoitellaan aiempaa enemmän kustannushyötyjä. Parannetaan sähköisten palvelujen saavutettavuutta ja käytetään tehokkaammin kaupungin tiloja siten, että kaikissa kaupunkikeskuksissa säilyy asiointimahdollisuus. Palveluiden toimipisteiden vähentämisessä ja asiakaspalvelun digitalisoinnissa sivutuotteena on myös palvelujen laadun ja saavutettavuuden parantuminen. Otetaan huomioon ne kuntalaiset, jotka syystä tai toisesta eivät voi käyttää digitaalisia palveluja.

Linjaukset, henkilöstö

24. HR-järjestelmiä kehitetään digitalisoimaan ja parantamaan prosesseja ja tuottamaan parempaa tietoa henkilöstöjohtamiseen.

25. Tavoitteiden asettamista, suorituksen johtamista ja mittaamista sekä myös motivointi- ja kannustustoimia mukaan lukien palkitsemista kehitetään, huomioiden lisääntyvän etätyön mahdollisuudet.
26. Rekrytointia tehdään aiempaa harkitummin ja tiukemmin kriteerein, hyödynnetään eläköitymisiä ja muuta vaihtuvuutta, tehtävien uudelleen järjestelyjä ja digitalisaatiota, jotta henkilöstömäärän kasvu saadaan taitettua. Rekrytointikielto/-rajoitukset asetetaan tehtäväryhmittäin. Edistetään myös tehtävien ja organisaation rakenteellisia uudistuksia TakE-ohjelman osana ja/tai tukena. Peruspalvelutehtävien osaavan työvoiman saatavuutta parannetaan. Resurssien kohdentaminen ennen kaikkea peruspalveluihin mahdollistaa tavoitellun palvelutason sekä tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden parantumisen.
27. Vahvistetaan kasvatusalan henkilöstön rekrytointia ja pysyvyyttä etenkin varhaiskasvatuksessa.
28. Mahdollistetaan etätyö myös koronapoikkeustilan jälkeen työn tekemisen joustavuuden parantamiseksi ja tilatarpeen pienentämiseksi. Huolehditaan, ettei etätyö heikennä tuottavuutta.
29. Parannetaan työterveyshuollon toimintaa lisäämällä työpaikkaselvitysten määrää, otetaan käyttöön sähköiset terveystarkastukset ja kehittämällä psykososiaalisia hoitoprosesseja. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan.

Linjaukset, investoinnit

30. Kaupungin 10 vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 M€:oon /vuosi. Investointiohjelmasta päätetään vuosittain talousarvioneuvotteluissa. Kaupungin investointiohjelman kokonaistaso lasketaan 10 % hankkeiden laajuutta, kustannuksia, toteutustapaa ja rahoituskonseptia tarkastelemalla. Tehdään riittävän tarkat arviot ja laskelmat investoinnin kannattavuudesta, toiminnallisesta laadusta ja elinkaarikustannuksista vaihtoehtoisia ratkaisuja valmisteltaessa (elinkaariviisaus). Pyritään pysymään investointiohjelman 2020–2030 mukaisen peruskorjaushankkeiden suunnitellussa aikataulussa. Pidetään kiinni aiemmasta tavoitteesta: koulujen hätäväistöjä nolla.
31. Toimitilainvestointien laajuutta m²/oppilas tai m²/henkilö vähennetään, jatketaan tyyppikoulujen ja -päiväkotien toteutusta ja standardoitua rakentamista. Otetaan käyttöön standardi kalustaminen sekä kiertotalouden kriteerit ja kalusteiden uudelleen käyttö. Infrainvestointien laatu- ja kustannustasoa lasketaan kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Laajuutta koskevat tavoitteet sitovat toimialoja.
32. Uuden korvaavan toimitilan rakentamis- tai vuokraamispäätöksen osana tehdään päätös vanhasta toimitilasta luopumisesta, ulosvuokrauksesta tai uudesta käyttötarkoituksesta.
33. Olemassa olevia tiloja hyödynnetään tehokkaammin (hallinnon tilatarpeen vähentäminen, koulu palveluna -toimintamalli, peruskorjausinvestoinnit).
34. 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 parane.

35. Kaupungin omalle toiminnalle tarpeettomista tiloista luovutaan. Pääoman vapauttamiseksi myydään strukturoiduilla kilpailutuksilla useita rakennuksia, toimitiloja tai salkkuja pitäen tavoitteena yhteensä 300–500 milj. euron myyntiarvoa 2023–2025.
36. Kaupungin maanomistusta kehitetään kaavahankkeiden yhteydessä aktiivisesti, työpaikka, kerrostalo, ja pientalorakentamiseen soveltuvaksi. Maata kaavoitetaan myyntiä ja vuokrausta varten markkinaehtoisesti. Myös virkistys ja luonnonsuojelualueiden tarve otetaan huomioon.
37. Tonttien vuokranmääritykset tehdään markkinahinnoin ja asuntotonttien osalta vuokran tarkistusmenettelynä käytetään asuntohintaindeksiä. Urheilu- ja liikuntatonttien vuokrauksen hinnoittelussa noudatetaan kaupunginhallituksen jaoston v. 2022 tekemää päätöstä.
38. 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.
39. Tehdään analyysi Espoolaisten verokertymän ja muuttoliikkeen muutoksista ja suunnitellaan tämän perusteella tarvittavia toimenpiteitä, joilla parannetaan väestönkasvun taloudellista kestävyyttä.

5.2. Toimenpiteet		Tavoiteltava vuositasen säästö / tulon lisäys viimeistään ohjelmakauden lopulla.		
		Menojen vähennys	Tulojen lisäys	Tuottavuuden lisäys yht.
		Tuottavuuslisäys/toimenpide		
TEEMA / TULOSYKSIKKÖ	KUVAUS	Menojen vähennys	Tulojen lisäys	Tuottavuuden lisäys yht.
HENKILÖSTÖ, yleinen tavoite				32 999 009
Yleinen henkilöstösäästötavoite	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 kasvun rajaamiseen suhteessa perusuraan. Ensisijaisia keinoja digitalisaatio, eläköityminen, tehokkuuden lisääminen toimintapoja kehittämällä, koskee myös henkilöstöpalveluostoja (mm. Seure). Tässä htv keskihinta 61 000 €. Henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehditaan.	22 496 918		
Erilliskorvaukset	Erilliskorvaukset ovat mm. ylitöistä, ylitunneista, päivystyksistä, hälytyksistä, toimenpiteistä yms. Maksettavia korvauksia. Tavoitteeksi erilliskorvausten vähentäminen esim. n. 10 %:lla.	1 127 416		
Matkakustannusten, vieraanvaraisuuden, suhdetoiminnan yms. kustannusten vähentäminen	Kaupungin sisäinen liikkuminen Ulkomaanmatkat (mm. isot delegaatiot) Virka- ja työmatkat	1 822 868		
Sijaisten käyttö	Lyhytaikaisten sijaisuuksien määrätietoinen vähentäminen, ei koske perusopetusta.	1 374 469		
Säästövapaiden (pitämättömien vuosilomien) purkamisen	Pitämättömiä vuosilomia oli taseessa yhteensä noin 30 000 päivää. Suunnitelmallisesti aletaan purkaa vanhoja vuosilomia. Jatkossa lomien siirtämisen pitäisi edellyttää suunnitelmaa koska siirretyt lomat pidetään.	4 622 302		
Työterveyshuollon ja työkykyjohtamisen toiminnan parantaminen	Haetaan vaikuttavuutta, sairauspoissaolojen vähentymistä (lyhentymistä) ja kustannusten hallintaa. Tavoitteena ottaa poissaolot paremmin seurantaan ja työterveyshuolto mukaan aiemmin (varhaisen puuttumisen mallin mukaan).	1 555 036		
ASIAKASPALVELU				431 265
Toimipisteiden vähentäminen ja asiakaspalvelun automatisointi	Kaupunginhallituksen päätöksellä Tapiolan asiointipiste suljetaan syksyllä 2022. Alueella käynnistetään liikkuva neuvontapalvelu. Myös Espoon keskuksen ja Espoonlahden nykyinen palvelupiste suljetaan vuonna 2022, jonka jälkeen palvelu toteutetaan kevyemmällä mallilla Espoo-info pisteinä ja liikkuvana neuvontapalveluna.	431 265		
DIGITALISAATIO				8 738 642
Ajanvarauspalvelujen järjestäminen uudelleen (hytet)	Ajanvaraus ja palveluhallinta järjestelmästä luopuminen.	96 571		

Asiakirjojen dokumentointi ja sähköisen säilytys (kyt)	Jo nykyään käytössä useita hyllykilometrejä, jotka va-pauttamalla voitaisiin saada tehokkaammaksi tilankäyt-töä.	70 000		
Asiointiportaali hyö-tytavoitteiden päivi-tys alkuperäinen 1,5 milj. €- 0,6 milj.€	OmaEspoo -projektissa kehitetään sähköisen asiointin kokonaisuutta, jonka avulla voidaan jatkossa vastata te-hokkaammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. OmaEs-poo toteutus sisältää myös työnhallintajärjestelmän, jolla voidaan tehostaa kaupungin prosesseja sekä kun-talaispalveluissa että tukipalveluissa sisäisen asiakkaan suuntaan.	578 999		
DigiOne	DigiOne toteutetaan suurten kaupunkien välisenä yh-teistyönä. Oppimisen kansallinen digitaalinen alusta ja ekosysteemi, joka yhdistää palvelut varhaiskasvatuk-sesta toiselle asteelle. DigiOne korvaa minimissään ny-kyisen oppilashallinnon järjestelmäkokonaisuuden (Pir-mus, Wilma, Kurre). Korvaavan järjestelmän kustannus 0,3 miljoonaa euroa/vuosi.	470 000		
HR tietojärjestelmät (korvaa HR Digin)	HR-tietojärjestelmiä kehitetään parantamaan henkilös-töjohtamista ja henkilöstötyön tuottavuutta. Palvelus-suhteen elinkaaren sekä suorituksen ja osaamisen hal-lintaa tukevan digiratkaisun hankintaa ja käyttöönottoa arvioidaan syksyllä 2022 (Q3-Q4/2022) ja sen pohjalta päätetään jatkotoimenpiteet. Sarastia365HR- ja palkka-järjestelmän ylläpito ja kehittäminen sekä muut HR-jär-jestelmät, jotka parantavat esihenkilöiden työtä (kuten työvuorosunnittelu ja raportoinnin kehittäminen).	1 641 072		
Johtamisen ja talous-ohjauksen tietojärjes-telmä uudistus	Käynnissä. Järjestelmän käyttöönotto tavoite on vii-meistään vuoden 2022 alussa. Tuolloin korvataan kaikki perustaloushallinnon järjestelmät ja otetaan käyttöön ensimmäinen vaihe suunnittelu-, analytiikka ja rapor-tointijärjestelmistä. Järjestelmien kehittäminen toimin-nan raportoinnin osalta jatkuu vuosia. JoTolla korvatta-vien järjestelmien vuosikustannus 1,2 miljoonaa euroa / vuosi).	882 000		
Lisenssit, järjestel-mät, käyttäjähallinta jne.	Säästöpotentiaali jopa 0,4 miljoonaa (seurannan hel-pottamiseksi tiha).	420 000		
Sähköinen sotekeskus (tepa, vapa, peso)	Neuvontapalvelut, itsenäinen omahoito, digiklinikka.	895 000		
Yhtenäinen oppimis-ympäristö, yhtenäiset laitteet	Nyt koulussa ylläpidetään ja kehitetään kolmen ekosys-teemin oppimisympäristöjä ja laitteistoja: Microsoft, Google ja Apple. Laiteympäristöjä yhtenäistetään ja lai-tekustannuksia alennetaan huomioiden kuitenkin sen, että oppilaat saavat opetussuunnitelmien mukaiset val-miudet toimia erilaisissa laiteympäristöissä. Rinnakkai-sista sähköisistä oppimisympäristöistä luovutaan. Pääl-lekkäisen oppimateriaalin karsiminen.	3 130 000		
eVaka	Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä eVakan toimin-nallisuuksia kehitetään yhdessä Tampereen, Turun ja Oulun kanssa. Kehittämiseen on aiemmin saatu VM-di-gikannustinrahoitusta. Evaka on korvannut vuoden 2020 kevääseen asti käytössä olleen Efficajärjestel-män. eVakaan on rakennettu ja edelleen rakennetaan toiminnallisuuksia, joita ei ole aiemmin ollut käytettä-vissä järjestelmässä, muun muassa lapsen vasu, läsnä-olon seuranta, lapsen tuen järjestämiseen liittyvät pää-tökset, palvelusetelitoiminnallisuuksia, pedagoginen	555 000		

	dokumentointi, viestintään ja varhaiskasvatus-koti-yhteistyöhön liittyviä toimintoja.			
YHTENÄINEN KASVUN JA OPIN POLKU				17 931 380
VARHAISKASVATUS				8 977 180
Palveluverkkouudistus	Suuremmat yksiköt ja suunnitelmallisempi palveluverkon kehittäminen mahdollistaa henkilöstön tehokamman käytön, vähentää sijaistarvetta, mahdollistaa paremman käyttöasteen, vähentää tukipalvelujen kustannuksia ja tuottaa mahdollisuuden laadukkaampaan ja yhtenäisempään varhaiskasvatukseen, vuoropäivähoitoon sekä helpottaa koulupolkujen suunnittelua. Epätarkoituksenmukaisista 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 sekä kunnallista että yksityistä varhaiskasvatusta. Yksityisen varhaiskasvatuksen osuus nostetaan 35 prosenttiin.	3 599 180		
Varhaiskasvatusikäisen väestön määrän kehityksen ja varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nousun johtaminen	Varhaiskasvatusikäisen 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 vähenisi, 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.			
Palvelusetelin käyttöä lisätään	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.			
Avoimen varhaiskasvatuksen järjestämisen muutos	Avoimen varhaiskasvatuksen toimintaa kehitetään asukaspuistojen yhteydessä yhdessä kunkin alueen lapsiperheiden kanssa huomioiden perheiden erilaiset tarpeet ja sosioekonomiset taustat.	536 000		
Kotihoidontuen kuntalisää maksetaan 1,5-vuotiaaksi asti ja Espoo -lisän ehdoista	Tavoitteena on kasvattaa varhaiskasvatuksen osallistumisastetta. Kotihoidontukea ja kuntalisää käyttävät erityisesti vieraskieliset ja heikoimmassa sosioekonomisessa asemassa olevat perheet, joiden lapset	4 157 000		

poistetaan sisarusten kotona hoidon velvoite	hyötyisivat varhaiskasvatuksesta. Varhaiskasvatukseen osallistuminen auttaa koulunkäynnin aloittamisessa ja vähentää mahdollisesti myöhemmin tarvittavan kasvun ja oppimisen tuen tarvetta. Kuntalisän poisto kannustaa myös huoltajia opiskeluun ja työntekoon. Tätä kokonaisuutta kehitetään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, samalla varmistuen varhaiskasvatuksen toimivuus ja riittävyys. Kotihoidon tuen Espoo-lisä on 160 €/kk ja sitä maksetaan 1,5 vuoteen asti, Espoo-lisän ehdoista poistetaan sisarusten kotona hoidon velvoite.			
Osa-aikaisen varhaiskasvatuksen 60 % maksu nosto 65 %:iin	Kunnallisen varhaiskasvatuksen asiakasmaksut määräytyvät varhaiskasvatuksen asiakasmaksulain mukaisesti. Lain mukaan osa-aikaisen keskimäärin enintään 20 viikotunnin varhaiskasvatuksen maksun voi olla enintään 60 % täysimääräisestä 100 % maksusta. Tällä hetkellä 60 % maksun tuntiraja Espoossa on keskimäärin enintään 25 tuntia viikossa. Varhaiskasvatuksen asiakasmaksutuloja lisätään ottamalla käyttöön yli 20 – enintään 25 tunnin prosentti, joka on 65 % varhaiskasvatuksen enimmäismaksusta.		430 000	
Varhaiskasvatuksen reaaliaikainen läsnäoloseuranta	Varhaiskasvatuksen käyttämä eVaka-järjestelmä mahdollistaa lasten määrän reaaliaikaisen seurannan. Kun lasten päivittäinen varhaiskasvatusaika on tarkemmin tiedossa, henkilöstön määrä ja työvuorot voidaan suunnitella nykyistä tarkoituksenmukaisemmin.	255 000		
PERUSOPETUS				8 396 200
Perusopetuksen palveluverkkoa järkeistään	Uusien koulujen rakentaminen ja peruskorjaukset, lakautettavat pienet yksiköt. Pyritään välttämään alakoulujen jakamista useampaan toimipisteeseen. Toimintojen muutoksista tehdään aina erilliset päätökset. Ruotsinkielisen kouluverkon kattavuus ja saavutettavuus varmistetaan. Kymmenen vuoden investointiohjelmalla tavoitellaan 7,2 M€ säästöjä.	4 721 200		
Isommat yksiköt, taroituksenmukaisen yksikkökoon mukainen tehostuminen	Isommissa yksiköissä kiinteistökustannus, opetuksen järjestäminen, tukipalvelut ja oppilashuolto ovat edullisemmat/oppilas. Koulukokonaisuuksien investointien kautta pyritään isompiin kokonaisuuksiin. Suomenkielisessä perusopetuksessa tavoitteena on vähitellen päästä 4+ sarjaisiin kouluihin, ja lukiokoulutuksessa pyritään siihen, että jokaisen lukion opiskelijaotto vuosittain on ainakin 200 opiskelijaa.	2 850 000		
Iltapäivätoiminnan asiakasmaksujen korotus 10 eurolla	Maksuvapautukset ja huojennukset säilytetään.		325 000	
Erityisopetuksen kuljetuskustannuksia vähentävät järjestelyt	Oppilaan tarvitsema tuki järjestetään pääosin omassa lähikoulussa joko yleisopetuksen ryhmässä, erityisluokalla tai näitä joustavasti yhdistellen. Kehitysvammaisten ja autististen lasten erityisopetus järjestetään pääosin omalla alueella (alueina Leppävaara, Keski- ja Pohjois-Espoo, Espoonlahti sekä Matinkylä-Olari-Tapiola). Järjestely vähentää oppilaiden taksikuljetuskustannuksia arviolta 0,5 M€. Oppilaan tarvitsema tuki järjestetään pääosin omassa lähikoulussa joko yleisopetuksen ryhmässä, erityisluokalla tai näitä joustavasti	500 000		

	yhdistellen. Erityisopetuksen kuljetuskustannuksia vähentävillä järjestelyillä tavoiteltava säästö 0,5 milj. € voidaan käyttää erityisopetuksen muihin tarpeisiin.			
TOISEN ASTEEN KOULUTUS JA NUORISOPALVELUT				558 000
Toisen asteen koulutukseen pääsyn helpottaminen	Helpotamme 2. asteen koulutukseen pääsyä, jolloin niiden nuorten määrä, jotka perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen välillä tarvitsevat tutkintoon valmistavaa koulutusta (entinen kymppiluokka ja lukioon valmistava koulutus) vähenee.	270 000		
Nuorisopalvelujen uusi toimintamalli	Tuotetaan nuorisotyön palveluja jatkossa enemmän digitaalisesti, jalkautuvan ja liikkuvan nuorisotyön keinoin. Nuorisotilojakin säilytetään.	188 000	50 000	
Tyttöjen talon toiminnan siirtäminen omaksi toiminnaksi	Säästö omaksi toiminnaksi ottamisesta 50 000 euroa / vuosi.	50 000		
ELINVOIMA				6 109 050
KULTTUURI JA LIIKUNTA				4 065 000
Kirjastojen palveluverkon tarkastelu	Kirjastojen palveluverkkoa tarkastellaan ja toteutetaan kirjastojen uuden konseptin laadinta siten, että se mahdollistaa kustannusvähennysten tekemisen ja toiminnan uudelleen järjestelyt. Tätä tarkastellaan yhdessä muun kulttuuritoimen kanssa. Olennaista on lisätä yhdistys- yms. yhteistyötä siten, että kaupungin käyttökustannukset vähenevät ja palvelun laatu paranee. Momentin säästöt voivat kohdistua myös muihin kulttuuritoimen omiin toimintoihin.	714 000		
Kulttuurin muun tilaverkon tarkastelu	Karatalon vuokrasopimus on irtisanottu. Vuoden 2022 aikana pyritään tukemaan toimijoita löytämään ratkaisu Karatalon toiminnan jatkamisesta paikallisena kohtaamispaikkana ja harrastamisen tilana. Säästö näkyy Kulttuurin tulosityksikön budjetissa.	190 000		
Kulttuurin käyttökorvausten ja hintojen tarkastaminen	Tapahtuma- ja kulttuuripalvelut palvelualueen käyttökorvausten ja lippuhintojen nosto sekä Kaupunginmuuseon ja Kaupunginorkesterin palvelualueiden lippuhintojen nosto vuoteen 2025 mennessä on yhteensä 0,2 milj. euroa. Korona vuosista johtuvasta hitaasta palautumisesta huolimatta, tavoite on aikataulussa ja ennakoidaan toteutuvan suunnitelman mukaisesti.		200 000	
Liikuntapalvelujen oman toiminnan tehokkuuden parantaminen	Liikuntapalvelujen toimintojen tehokkaampi järjestäminen.	365 000		
Liikuntapalvelujen oman toiminnan tehokkuuden parantaminen	Henkilöstösäästö ja vuokratyövoima, virtaviivaistetaan toimintoja. Harrastamisen maksuton polku ja harrastamisen mallin yhteensovittaminen.	200 000		
Liikuntatiloista saatavien maksutuottojen lisääminen	Koulujen salien hyödyntäminen niin, että ne annetaan vapaa-ajan käyttöön esim. klo 16 nykyisen klo 17 sijaan.		1 770 000	

Maksuperusteiden tarkistus osana liikun- tapolitiikkaa			300 000	
Olarin uimahallin käy- tölle uusi omis- taja/haltija	Vuoden 2022 talousarviossa tehdyn päätöksen mukaisesti Olarin uimahallin kiinteistölle etsitään yksityinen palveluyrittäjä siten, että TakE-ohjelmakauden aikana saadaan aikaan ratkaisu ja kiinteistö ei aiheuta kaupungille kuluja.	176 000		
Veneiden talvisäilytys maksutuottojen lisää- minen	Nostetaan Helsingin tasolle. Samalla kaupunki kiirehtii venesatamien ja veneiden talvisäilytykset kokonais- suunnitelman valmistelumista.		150 000	
TYÖLLISYYDEN HOITO				2 044 050
TE24 rakenneuudis- tuksen laadukas val- mistelu ja palvelujen hallittu siirto kaupun- gille	Tulevan TE24 rakenneuudistuksen tarkoituksena on siirtää kaikki TE-palvelut kuntiin. Espoossa tähän val- mistaudutaan Espoo TE24 ohjelmalla, joka käynnistyy kesäkuussa 2022. Ohjelmalla tavoitellaan kunnan työt- tömyysturvan maksuosuuden vähentämistä työllisyys- astetta nostamalla, osaavan työvoiman tarjonnan pa- rantamisella ja kaupungin työvoimatarpeisiin vastaami- sella sekä palvelujen tarjonnan ja saatavuuden paranta- misella. Toiminnassa kehitetään työnhakijoiden osaa- mista ja ohjataan heitä sopiviin palveluihin sekä tarjo- taan osaavaa työvoimaa työnantajien tarpeisiin. Lisäksi keskitytään niihin toimintoihin, joissa tarvitaan viran- omaistyötä ja tehostetaan asiakasohjausta ostopalve- luihin. Osaamiskeskustoiminnan avulla parannetaan maahanmuuttajien työllistymistä yrityksiin.	1 500 000		
Työttömien terveys- palvelut ja väylät kun- toutukseen ja eläk- keelle	Työttömien terveystarkastusten ja työkykyarviointien - projekti, jonka tavoitteena on kartoittaa työmarkkina- tuen kuntaosuuslistalta henkilöt, joiden paikka on esim. eläkkeellä eikä työvoimassa. Projekti toteutetaan kah- den seuraavan vuoden aikana. Projekti tulee toteuttaa yhteistyössä työllisyyspalvelujen ja sosiaali- ja terveys- toimen kesken. Projektiin ja laajemmin Työllisyysko- keilu ja Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeiden yhdis- tämiseen on haettu sosiaali- ja terveysministeriöltä ra- hoitusta. Hankkeet on yhdistettävä tarvittaessa omalla rahoituksella ja projekti toteutettava ilman ulkopuolista rahoitusta.	544 050		
TULOPOHJAN VAH- VISTAMINEN				13 218 000 (ei sis. kive)
Kive-selvityksen vai- kutukset kiinteistöveron tasoon	Kiinteistöveropohjan laajentaminen - rekisteröimättö- mien/luvattomien kiinteistöjen ja kiinteistöihin tehtyjen muutosten vieminen verohallinnon tietokantaan. Pro- sessi käynnissä, vauhditetaan tulosten saamista.		2 500 000	
Maa-ainesten yms. vastaanoton taksojen korottaminen	Maanvastaanottomaksujen korotus 10 % = 300 000 € Kaivuulupien käsittelymaksut 40 000 € Kaupunkimittauksen rakennusvalvontamaksujen nosto 3 % = 20 000 €		1 058 000	
Pysäköintitulojen li- säys	Maksuja ei koroteta ja maksualueita ei laajenneta siitä, mitä KH:n päätösten mukaisesti on jo tehty (siis Ta- piola, Matinkylä ja Leppävaara). Digitaalista pysäköin- ninohjausta kehitetään.		660 000	
Maanmyyntivoitto ta- voitetaso nostetaan takaisin 60 M€ tasolle			5 500 000	

2023–2025 (vs. ts. 2022–2024)				
Maanvuokratuottojen kasvattaminen 2023–2025 0,5 M€ / vuosi, maanvuokran subventioasteen uudelleen arviointi sopimusten päättyessä 0,1 M€ (ei koske EKY liikuntatontteja)			1 500 000	
Rakennusvalvonnan lupamaksujen taso (yksikköhinta) korotetaan 5 prosentilla vuosina 2023 ja 2025.	Rakennusvalvonnan määrärahoja lisätään käsittelyaikojen nopeuttamiseen ja prosessien joustavoittamiseen 200 000 € (ta valmistelu) prosessien uudistamista ja henkilöstökuluja varten.		500 000	
Konserniyhteisöihin kertynyttä ylijäämää tai omaisuutta tuloutetaan kaupungille esim. pääoman tuotovaateena, maksualennuksina tai osinkoina.			3 000 000	
Konserniyhteisöjen taloudellista riippuvuutta kaupungista pienennetään ja irtaannutetaan jäsenyyksistä (kaupungin avustuksilla, subventioilla ja jäsenmaksuilla toimivat yhteisöt).		1 000 000		
TOIMITILOJEN KÄYTÖN TEHOSTAMINEN				12 625 366
Kiinteistönhoidon osaamisen ja tuottavuuden kehittäminen	Ennakoiva ylläpito, kiinteistöjen etävalvonta, korjaustöiden suunnitelmallinen toteuttaminen ja prosessien mukainen toiminta	3 195 787		
Käytöstä poistetuista kiinteistöistä luopuminen - käyttö- ja ylläpitokustannukset	Käytöstä poistettujen kiinteistöjen käyttö- ja ylläpitokustannukset pienenevät.	1 000 000		
Toimitilakustannuksista haetaan sisäisen vuokran säästö vuoteen 2025 mennessä	Tavoitteena vähentää toimitilojen käyttöä taloudellisin mittarein. Pitkäjänteinen tavoite on, että toimitilakanta (3,86 m2/asukas) asukasta kohti ei kasva. Toimistotilan vähennys. Tavoitteeksi 6 m2/hlö toimitilaa - kustannusvaikutus. Väistötilojen vähentyminen. Siirtokelpoisten väistötilojen vähentäminen.	8 429 579		
KERTALUONTEISET MYYNTITUOTOT				30 785 000

Konserniyhteisöjen omaisuuden realisointi	Esim. sote kuntayhtymät.		500 000	
Kaupungin omille toimille tarpeettomista tiloista luovutaan	Pääoman vapauttamiseksi myydään rakennuksia, toimiloja ja salkkuja 300-500M€ myyntiarvolla.			
Myydään kaupungin ydintehtävien ulkopuolelle jäävät toiminnot / konserniyhteisöt			25 000 000	
Tilapalvelut: Käytöstä poistetuista kiinteistöistä luopuminen, myyntivoitto	Käytöstä poistettujen kiinteistöjen ylläpitokustannukset tällä hetkellä noin 2 miljoonaa euroa. Kiinteistöistä luopuminen (myynti, purku, lahjoitus yms.).		5 285 000	
MUU TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN				6 590 190
Joukkoliikenteen kustannusten alentaminen	HSL:n on mahdollista hillitä joukkoliikenteen kustannusten kasvua liikennejärjestelmä-, palvelutaso- ja linjastosuunnitteluvaiheen yhteydessä. Tämä edellyttää, että kaikki toimitukset 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.	4 000 000		
Kaupungin sisäisen hallinnon sekä kehittämisen uudelleenorganisointi	Sisäisen hallinnon, palvelujen sekä sisäisen kehittämisen ja sen tuen uudelleen organisointi. Uudistetaan ulkoisten kumppaneiden kanssa tehtävän kehittämistyön ja ulkoisen rahoituksen toimintamalli.	721 628	829 741	
Keskitetty johto/ohjaus kaupungin sopimuksellisiin suhteisiin. Strategisille kumppanuuksille tuottavuustavoite.	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, kompensaaion 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).	838 821		
Suunnittelun keskitäminen (TOTEUTETTU)	Kaikki investointeihin liittyvä suunnittelu keskitetään esimerkiksi tilapalveluihin. Suunnittelun yhtenäistämisen säästää investointikustannuksissa ja henkilöstöressurssissa.	200 000		
SOTE-UUDISTUKSEEN SOPEUTUMINEN JA UUDISTUMINEN				1 500 000
Tuki- ja hallintopalvelujen sopeuttaminen uuden organisaation tarpeisiin		1 500 000		

TOIMENPITEET VAIN VUODEN 2022 LOPPUUN SAAKKA, TOIMINNOT LÄNSI-UUDENMAAN HYVINVOINTIALUEELLE V. 2023				
LÄNSI-UUDENMAAN PELASTUSLAITOS				294 000
Sijaisten käytön vähentäminen (vain LUP)	Vakituisen henkilöstön lisääminen, kun se on perusteltua (jatkuva sijaistarve, sijaisen kustannus lopulta kalliimpi).	294 000		
Kevytyksikköjen käyttöönotto "varaventiilinä"	Jos alueen tarve kasvaa tai vähenee, pelastuskapasiteettia voidaan lisätä tai vähentää tarpeen mukaan kevytyksiköitä hyödyntämällä. Osaksi normaalia palveluvalikoimaa.			
SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJEN JÄRJESTÄMINEN				7 442 775
SOSIAALIPALVELUT				4 986 501
Lastensuojelun vaativan laitoshoidon ottaminen omaksi toiminnaksi	Muutaman oman yksikön perustaminen "vastavoi-maksi" ostopalveluille. Nyt markkina hinnoittelee palvelut ylihintaan, kun omaa tuotantoa ei ole - ja tiedetään, ettei omaa toimintaa ole. Tilat valmiina - ei edellytä investointia	893 485		
Vammaisten asumispalvelut, osa omaksi toiminnaksi, neuvottelut/uudelleen kilpailutus	Vammaispalvelujen asumispalvelujen kustannuskehityksen hallinnan parantaminen uudelleen kilpailuttamalla ja omaa palvelutuotantoa lisäämällä. Perustetaan yksi oma yksikkö (10–20 paikkaa) tasapainottamaan aspa-tuotantoa.	0		
Kuljetusten yhdistely	Vammaispalvelu- ja sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten kehittäminen ja yhteiskuljetusten edistäminen. Huomiodaan asiakkaan henkilökohtainen palveluprofiili.	2 574 389		
Sosiaalipalvelujen palvelutarjonnan kohtuullistaminen	Yli lakisääteisen palvelun oleva palvelutarjonta kohtuullistetaan.	1 518 627		
IKÄIHMISTEN PALVELUT				1 285 941
Kotihoidon tuottavuuden parantaminen	Palvelujen ja prosessien kehittäminen, automatisointi ja optimointi. Parempi asiakasaika / välittömän työajan lisääminen. Prosessikehittäjiksi sen alan osaajat (ei hoitotyösubstantsi). Tukipalvelujen integrointi.	250 000		
Pitkäaikaishoidossa oman tuotannon hinnan eron supistaminen suhteessa yksityisiin palveluntuottajiin	Pitkäaikaishoidossa oman tuotannon hinnan eron supistaminen suhteessa yksityisiin palveluntuottajiin.	844 441		
Sairaalan kustannusrakenteen tarkastelu	Ulkopuolinen arvioija tekemään kustannusrakenteen tarkastelu.	191 500		
TERVEYSPALVELUT				1 170 333
Sähköinen sotekeskus - yhteisestä digitalisoinnin hankkeesta johtuva toimintatapojen muutos terveysasemilla	Uudet toimintamallit, palveluiden yhteen tuominen ja palveluiden yhteistyö Vaikuttava neuvonta ja ohjaus Yhtenäinen työkalutuuri Ennaltaehkäisevä hyvinvointityö	25 000		

Terveysasemien tehokkuusprojekti	Palvelujen ja työnjaon ym. tehostaminen.	1 145 333		
Perusterveydenhuollon ja ESH vastuunjako	Omassa toiminnassa voitaisiin hoitaa 25–30 % erikoissairaanhoidon poliklinikkakäynneistä. Vähentää erikoissairaanhoidon tarvetta ja toisaalta helpottaa esh resurssipulaa. Yhteistyössä hoitopolkujen rakentaminen ja erikoisalojen "vetovastuun siirto". Esimerkkejä mahdollisista itse hoidettavista poliklinikoista: lastentaudit, psykiatria, geriatria jne. Poliklinikkakäynti HUS:ssa 300 €/kpl, yksityiseltä 60–80 €/kpl.	0		
Läheteseuranta	Erikoissairaanhoidon lähtevien läheteiden seuranta. Voidaan myös ostaa ulkopuolelta.	0		
Yksityisen palvelutuotannon tuominen erikoissairaanhoidon vaihtoehtoksi	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.	0		
Ostopalveludigitalisaation hyödyntäminen	Sote tiedon hyödyntäminen eri palveluntuottajien välillä mahdollistaa mm. yksikköhinnan optimoinnin.	0		
INVESTOINNIT JA VELKAANTUMINEN				
Kaupungin investointiohjelman kokonaistaso lasketaan 10 % hankkeiden kustannuksia alentamalla. Toimitilainvestointien tavoite m2 / oppilas, m2/lapsi ja m2/ henkilö sitoo toimialoja. Vähentää toimitilavuokrien kasvua, ei nykyistä vuokratasoa.	Lisätään erilaisten elinkaari- ja urakamallien hyödyntämistä ja kehittämistä investointiohjelman keventämiseksi ja velkaantumisen hidastamiseksi. Infra- ja rakennusurakoiden suunnittelussa ja aloituksissa arvioidaan kustannusriskejä, rakentamista ei tehdä korkeimmassa suhdanteessa	5 500 000		
Työmarkkinatuen kuntaosuusmaksun kehitys	Toimenpiteet TE24 toimeenpanossa.	2 500 000		
Menojen vähennykset yhteensä (pl. Sote ja Lup)		91 312 936		
Tulojen lisäykset yhteensä (pl. Sote ja Lup)		16 272 000		
Kiinteistöveron korotus	Yleisen kiinteistöveron (rakennukset, maapohja) 0,07 %-yksikön, muussa kuin vakituksessa asuinkäytössä olevan rakennuksen 0,07 %-yksikön ja rakentamattoman rakennuspaikan 0,5 %-yksikön kiinteistövero-% korotus	7 500 000		
Tuottavuustavoite yhteensä, sis. menot ja tulot (pl. Sote ja Lup)		107 585 677		