

Talouden tasapainottamistyön viitekehys 2022-2027

296 § Päätös

Kaupunginhallitus hyväksyi päätösehdotuksen.

Päätösehdotus

Kaupunginhallitus päättää hyväksyä liitteenä olevan "Talouden tasapainottamistyön viitekehys 2022-2027" -dokumentin sitovasti ohjaamaan talouden tasapainotustyön toteutusta. Varsinaisista sopeutustoimenpiteistä päätetään hallintosäännön mukaisin toimivaltuuksin.

Esittelijä

Kaupunginjohtaja Olli-Poika Parviainen

Kokouskäsittely

Liiteasiakirjaan kaupunginhallitus päätti tehdä yksimielisesti seuraavat muutokset:

- Kohdassa käyttötalous, alakohdassa "Pidättäydytään seuraavista talouden epätasapainoon johtavista toimintatavoista" poistettiin toinen kohta ja se korvattiin seuraavalla tekstillä:
 - Mahdolliset henkilöstön vähentämiseen liittyvät tavoitteet perustuvat ensisijaisesti toiminnan määrän vähentämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Samalla todetaan, että kaupunginhallituksen 25.5.2020 käynnistämä YT-menettely lopetetaan toiminnan määrästä irrallisena yksittäisenä hankkeena ja jatkossa henkilöstön määrän vähentämiseen liittyvät toimet perustuvat ensisijaisesti toiminnan määrän vähentämiseen tai vastaaviin muutoksiin, joita toimialat ja konsernipalvelut valmistelevat.
- Kohdassa investoinnit tehtiin seuraava tarkennus:
 - Investointikohteiden suunnittelussa on erityisesti huomioitava kustannustehokkuus. Investointien osalta noudatetaan periaatetta, jonka mukaan kaupunkikonsernin palveluihin liittyvät tilat ja muu rakennettu ympäristö rakennetaan perustasoisiksi ja tilaratkaisut ovat yksinkertaisia ja monikäyttöisiä.
- Kohtaan tulojen kehittäminen lisättiin seuraava kohta 40:
 - Hyte-kertoimen indikaattorien toteuttamiseen pyritään tavoitteellisesti kunnalle tulevien valtionosuuksien maksimoimiseksi siten, että tulojen kasvu on vähintään saman suuruinen kuin menojen lisäys.

Kohdassa 38 Teppo Turja teki Emmi Rantasen kannattamana seuraavan muutosehdotuksen:

Lause "Investoinnit elinvoiman kasvattamiseen ovat mahdollisia edellyttäen" loppuosa muutetaan muotoon "edellyttäen, että niiden voidaan luotettavin laskelmin osoittaa tehostavan kaupungin asukasmäärän positiivista kehitystä panostuksia vastaavasti".

Kaupunginhallitus äänesti Teppo Turjan muutosehdotuksesta.

Suoritettussa äänestyksessä Turjan ehdotus sai kaksi ääntä (Turja, Rantanen) ja esittelijän ehdotus 11 ääntä (Ahonen, Jussila, Kaunisto, Koskinen, Kylliäinen, Laatikainen, Lehto, Nurminen, Prabhakaran, Walkamo ja Viitanen).

Esittelijän ehdotus tuli näin hyväksytyksi.

Valmistelija/lisätiedot talousjohtaja Jussi Oksa, sivistys- ja hyvinvointijohtaja Päivi Raukko, kaupunkirakennejohtaja Tarja Majuri, strategiajohtaja Markku Rimpelä, henkilöstö- ja hallintojohtaja Anne Iijalainen
etunimi.sukunimi(at)hameenlinna.fi

Selostus

Talouden tila - kansantaloudellinen kuva

Kansallista ja kansainvälistä taloutta on runnellut jo kahden vuoden ajan koronapandemia. Keskuspankit ympäri maailman ovat elvyttäneet taloutta valtavalla voimalla. Tämän seurauksena keskuspankkien velkataseet ovat kasvaneet ennennäkemättömiin mittoihin. Näin on käynyt myös Euroopassa. Suomen valtio on ottanut lisävelkaa kahden viimeisimmän tilivuoden aikana yhteensä noin 22 miljardia euroa. Osalla otetusta tuesta on tuettu Suomen kuntakenttää, jonka johdosta kunnat ovat tehneet historiallisen hyviä tilikauden tuloksia vuosina 2020 ja 2021. Kuva kuntakentän taloudellisesta suorituskyvystä on siten vääristynyt.

Kuntakentällä on tiedetty, että valtion tuki koronatoimiin on vain väliaikaista. Suomen nykyinenkin hallitus on jo aloittanut kuntien valtionosuuksien leikkaukset. Edellisen hallituksen aikana laaditun kilpailukykysovimuksen työajanpidennyksestä seurannut valtionosuuksien 234 milj. euron leikkaus jätettiin kiky-sopimuksen loppumisesta huolimatta pysyväksi jo vuodelle 2021. Lisäksi hallitus päätti olla soveltamatta kuntien ja valtion välistä kustannusten jaon tarkistusta vuodelle 2022, leikkaus valtionosuuteen on kuntakentän tasolla 563 milj. euroa. Kun valtio on tukenut kuntia vuosina 2020 ja 2021 yhteensä hieman yli 5 mrd. eurolla, niin valtion maksamat tuet tulevat maksetuksi valtiolle takaisin noin kuudessa vuodessa, joista ensimmäinen maksun vuosi on vuosi 2022.

Ennakkotiedon mukaan koko kuntasektorin toimintakulut kasvoivat vuonna 2021 keskimäärin 7,7 prosenttiyksikköä. Toimintakuluja nostivat väestön ikärakenteen muutos, hallituksen esittämät tehtävien laajennukset, palkkaratkaisun sopimuskorotukset sekä työmarkkinatuen kustannusten nousu. Lisäksi koronapandemian hoito on kasvattanut kuntien työvoimatarvetta ja lisännyt kuluja merkittävästi. Kulujen merkittävä kokonaistalouden kasvua suurempi kasvuvauhti asettaa erityisiä ongelmia Suomen julkiselle taloudelle myös vastaisuudessa.

Vuonna 2021 virinnyt inflaation uhka on voimistunut alkuvuoden 2022 aikana erityisesti Venäjän Ukrainaan kohdistuvan hyökkäyssodan seurauksena. Inflaatio on täten noussut suurimmaksi talouden kuvaa häiritseväksi tekijäksi. Keskuspankkien on käytännössä pakko reagoida kiihtyvään inflaatioon

koronnostoin, jonka seurauksena riski talouden kääntymiselle taantumaan lähitulevaisuudessa on kasvanut merkittävästi. Kesäkuun alussa 2022 sovitut palkkaratkaisut ja sote-alan mahdollisesti jatkuvat työtaistelutoimet aiheuttavat niin ikään julkisen sektorin kestävyydelle omat lisäongelmasa. Valtion tulisi tältä osin kompensoida kunnille aiheutuneet normaalilinjaa korkeammat kustannukset. Suomen julkisen sektorin velkaantuminen on jatkunut jo kolme vuosikymmentä ja kiihtynyt 2010- ja 2020-luvuilla. Julkista taloutta heikentää merkittävästi väestön ikääntyminen ja erityispalvelujen tarpeiden kasvu. Myös merkittävästi kasvanut korjausvelka on omiaan vaikeuttamaan julkisen sektorin selviytymistä tulevaisuuden talousaasteista. Pitkään jatkunut nollakorkoympäristö on aikaansaanut tilanteen, jossa osa kansalaisista ei ole käytännössä koskaan elänyt korollisen velkataakan alla ja loppuosakin kansasta on ehtinyt tottumaan hyvin alhaiseen velan korkotasoon. Tämän johdosta korkojen nousu ns. normaalitasolle, on omiaan aiheuttamaan ongelmia sekä julkiseen että yksityiseen talouteen. Yleisimmät viitekorot ovat loppuvuodesta 2021 alkaen kääntyneet nousuun ja korkojen ennustetaan nousevan lähivuosina maltillisesti. Vaikka suurimmat kustannuspaineita aiheuttavat erät siirtyvätkin hyvinvointialueuudistuksessa kunnilta hyvinvointialueille, eivät hyvinvointialueiden ja kuntien taloudet jatkossakaan ole toisistaan erillisiä saarekkeitä, vaan osia yhteistä julkista taloutta. Kulujen väijäämättä kasvaessa sote-sektorilla on vaarana, että kuntien rahoitusta leikataan. Sote-sektorin rahoitus on tähän mennessä säännönmukaisesti ensin turvattu, joten muu julkinen sektori joutunee edelleen tämän kasvun maksumieheksi.

Hämeenlinnan kaupungin talous

2010-luvun massiivisten valtionosuusleikkausten päättymisen, kansalaisten ansiotulojen kasvun sekä maltillisen kustannuspolitiikan johdosta Hämeenlinnan kaupungin talouden perusura on parantunut neljässä vuodessa selvästi. Kun kaupunki vuosina 2018 ja 2019 teki kertaeristä puhdistettuna noin 12 milj. euroa alijäämää ja vielä vuonna 2020 5,6 milj. euroa alijäämää, niin vuonna 2021 kaupungin kertaeristä puhdistettu tilikauden ylijäämä oli noin 0,9 milj. euroa. Samaan aikaan kaupungin asukasluvun muutos on kääntynyt kasvu-uralle. Asioita on siten tehty oikein viimeisten vuosien aikana. Hämeenlinnan kaupunki on velkaantunut merkittävästi 2000-luvulla. Velkaantuminen kiihtyi entisestään 2010-luvulla. Vuosina 2001-2010 kaupunki teki kumulatiivisesti noin 7 milj. euroa ns. oikaistua alijäämää velkamäärän kasvaessa noin 80 milj. eurolla. Vuosina 2011-2020 kaupunki teki kumulatiivisesti noin 16 milj. euroa ns. oikaistua alijäämää ja velkamäärä kasvoi noin 140 milj. eurolla. Oikaistu alijäämä tarkoittaa tässä yhteydessä satunnaisista tuloista ja menoista sekä tuloksenjärjestelyistä (mm. rahastojen ja varausten muutokset) putsattua alijäämää. Velkamäärän osalta on tarkistettu kuntaliitoksen vaikutus velkamäärään ja oikaistu ennen kuntaliitosta Hämeenlinnan kaupungilla ollut velkamäärä vuonna 2009

kuntaliitoksesta johtuen lisääntyneellä velkamäärällä. Tämän lisäksi em. talousluvut sisältävät miljoonilla maaomaisuuden ja yhtiöomaisuuden myyntituloja, joiden huomioiminen heikentäisi selvästi em. talouden ns. oikaistua kuvaa.

Edes vuoden 2021 kertaeristä puhdistettu taloudellinen suorituskyky (tilikauden ylijäämä) ei estä kaupunkia velkaantumasta lisää investointipaineen ollessa kroonisesti noin 30 milj. euron luokkaa per vuosi. Koska velkaantuminen on talouden kestävyysvuoksi välttämätöntä pysäyttää, tulee kaupungin kyetä vuosittain noin 10 milj. euron ylijäämään tämän tavoitteen saavuttamiseksi, mikäli investointitaso halutaan pitää reilussa kolmessakymmenessä miljoonassa eurossa. Tämä taas edellyttää merkittävän suuruista talouden sopeuttamista.

Syksystä 2021 alkaen on esille nostettu lukuisia erilaisia palveluiden parantamiseen ja laajentamiseen liittyviä aloitteita. Kun 2010-luvun jälkimmäisellä puoliskolla Hämeenlinnan voidaan todeta onnistuneen maltillisen omaehtoisen kustannusten kasvun hallinnassa, on nyt nähtävissä kustannusten kasvun hallintaan liittyvässä asenneympäristössä riskialtis käänne. Loogisen päättelyn periaattein voidaan todeta, että kunta tasapainottaa talouttaan pitkällä tähtäimellä todennäköisesti tehokkaimmin välttämällä omaehtoista kustannusten kasvattamista. Tämä on erityisen tärkeää, koska aiemmin myönnettyjen etuuksien ja palvelujen vähentäminen tai palvelutason alentaminen on osoittautunut sekä yleisesti julkisella sektorilla että poliittisesti hyvin vaikeaksi toteuttaa. "Jos et pysty päättämään menojen leikkauksista, niin vältä uusien menojen generoimista."

Kaupungin omien päätösten lisäksi valtio on käynnistänyt monia hyviä, mutta palveluja laajentavia hankkeita, joita rahoitetaan vain osittain valtion budjetista ja joiden toivotaan jatkossa siirtyvän rahoitettavaksi kaupungin budjetista ilman erillisrahoitusta.

Hyvinvointialueuudistus tulee kevään 2022 VM:n laskelmien perusteella heikentämään Hämeenlinnan kaupungin taloutta suoraan noin 2,9 miljoonalla eurolla, eli noin 43 euroa per asukas. Tämä johtuu siitä, että Hämeenlinnassa HVA:lle siirtyvät palvelut on tuotettu valtakunnan keskitasoa edullisemmin. HVA-siirron ominaisuus on, että tehokkaasti siirtyviä palveluita tuottaneet kunnan häviävät ja tehotomasti niitä tuottaneet kunnat voittavat siirrossa. Heikennykseen sovelletaan siirtymäkautta, jolloin vuonna 2023 valtio kompensoi Hämeenlinnalle täysimääräisesti mainitun tappion. Tappion kompensatio alenee vuosittain 15 eurolla per asukas, niin että vuonna 2027 kompensatiota ei enää saada lainkaan. Tämän ohella siirtolaskelmiin liittyy laskentatapavirhe, jonka johdosta kunnista siirtyy hyvinvointialueille vähemmän kustannuksia kuin mitä veroprosenttisiirrossa raportoidaan siirtyvän. Tämän vaikutuksen on arvioitu uusimmissa laskelmissa olevan Hämeenlinnassa noin 1-1,5 milj. euroa taloutta heikentävä vuositasolla heti vuodesta 2023 alkaen.

Talouden tasapainottamisen tavoite

Hämeenlinnan kaupunginvaltuusto päätti kaupungin vuoden 2022 talousarviosta ja taloussuunnitelmasta 2023-2025 valtuuston kokouksessa 15.11.2021. Samassa yhteydessä päätettiin talouden tasapainottamistyöstä seuraavasti:

"Kaupungin talouden tasapaino-ongelma on vaikeutumassa hyvinvointialueiden aloittaessa varsinaisen toimintansa 1.1.2023. Kaupungin talousarviosta poistuu silloin noin 57%. Kaupungin lainamäärä on myös kasvussa mm. kouluinvestointien vuoksi. Supistuva talous vaikeuttaa lainanhoitoedellytyksiä. Sopeuttaminen tulee tehdä vaihteittain huomioiden hyvinvointialueen tuomat muutokset. Kaupungin menot pitää pysyvästi sopeuttaa uudelle, matalammalle tasolle. Tämä edellyttää erillistä talouden tasapainottamisohjelmaa, jossa kaupungin toimintoja käydään läpi. Kaupunginhallitus päättää ohjelman käynnistämisestä vuoden 2021 loppuun mennessä."

Hämeenlinnan kaupunginhallitus päätti 20.12.2021 talouden tasapainottamistyön aloituksesta.

Kaupungin talous on aidosti tasapainossa, kun kaupunki ei pidemmällä tähtäimellä velkaannu lisää. Velan lisääntymisen ehkäisy ei vielä mahdollista nykyisen velan määrän vähentämistä. Kaupunginhallituksen kehyspäätöksen mukaisesti lisävelkaantumisen ehkäiseminen edellyttää vähintään 5 miljoonan euron sopeutusta nykyiseen palvelutasoon nähden. Sopeutus voidaan tehdä vain menoja vähentämällä tai tuloja lisäämällä, tai näiden yhdistelmällä. Mitään muuta keinoa tasapainottaa taloutta ei ole. Jos kumpikaan ei tule kyseeseen, ajelehdimme.

Talouden tasapainottamiseen liittyy periaatteita, jotka tulee hyväksyä, jos taloutta halutaan aidosti tasapainottaa. Näitä periaatteita on kuvattu nyt hyväksyttäväksi tuotavassa talouden tasapainottamistyön viitekehyksessä.

Työn eteneminen ja raportointi

Osa talouden tasapainottamiseen liittyvistä toimista on jo aloitettu. Tämän lisäksi talouden tervehdyttämistyön pohjaksi päätetään tasapainottamistyön tavoitteesta, periaatteista ja kohteista, joiden osalta tuodaan varsinaiset toimenpiteet myöhemmin toimielinten päätettäväksi ja/tai niistä päätetään vuosittaisten talousarvioprosessin yhteydessä.

Toimenpiteet tulevat vaikuttamaan talouden tasapainottamiseen keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Vuodelle 2023 jouduttaneen tekemään nopeampina toimina palveluiden tuottamiseen liittyviä leikkauksia.

Tasapainottamistyön etenemisestä raportoidaan kaupunginhallitukselle puolivuositain.

Liitteet

20220627 KH Talouden tasapainottamistyön viitekehys LIITE

Tiedoksi

Lautakunnat/ Sote, Sihy, Kaura, Olli-Poika Parviainen, Päivi Raukko, Tarja Majuri, Marika Paasikoski, Anne Iijalainen, Markku Rimpelä, talouspalvelut/ Leena Thure, Rauno Lehtonen, Hannu Sointu, Laura Haavisto, Päivi Selonen,

Jenni Lanki, Jussi Oksa.

Muutoksenhaku Muutoksenhakukielto / Kuntalaki

Kaupunginhallitus 20.12.2021 § 630

Päätös Kaupunginhallitus hyväksyi ehdotuksen.

Päätösehdotus Kaupunginhallitus päättää aloittaa talouden tasapainottamistyön valmistelun.

Esittelijä kaupunginjohtaja Olli-Poika Parviainen

Valmistelija/lisätiedot talousjohtaja Jussi Oksa, p. 03 621 2323

Selostus **Taustaa**

Hämeenlinnan kaupunginvaltuusto päätti kaupungin vuoden 2022 talousarviosta ja taloussuunnitelmasta 2023-2025 valtuuston kokouksessa 15.11.2021. Samassa yhteydessä päätettiin talouden tasapainottamistyöstä seuraavasti:

"Kaupungin talouden tasapaino-ongelma on vaikeutumassa hyvinvointialueiden aloittaessa varsinaisen toimintansa 1.1.2023. Kaupungin talousarviosta poistuu silloin noin 57%. Kaupungin lainamäärä on myös kasvussa mm. kouluinvestointien vuoksi. Supistuva talous vaikeuttaa lainanhoitoedellytyksiä. Sopeuttaminen tulee tehdä vaiheittain huomioiden hyvinvointialueen tuomat muutokset. Kaupungin menot pitää pysyvästi sopeuttaa uudelle, matalammalle tasolle. Tämä edellyttää erillistä talouden tasapainottamisohjelmaa, jossa kaupungin toimintoja käydään läpi. Kaupunginhallitus päättää ohjelman käynnistämisestä vuoden 2021 loppuun mennessä."

Kaupunginvaltuuston talousarviopäätöksen jälkeen Kanta-Hämeen Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän hallitus on päättänyt esittää Sairaanhoidopiirin valtuustolle, että vuoden 2022 talousarvio sisältää sairaalarakennuksiin liittyvää, Hämeenlinnan kustannettavaksi tulevaa lisäpoistoa n. 1,7 milj. euroa. Tätä ei ole huomioitu kaupungin vuoden 2022 talousarviossa ja toteutuessaan tämä heikentäisi kaupungin taloutta hyvinvointialuesiirtoon liittyvien laskentaperiaatteiden johdosta pysyvästi arviolta yli miljoonalla eurolla vuodessa. Lisäksi sote-sektorin kustannusten kasvu viimeisten parin vuoden aikana on ollut niin merkittävää, että talousarvion toteutumiseen sote-lautakunnan osalta vuonna 2022 liittyy merkittävää epävarmuutta.

Valtiovarainministeriön toukokuussa 2021 julkaisemien laskelmien perusteella

hyvinvointialueuudistus heikentää kaupungin taloutta noin 4 miljoonalla eurolla vuodessa (täysimääräisesti vuodesta 2027 lukien). Tämän lisäksi on selvää, että organisaation supistuessa ns. tukipalveluiden kustannukset eivät josta alaspäin supistumisen vaatimalla tehokkuudella, suorassa suhteessa supistumisen määrään. Kaupungin arvioidaan häviävän uudistuksessa tältä osin lisäksi noin 2,1 milj. euroa vuodessa vuodesta 2023 lähtien.

Kaupungin investointitaso on jo hyvin pitkään ollut hyvin korkea. Tämän seurauksena kaupungin velkamäärä on kasvanut merkittävästi viimeksi kuluneen kahden vuosikymmenen aikana. Kaupungin velkamäärä on kasvanut vuodesta 2001 vuoteen 2011 n. 100 milj. euroa (kuntaliitoksen vaikutus pois laskien) ja vuodesta 2011 vuoteen 2021 n. 136 milj. euroa. Korkeasta investointitasosta johtuen kaupungin velkamäärä kasvaa kuitenkin jatkuvasti nousten suunnitelmakauden lopulla jopa yli 340 milj. euroon, mikäli suunnitellut ja perustellut investoinnit toteutuvat.

Tilikausittainen alijäämä ja velan kasvu ovat käytännössä kunnallisveron maksun siirtämistä tuleville polville, koska lain mukaan alijäämät ja velka on jossain vaiheessa katettava/maksettava takaisin ja tällöin on kerättävä enemmän tuloja kuin ilman kertynyttä alijäämää tai velkoja sinä ajankohtana tarvitsisi.

Aiemmin aiheesta linjattua

Muun ohella talousarviokirjassa tai aiemmin muutoin päätettynä on voimassa seuraavat taloudellisuuden edistämiseen liittyvät linjaukset:

"Kaupunki jatkaa vuonna 2022 tuloksellisuuden parantamista. Tuloksellisuustoimenpiteet koostuvat tarvittavista rakennemuutoksista ja henkilöstön tuloksellisuuden kasvattamisesta. Talouden lopullinen tasapaino edellyttää näiden lisäksi palveluiden määrää ja laatua kasvattavista läisäinvestoinneista pidättäytymistä sekä palveluiden määrän ja laadun tarkastelua.

Toimenpiteet:

- Ei-strategisten omistusten myynti
- Konsernirakenteen yksinkertaistaminen
- Palveluiden määrän ja laadun tarkasteluun omaksutaan jatkuvan parantamisen ja tehostamisen periaate
- Ei-lakisääteisten tehtävien vähentäminen
- Monituottajamallin hyödyntäminen
- Avustusten tason arviointi
- Erilaisten kehittämishankkeiden määrän ja tuloksellisuuden kriittinen arviointi
- Henkilöstötuloksellisuuden parantaminen

- Hyvinvointialueelle siirtyvän irtaimen omaisuuden Sale and Leaseback - järjestely."

"Talouden sopeuttamistoimenpiteisiin voidaan katsoa sisältyväksi yhtenä elementtinä kaupunginhallituksen 25.5.2020 käynnistämä YT-menettely, jonka toisen vaiheen perusteella kaupungin tulisi saada aikaan 5 milj. euron pysyvät henkilöstömenojen säästöt vuoteen 2025 mennessä.

Hyvinvointialueuudistuksesta johtuen em. tavoite tulisi skaalata jäljellä olevan kunnan kokoon, jolloin tavoite laskee 2,75 milj. euroon."

"On syytä huomioida, että talouden tasapaino talousarvioesityksen laskelmien mukaan tarkoittaa Hämeenlinnassa keskimäärin noin 10 milj. euron vuotuista ylijäämää, jotta jatkuva velkaantuminen saadaan katkaistua."

"Kaupunginvaltuusto on 9.11.2015 § 138 edellyttänyt, että investointikohteiden suunnittelussa on erityisesti huomioitava kustannustehokkuus. Investointien osalta noudatetaan periaatetta, jonka mukaan kaupunkikonsernin palveluihin liittyvät tilat rakennetaan perustasoisiksi ja tilaratkaisut ovat yksinkertaisia ja monikäyttöisiä. Rakennusten ei tarvitse olla yksilöllisiä, vaan niiden tulee olla turvallisia vakioratkaisuja. Investointeja suunniteltaessa panostetaan kustannusarvioiden laadintaan ja selvitetään edullisimmat toteutusvaihtoehdot sekä lasketaan ennakolta tulevat vuosittaiset käyttötalouden lisäkustannukset (poistot, rahoituskulut ja ylläpitokustannukset, sekä mahdollisesti tyhjilleen jäävien tilojen kustannukset). Investoinneissa hyödynnetään esimerkiksi talousohjattua rakentamista.

Kohteiden kalustaminen toteutetaan perustasoisena ja hyödynnetään mahdollisuuksien mukaisesti kierrätyskalusteita."

Toimenpiteitä

Kaupungin taloudenpidon kannalta oleellisinta on varmistaa käyttötalouden tasapainon saavuttaminen tuloja lisäämällä ja menoja karsimalla. Esimerkiksi kirjanpidolliset järjestelyt eivät ole pysyvä tie talouden tasapainottamiseen vaikka niillä yksittäistapauksissa voi olla merkitystä alijäämien kattamisessa. Talouden ei pitäisi myöskään olla tasapainossa kertaluonteisten erien, omaisuuden myynnin tai sijoitustoiminnan myyntivoittojen ansiosta.

Tasapainoisessa taloudessa kaupunki pystyy ilman kertaeriä (omaisuuden myyntejä, verotulojen tai valtionosuuksien jaksotuksia) kattamaan vuosittaiset menot ja investoinneista aiheutuvat vuosikustannukset (poistot) sekä rahoituksen kustannukset niin, että kaupunki ei velkaannu. Kaupungin talous, kuten julkinen talous ylipäättään, on ollut tosiasiallisesti alijäämäinen

käytännössä koko 2000-luvun. Tästä osoituksena on valtava velkamäärän kasvu 2000 luvulla. Koronapandemia ja valtion kertaluonteiset koronatuot eivät ole voineet parantaa kaupungin tosiasiallista taloustilannetta.

Puhuttaessa menoleikkauksista, niillä on käytännössä aina vaikutusta tekemisen määrään ja laatuun. Jos jokin rahamäärä poistetaan talousarviosta, sen taustalla oleva lopputulos jää tekemättä tai toteutumatta. Sellaista menoleikkausta ei siis ole olemassakaan, etteikö jotain pitäisi jättää tekemättä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö menosopeutusta voisi tehdä myös toimintaa muuttamalla ja tehostamalla. Tekemättä jättäminen voi olla yksittäinen vuosittainen työsuorite tai esimerkiksi kulttuurillinen palvelu tai palveluaikojen supistaminen.

Ostopalveluiden toteutusmallien, ulkoistustarpeen, In-Sourcing tarpeen ja tietyiltä osin ylipäättään ostopalvelujen tarpeellisuuden arviointia on tarpeen toteuttaa jatkossa nykyistä aktiivisemmin.

Talouden epätasapainoon johtavia toimintatapoja, joista tulisi pidättäytyä:

- Määräraha- ja leikkaukset ilman toiminnan tai hankintojen vähentämispäätöstä tai vähentämisvelvoitetta/valtuutta
- Uusien toimintojen käynnistäminen ilman määrärahalisäystä tai yksilöityä karsintaa muualta. Yksilöimätön toive siitä, että jotakin säästöä muodostuisi yhteistoiminnasta tai digitalisaatiosta tms. on tehoton rahoitus-/tasapainotuskeino.
- Oman toiminnan siirto ulkopuolisiin organisaatioihin tavalla, joka ei vähennä omia kustannuksia tai lisää kustannuksia kalliimman ostohinnan tai muodostuvan uuden avustusvelvoitteen myötä
- Menojen alibudjetointi, jolloin toimintaa ei sopeuteta määrärahoihin ja ylitykset ovat vääjäämättömiä
- Tulojen ylibudjetointi: katetaan (uusia toimintoja) tuloilla, jotka eivät toteudu
- Mitään reserviä ei ole yllättäviä kustannusnousuja tms. riskiä varten
- Lakisääteisen toiminnan vähimmäistasoa ei tunnusteta ja myös sen ylittävä (parempi) toiminta mielletään 'pakolliseksi' tavalla, joka johtaa tehtäväkentän laajentamiseen ja menojen kasvuun
- Investointiosaan kohdistetaan kaikki suinkin mahdollinen sen sijaan, että rajapinnassa olevat asiat kohdistettaisiin käyttötalouteen. Seurauksena kustannusten siirtäminen tulevaisuuden poistoiksi ja rahoitusvastuun lykkääminen.

Talouden tasapainotyö ei ole ainoastaan menojen supistamista vaan sen toinen ulottuvuus on toimenpiteet, joilla kaupungin tulot voivat tulevaisuudessa olla nykyistä korkeammat. Tulojen osalta kyse ei ole vain verojen ja maksujen korottamisesta, mutta on syytä huomioida, että viime

kädessä tasapainoinen talous on toteutettava tuloja korottamalla, ellei menojen supistamisessa onnistuta. Tulojen myönteisen kehityksen kannalta oleellista ovat erityisesti toimet, joilla kaupungin asukasluku kasvaa. Tässä kontekstissa esimerkiksi yritysvetovoima, pitovoimatekijät yleisesti ja uusia asukkaita tukevat sisällöt ja investoinnit ovat käyttökelpoisia työkaluja.

Tasapainoisessa taloudessa ei muodostu alijäämiä, koska muutoksiin reagoidaan lisäämällä tuloja (=korottamalla maksuja/veroja), vähentämällä menoja (=supistamalla toimintaa) tai näiden yhdistelmällä. Muutoksia tehtäessä pitäisi KV:n ja KH:n nimenomaisesti velvoittaa lautakuntia supistamaan aikaisempaa muuta toimintaa (määrittelystä asiasta).

Tasapainotustyön eteneminen

Talouden kehittämistyön ajurin toimii kaupungin strategia, jota ollaan parhaillaan päivittämässä.

Ennen talouden tasapainotustyön konkreettista aloittamista, tulisi kaupungin poliittisella tasolla päästä yhteisymmärrykseen tasapainotustyön tavoitteesta. Ilman selkää tavoitetta, työllä ei ole tapana onnistua. Lisäksi strategiatyön yhteydessä päivitetään linjauksia talouden tavoitteisiin liittyen.

Keskeisin talouden tavoite, joka tulee päättää, on vuosittaisen ylijäämätavoitteen asettaminen. Ilman vuosittaista ylijäämää, kaupungin jatkaa velkaantumistaan vuosi vuoden jälkeen. Nykyisellä investointitahdilla kaupunki velkaantuu noin 10 milj. euroa vuodessa. Tilanne on ja on ollut siten kestämätön koko 2000-luvun. Suunnitellulla investointitahdilla kaupungin tulisi tehdä vuosittain ylijäämää mainitun 10 milj. euron verran, jotta talous olisi aidosti tasapainossa.

Kun vuosittainen ylijäämätavoite on asetettu, tulee suunnitella eri toimijoiden ja toimenpiteiden osuus tavoitteen saavuttamisesta. Tässä yhteydessä on tarve linjata myös verojen roolista tasapainotustyössä. Alkuvuoden 2022 aikana tulee päättää myös siitä, tarvitaanko tasapainotustyön toteuttamiseen ulkopuolista asiantuntija-apua.

Talouden tasapainottamisen ensivaiheen toimenpide olisi pidättäytyä sellaisista uusista ei-välttämättömistä investoinneista, jotka eivät suurella todennäköisyydellä lisää kaupungin verotuloja (syntyneitä kuluja enemmän), eli erityisesti asukasmäärää. Tämä on erityisen tärkeää, koska aiemmin myönnettyjen etuuksien tai palvelujen vähentäminen on yleisesti ottaen osoittautunut julkisella sektorilla ja poliittisesti haastavaksi. Toinen toimenpide olisi olla lisäämättä kaupungin menoja omin päätöksin olemassa olevien palveluiden määrää tai laatua korottamalla. Kolmas toimenpide olisi kaikilla tasoilla vähentää ei-välttämätöntä tekemistä.

Tasapainottamistyö menosopeutuksen osalta tulisi perustua palveluiden ja tekemisen tarkkaan kartoittamiseen. Työhön liittyen tulee kartoittaa ensinnä ne palvelut, joissa kunta on suhteessa lähikuntiin ja verrokkikuntiin kallis palvelurakenteeltaan. Tällöin säästö- ja uudistamistoimenpiteet tulee keskittää erityisesti näihin palveluihin.

Toisekseen tulisi kartoittaa ne palvelut ja ostot, joista luopumisella ei ole välitöntä vaikutusta kuntalaisten palveluiden määrään. Tällöin luovutaan näistä ei-välttämättömistä ostoista. Palveluverkon karsimisen osalta tulee kantakaupungin osalta keskittyä tilojen kuntoon ja yksikön tuottavuuteen ja pitäjien osalta sijaintiin, kuntoon ja tuottavuuteen.

Edellä mainittu ei todennäköisesti kuitenkaan vielä riitä, vaan menosopeutus tulee vaatimaan myös palveluista ja tekemisestä luopumista sekä palveluiden laadun ja saatavuuden uudelleenarviointia. Hyva-uudistuksen jälkeen esimerkiksi 10 milj. euron sopeutus menoissa, tarkoittaa noin 5 prosentin sopeutusta kaupungin kokonaismenoista.

Yksityisten yritysten, konsernin ja kolmannen sektorin tulee olla osa tätä kokonaisuutta rahaohjauksen kautta.

Hyvinvointialueiden perustamisen johdosta talouden tasapainottamistyön vaiheistus on vääjäämättä seuraavanlainen:

- Ensimmäisessä vaiheessa tulee kaikin käytettävissä olevin keinoin varmistua siitä, että Sote-palveluiden kustannukset pysyvät vuoden 2022 budjetissa. Tämän ohella päättäjien tulisi varmistaa, että Kanta-Hämeen Sairaanhoidopiirissä ei tehdä sellaisia päätöksiä ja toimia, jotka lisäävät kuntien kustannuksia vuonna 2022. Kaupungin palveluiden siirrossa hyvinvointialueelle, tulisi maksimoida kaupungin etu.
- Toisessa vaiheessa ja pysyvämmiin tasapainotustyö kohdistuu väistämättä Sivistys- ja hyvinvointipalveluihin, Kaupunkirakenteen palveluihin sekä konsernipalveluiden kokonaisuuteen. Tämän kokonaisuuden tasapainotustyö tulee tehdä huolella ja harkiten, mutta kuitenkin aiempaa selvästi syvällisemmin. Jatkossa ei riitä ylätason tarkastelu palveluista, vaan jokaiseen toimintoon tulee pureutua erikseen omana kokonaisuutenaan. Tarkastelu on ulotettava yksikkötasolle.

Liitteenä olevasta Harkinnanvaraisen valtiosuuden hakulomakkeesta selviää hyvin kaupungin taloudenpidon keskeisimmät ongelmakohdat. Iso osa niistä kohdistuu sote-palveluihin, jotka eivät ole osa nyt aloitettavaa sopeutustyöpotentiaalia Hyva-uudistuksesta johtuen.

LIITE

HÄMEENLINNAN KAUPUNKI

TALOUDEN TASAPAINOTTAMISTYÖN VIITEKEHYS 2022-2027

Hyväksytään talouden tasapainottamistyön tavoite

Talouden tasapainotyötä tullaan tarvitsemaan koko Hyvinvointialuesiirron taloudellisen vaikutuskauden ajan. Aikaikkunaksi muodostuu tällä perusteella vuodet 2022-2027. Hyvinvointialueen talousvaikutukset ovat täysimääräisesti voimassa ensimmäisen kerran vuonna 2027.

Hämeenlinnan kaupunginhallitus hyväksyi kokouksessaan 23.5.2022 vuosien 2023-2026 talouden kehyyksen. Kehyyksen yhteydessä linjattiin samalla talouden tasapainottamistarve asettaen tavoitteeksi, että kaupunki ei velkaannu lisää suunnitelmakaudella. Käyttötalouden sopeuttamistarve tuleville vuosille muodostuu kehyyksen perusteella seuraavasti:

	2023	2024	2025	2026
Sopeutustarve, milj. euroa	1,0	3,0	5,0	5,0

Sopeutustarpeen laskennassa investointeja ei ole leikattu, vaan sopeutus on määritetty oletuksella, että esitetyt investoinnit toteutetaan. Mikäli lopullisessa talousarviossa investointien tasoa leikataan, pienentyy sopeutus vastaavasti. Toisaalta kehyyksessä vuodelle 2026 ei ollut vielä tiedossa kaikkia ko. vuoden investointeja. Mikäli vuoden 2026 investointitaso kasvaa kehyyksessä esitetystä, tulee vuodelle 2026 suunnitella investointien kasvua vastaavat käyttötalouden sopeutustoimet. Näin ollen sopeutus ja investointimahdollisuudet on kaupunginhallituksen kehyyksen yhteydessä päättämällä tasapainottamistyön tavoitteella (suunnitelmakaudella ei velkaannuta lisää) kytketty kestävän talouden mukaisesti toisiinsa – jos emme kykene sopeuttamaan taloutta, tulee meidän vähentää investointeja ja päinvastoin. Tätä kutsutaan tasapainottamistyön varmistusmekanismiksi.

Sopeuttamistarve on laskettu toimijoiden (toimialat ja konsernipalvelut) kehyslukuista, jotka vastaavat suunnilleen vuoden 2022 palvelutasoa. Toisin sanoen sopeuttaminen edellyttää tekemisen määrän ja/tai laadun vähentämistä. Muutoin sopeuttaminen ei tule toteutumaan.

Vuodelle 2023 tulee valmistella miljoonan euron pysyvät sopeutustoimet. Vuodelle 2024 tämän lisäksi 2 milj. euron pysyvät sopeutustoimet, jolloin kumulatiivisesti vuodelle 2024 on suunniteltava yhteensä 3 milj. euron sopeutustoimet. Vastaavasti vuodelle 2025 tulee suunnitella jälleen 2 milj. eurolla lisää sopeutusta, jolloin kumulatiivinen sopeutuksen määrä vuositasolla on jo 5 milj. euroa. Vuodelle 2026 ei kehyyksen mukaan tarvitse suunnitella lisää sopeutustoimia ja sopeutuksen taso jää 5 milj. euroon, mikä vastaa noin 3,1%:n sopeutusta kaupungin silloisesta toimintakatteesta.

Koska tulo- ja menoennusteet sekä investointien taso voi suunnitelmakaudella muuttua, tulee toimijoiden ja päättäjien varautua siihen, että sopeutusta on tehtävä suunnitelmakaudella nyt suunniteltua enemmän. Erityisesti tämä koskee vuotta 2026, koska ko. vuoden investoinnit ovat todennäköisesti suuremmat kuin nyt on kehyyksessä esitetty.

Alustavien laskelmien mukaan tehty kunta-alan palkkaratkaisu nostaa kaupungin kustannuksia suunnitelmakaudella todennäköisesti merkittävästi suhteessa kehystasoon ja lisää vastaavasti siten sopeuttamistarvetta.

Käyttötalouden sopeutuskyvystä ja vuosittaisista tuloennusteista muodostuu täten kaupungille kehyskauden investointikatto, joka on kaupunginhallituksen kehyspäättöksen perusteella seuraava:

	2023	2024	2025	2026	Yhteensä
Nettoinvestointikatto, milj. euroa	33 523	40 103	28 849	21 516	123 991

Tasapainottamistyön perälauta: mikäli sopeutusta kyetään toteuttamaan tavoitetta enemmän, investointikatto voi nousta vastaavalla summalla ja päinvastoin. Varmistusemekanismilla käyttötalouden tuloksetekokyky linkitetään osaksi investointimahdollisuuksia.

Seuraavat periaatteet hyväksytään kaupungin talouden tasapainottamistyötä ja siihen liittyvää päätöksentekoa ohjaaviksi periaatteiksi:

- Käyttötalous
 - o Tasapainoisessa taloudessa kaupunki pystyy ilman kertaeriä kattamaan vuosittaiset menot ja investoinneista aiheutuvat vuosikustannukset (poistot) sekä rahoituksen kustannukset niin, että kaupunki ei velkaannu.
 - o Tasapainoiseen talouteen ei huomioida kertaluonteisia eriä, kuten omaisuuden myyntiä (pois lukien maaomaisuuden myynti rakentamistarkoitukseen), sijoitustoiminnan myyntivoittoja tai valtion kertaluonteisia tukia.
 - o Kaupungin taloudenpidon kannalta oleellisinta on varmistaa käyttötalouden tasapainon saavuttaminen tuloja lisäämällä ja menoja karsimalla. Esimerkiksi kirjanpidolliset järjestelyt eivät ole pysyvä tie talouden tasapainottamiseen, vaikka niillä yksittäistapauksissa voi olla merkitystä alijäämien kattamisessa.
 - o Taloutta ei voida omaehtoisesti parantaa kuin tuloja lisäämällä tai menoja karsimalla tai näiden yhdistelmällä.
 - o Puhuttaessa menoleikkauksista, niillä on käytännössä aina vaikutusta tekemisen määrään ja/tai laatuun. Jos jokin rahamäärä poistetaan talousarviosta, sen taustalla oleva lopputulos jää tekemättä tai toteutumatta. Sellaista menoleikkausta ei siis ole olemassakaan, etteikö jotain pitäisi jättää tekemättä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö menosopeutusta voisi tehdä myös toimintaa muuttamalla ja tehostamalla.
 - o Kaupungilla on käytössä jatkuva henkilöstösuunnittelu, joka pitää sisällään vapautuvien vakanssien tarkastelun ja rekrytointien aikatauluttamisen sekä rekrytointilupakäytännön.

- Menosopeutuksen seurauksena voidaan joutua käynnistämään YT-menettelyitä henkilöstön määrän vähentämiseksi.
- Konsernin palvelutuotannossa priorisoidaan voimakkaasti ajatusta ”sisältö ennen seiniä”.
- Päätetyn palveluverkon kunnossapitoressurssit varmistetaan elinkaarikustannusten minimoimiseksi. Kaupungin palveluverkkoon on investoitu ja tullaan investoimaan merkittävästi. Jatkossa rakennusten huolelliseen kunnossapitoon kiinnitetään entistä enemmän huomiota ja rakennusten tarpeelliset vuosi- ja peruskorjaukset toteutetaan ajallaan. Näin huolellisella rakennusten kunnossapidolla jatketaan kiinteistöjen käyttöikä.
- Pidättäydytään seuraavista talouden epätasapainoon johtavista toimintatavoista:
 - Uusia palveluja ei synnytetä eikä nykyisiä palveluja laadullisesti paranneta omilla päätöksillä, ellei näitä voida toteuttaa nettokustannuksia lisäämättä tai ellei vastaavan suuruisesta menoleikkauksesta samalla yksilöidysti päätetä.
 - Mahdolliset henkilöstön vähentämiseen liittyvät tavoitteet perustuvat ensisijaisesti toiminnan määrän vähentämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Samalla todetaan, että kaupunginhallituksen 25.5.2020 käynnistämä YTmenettely lopetetaan toiminnan määrästä irrallisena yksittäisenä hankkeena ja jatkossa henkilöstön määrän vähentämiseen liittyvät toimet perustuvat ensisijaisesti toiminnan määrän vähentämiseen tai vastaaviin muutoksiin, joita toimialat ja konsernipalvelut valmistelevat
 - Yksilöimättömät toiveet siitä, että jonkinlaista säästöä muodostuisi yhteistoiminnasta eri organisaatioiden kesken tai muusta kehitystyöstä tms. on tehoton tasapainotuskeino.
 - Oman toiminnan siirto ulkopuolisiin organisaatioihin tavalla, joka ei vähennä omia kustannuksia tai lisää kustannuksia kalliimman ostohinnan tai muodostuvan uuden avustusvelvoitteen myötä.
 - Menojen alibudjetointi, jolloin toimintaa ei sopeuteta määrärahoihin ja ylitykset ovat vääjäämättömiä.
 - Tulojen ylibudjetointi: katetaan (uusia toimintoja) tuloilla, jotka eivät toteudu.
 - Lakisääteisen toiminnan vähimmäistasoa ei tunnisteta ja myös sen ylittävä (parempi) toiminta mielletään 'pakolliseksi' tavalla, joka johtaa tehtäväkentän laajentamiseen ja menojen kasvuun.
- Investoinnit
 - Palveluverkko sopeutetaan kysynnän mukaan. Sivistys- ja hyvinvointilautakunnan alainen palveluverkko suunnitellaan lasten ja nuorten määrän alueellisen ennusteen mukaisesti vastaamaan kunkin alueen tarpeisiin. Oppilasmäärän laskiessa ollaan valmiita luopumaan kouluista.
 - Kulttuuri- ja liikuntainvestointeja arvioidaan hyvinvointi- ja terveysvaikutusten lisäksi elinvoiman edistämisen näkökulmasta.
 - (KV 9.11.2015 § 138) Investointikohteiden suunnittelussa on erityisesti huomioitava kustannustehokkuus. Investointien osalta noudatetaan periaatetta, jonka mukaan kaupunkikonsernin palveluihin liittyvät tilat ja muu

rakennettu ympäristö rakennetaan perustasoisiksi ja tilaratkaisut ovat yksinkertaisia ja monikäyttöisiä. Rakennusten ei tarvitse olla yksilöllisiä, vaan niiden tulee olla turvallisia vakioratkaisuja. Investointeja suunniteltaessa panostetaan kustannusarvioiden laadintaan ja selvitetään edullisimmat toteutusvaihtoehdot elinkaarikustannusten näkökulmasta sekä lasketaan ennakolta tulevat vuosittaiset käyttötalouden lisäkustannukset (poistot, rahoituskulut ja ylläpitokustannukset, sekä mahdollisesti tyhjilleen jäävien tilojen kustannukset). Investoinneissa hyödynnetään esimerkiksi talousohjattua rakentamista.

- (KV 9.11.2015 § 138) Kohteiden kalustaminen toteutetaan perustasoisena ja hyödynnetään mahdollisuuksien mukaisesti kierrätyskalusteita.
- Pidättydytään sellaisista uusista ei-välttämättömistä investoinneista, jotka eivät suurella todennäköisyydellä lisää kaupungin verotuloja (syntyneitä kuluja enemmän), eli erityisesti asukasmäärää.
- Investoinneille asetetaan vuodesta 2023 eteenpäin katto, joka estää lisävelkaantumisen. Investointikattoa voidaan nostaa sopeutustoimia lisäämällä ja toisaalta investointien määrää lasketaan, ellei sopeutusta kyetä toteuttamaan. Näin käyttötalous ja investoinnit kytketään yhdeksi kokonaisuudeksi (kts. varmistusmekanismi).
- Tulojen kasvattaminen
 - Talouden tasapainotyö ei ole ainoastaan menojen supistamista vaan sen toinen ulottuvuus on toimenpiteet, joilla kaupungin tulot voivat tulevaisuudessa olla nykyistä suuremmat. Kaupunki elää asukkaistaan. Ylivoimainen enemmistö kunnan vuosittaisista jatkuvista tuloista muodostuu kunnassa pysyvästi asuvien asukkaiden kautta. Tämä huomioidaan elinvoimainvestointeja suunniteltaessa.
 - Elinvoimapolitiikkaa korostavan ja ulospäin suuntautuvan toimintakulttuurin vahvistaminen edelleen on välttämätöntä myös talouden kestävyuden ja tulopohjan vahvistamiseksi. Kaupungin on vaikutettava aktiivisesti, tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti erilaisissa verkostoissa ja sidosryhmissä sekä elinkeinoelämän suuntaan.
 - Mikäli kaupungin taloutta ei kyetä tasapainottamaan menojen supistamisen tai muiden tulojen, kuin verotulojen kasvattamisen kautta, on verojen korottaminen viime kädessä välttämätöntä talouden tasapainottamiseksi.
- Talouden tasapainotustyö on jatkuva prosessi koko tarkastelukauden ajan 2022-2027. Tämä tarkoittaa kaiken päätöksenteon ja valmistelun lähtevän taloutta tasapainottavasta näkökulmasta. Tämä ei estä toiminnan kestävää kehittämistä.
- Tilikausittainen alijäämä ja velan kasvu ovat käytännössä kunnallisveron maksun siirtämistä tuleville polville, koska kuntalain mukaan alijäämät ja velkasopimusten mukaan velat on jossain vaiheessa katettava/maksettava takaisin ja tällöin on kerättävä enemmän tuloja, kuin ilman kertynyttä alijäämää tai velkoja sinä ajankohtana tarvitsisi.

Hyväksytään talouden tasapainottamistyön ensivaiheen kohteiksi (toimenpiteet konkretisoituvat työn edetessä ja ne tuodaan päätettäväksi erillisen valmistelun pohjalta)

Toteutetut ja työn alla olevat kohteet:

1. Talouden tasapainottamistyö on aloitettu jo vuoden 2022 talousarvion valmistelun yhteydessä. Ensimmäisiä toimia oli siirtyminen kahden kaupunginjohtajan mallista yhden kaupunginjohtajan malliin. Tämän toimen pysyvä säästövaikutus oli 120 000 euroa. Asia on päätetty talousarvion 2022 yhteydessä.
2. Sote-lautakunnan irtaimen omaisuuden myynti ja takaisinvuokraus. Kertaluonteinen vaikutus 440 000 euroa. Vaikutus vain rahoitukseen, ei käyttötalouteen.
3. Koulutuskuntayhtymän Tavastian kiinteistötoiminnan liikelaitostamisesta päätettiin joulukuussa 2021. Tämän toteutuessa elokuussa 2022, kaupunki tulee kirjaamaan toimenpiteestä kirjanpidollisen kertaluontoisen satunnaisen tulon, arviolta 8 milj. euroa. Tulokirjausta pyritään hyödyntämään osana rakennusten tase-arvojen mahdollisten alaskirjausten kattamista. Toimenpide helpottaisi onnistuessaan tulevina vuosina kaupungin käyttötaloutta poistoja alentamalla.
4. Pelastuslautakunnan irtaimen omaisuuden myyminen ja takaisinvuokraus selvitetään ja mahdollisuuksien mukaan toteutetaan vuoden 2022 aikana. Selvityksessä tulee huomioida lautakunnan rooli koko maakunnan pelastustoimen järjestäjänä. Tämä tarkoittaa sitä, että saatava taloudellinen hyöty jakautuu koko maakunnan kuntien kesken. Kyseessä on kertaluontoinen taloushyöty kunnille, mikäli toimenpidettä päädytään esittämään ja se hyväksytään.
5. Sote- ja Pela -lautakuntien tehtävä vuonna 2022 on kaikin mahdollisin keinoin pysyä vuoden 2022 talousarviossa. Tällä on merkittävä vaikutus HVA-uudistuksessa jäljelle jäävän kaupungin taloudelle. Tämä tavoite saatetaan ko. lautakunnille uudelleen tiedoksi sekä poliittisia kanavia (vastuu kaupunginhallituksella) että virkateitse (vastuu kaupunginjohtajalla) pitkin.

Toimitila- ja kiinteistökohteet

6. Hyvinvointialue vuokraa kunnilta siirtyviin palveluihin liittyviä toimitiloja 3+1 vuoden sopimuksella. Tämä jälkeen toimitilariski jää kokonaan kunnille. Yksityiset toimijat ovat osoittaneet kiinnostusta joidenkin näiden kiinteistöjen (rakennuksineen) ostamiseen. Kevään 2022 aikana selvitetään millä rahallisella tasolla kiinnostus kiinteistöihin on. Mikäli kiinteistöt myydään, kertaluontoinen myyntivoitto pyritään hyödyntämään osana rakennusten tase-arvojen mahdollisten alaskirjausten kattamista. Toimenpide helpottaisi onnistuessaan tulevina vuosina kaupungin käyttötaloutta poistoja alentamalla.
7. Sote-kiinteistöjen tulevaisuustarkastelu, mahdollinen yhtiöittäminen tai myynti/muu uudelleenjalostus. Hyvinvointialue vuokraa kunnilta siirtyviin palveluihin liittyviä toimitiloja 3+1 vuoden sopimuksella. Tämä jälkeen toimitilariski jää kokonaan kunnille. Kuntien tulee yhtiöittää HVA:lle vuokraamansa tilat siirtymäkauden aikana.

Alustavien arvioiden mukaan omassa yhtiöissä nämä rakennukset eivät tule pyörimään taloudellisesti kannattavasti, ellei kaupunki luovuta rakennuksia yhtiölle apporttisiirtona, josta kaupunki ei saa rahallista korvausta. Selvitys aloitetaan keväällä 2023. Selvityksessä arvioidaan muun muassa kaupungin näkemys kantakaupungin perusterveydenhuollon palveluverkkoon.

8. Tyhjillään olevien tilojen (osin jo päätetty) ja todennäköisesti tulevaisuudessa tyhjilleen jäävien tilojen jatkokäyttöselvitys käynnistetään välittömästi. Samaan kokonaisuuteen liittyy Sote-kiinteistöjen tulevaisuustarkastelu omana hankkeenaan. Erityisesti HAMKilta siirtyneen Lahdensivuntien kampuksen kaavallinen tarkastelu ja jatkojalostussuunnittelu tulee toteuttaa nopealla aikataululla.
9. Edistetään tarpeettomasta kiinteistöomaisuudesta luopumista, tarvittaessa hyvinkin edullisin hinnoin.
10. Tontinluovutusperiaatteiden tarkistaminen kaupungille palvelua tuottavien yksityisten yritysten tapauksissa. Tontinluovutuksissa tulee aina huomioida käsillä olevan palvelun kapasiteettitarpeet. Muutoin on vaarana, että tehdään näennäisesti kaupungille edullisia ratkaisuja ymmärtämättä käyttämättömän kapasiteetin kustannusta. Periaatteet tarkistetaan vuoden 2022 aikana.
11. Kaavoitus kytketään mukaan talouden tasapainottamiseen.
12. Hiilineutraalisuustavoitetta hyödynnetään talouden tasapainotustoimina kiinteistötoiminnassa, jolloin pyritään vähentämään kaupungin riippuvuutta fossiilisista polttoaineista niiden alati kallistuessa. Tämä huomioidaan osana vuosittaista energiaperusteisten kustannusten hallintaa.

Palvelut ja hankinnat

13. Palvelujen vaikuttavuus ja taloudellisuus edellyttävät toimivia yhteisiä prosesseja ja yhdyspintoja hyvinvointialueen ja kaupungin välillä. Yhteisten palveluprosessien sekä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhdyspintojen rakentamista jatketaan aktiivisesti tavoitteena toimivat palvelut asukkaille.
14. Lasten ja nuorten kasvaviin erityispalvelujen tarpeisiin vastataan muokkaamalla henkilöstörakennetta ja toimintatapoja sekä hyvällä yhteistyöllä hyvinvointialueen kanssa.
15. Sivistys- ja hyvinvointilautakunnan alaista palveluverkkoa suunnitellaan kokonaisuutena niin, että eri palveluja voi toimia samassa kiinteistössä, tavoitteena yhteiset tilat ja tehokas tilojen käyttö.
16. Alakouluja ja yhtenäiskoulujen alaluokkia koskeva palveluverkkoselvitys toteutetaan vuosien 2022-2023 aikana tavoitteena sopeuttaa palveluverkkoa oppilasmäärän mukaiseksi. Selvityksessä huomioidaan mm. ikäluokkien pieneneminen, kouluverkon merkitys alueen houkuttelevuudelle asuinalueena sekä lasten ja nuorten tuen tarpeiden kasvu.
17. Selvitetään kirjastoverkko ja mahdollisuudet lisätä kirjastojen omatoimikäyttöä.
18. Sivistys- ja hyvinvointipalvelujen henkilöstömäärän sopeutusta jatketaan lasten määrän vähentyessä.

19. Varhaiskasvatuksen henkilöstöpoolia kasvatetaan edelleen tavoitteena vähentää sijaispalvelujen ostoa.
20. Laaditaan selvitys lukiokoulutuksen kustannuksista ja järjestämisen vaihtoehtoista talouden näkökulmasta mukaan lukien vaihtoehto siirtää lukiokoulutus kaupungin omaksi toiminnaksi.
21. Selvitetään liikuntapalvelujen ja liikuntapaikkarakentamisen nykyisen järjestämistavan taloudellisuus mukaan lukien yhdyspinta Liikuntahalliyhtiön kanssa.
22. Varhaiskasvatuksen palvelusetelimalli arvioidaan kaupungin kokonaiskustannusten näkökulmasta.
23. Asiointipalvelujen sähköistämistä jatketaan tavoitteena parantuneen palvelun lisäksi kustannussäästöt.
24. Ostopalvelujen osalta lasketaan vaihtoehto tuottaa palvelu omana työnä ja toisaalta ellei toiminta edellytä viranomaisvastuuta, arvioidaan omana tuotantona tuotettujen palvelujen osalta mahdollisuus ulkoistaa. Periaatteena on löytää palveluille kustannustehokas ja laadukas toimintatapa. Ulkoistaessa huomioidaan tilaajatyötä ja valvontaa koskevat kustannukset.
25. Palvelujen tukipalvelujen kustannustasoa seurataan konsernipalveluissa ja palvelut kilpailutetaan säännöllisesti oikean kustannustason löytämiseksi. HVA-siirrossa kaupungille jää jäljelle jäävää osuutta suurempi määrä erityisesti ICT-kustannuksia. Näiden osalta käynnistetään neuvottelut ja tarvittaessa kilpailutukset tilanteen korjaamiseksi. Palveluverkon tai henkilöstömäärän supistumisen tulee näkyä tukipalvelujen kustannuksissa.
26. Palvelujen hankinnan osalta edistetään yhteistyössä työllisyyden kanssa ns. työllistämisehdon sisällyttämistä hankintoihin. Työllistämisehdon kautta toimittaja sitoutuu tapauskohtaisesti sovitulla tavalla työllistämään pitkäaikaistyöttömiä osana tuottamaansa palvelua, millä on suora vaikutus kunnan maksamaan työmarkkinatuen osuuteen.
27. Tehdään viheralueohjelma, jossa otetaan kantaa eri lähialueilla järjestettäviin palveluihin kuten matonpesupaikkoihin, venepaikkoihin, leikkipaikkoihin ja liikuntapaikkoihin. Suunnitelmallisesti toteutetaan palveluja ohjelman mukaisesti ja poistetaan toisaalta.
28. Selvitetään mahdollisuus yksityisteiden avustamisesta luopumiseen ja yksityisteiden valaistuksen siirtämisestä suunnitelmallisesti tienhoitokuntien vastuulle.
29. Resursoidaan katuvalaistuksen led-lamppujen vaihtoon. Pitkän aikavälin kuluessa mahdollistetaan näin merkittävät säästöt.

Toimintakulttuuri

30. Asiantuntija- ja toimistotyössä jatketaan monimuototyöskentelyä ja toimistotilat sopeutetaan tämän mukaisiksi. Henkilöstöä kannustetaan monimuotoiseen työhön ja sähköisten kokousvälineiden käyttämiseen.
31. Otetaan käyttöön sähköinen arkistointi koko kaupunkiorganisaatiossa.

32. Paljon manuaalista työtä vaativien hallinnon prosessien läpikäynti ja automatisointi kaikin mahdollisin keinoin.
33. Kehittämisrahoitusten hakemisessa käytetään tarkkaa harkintaa. Sisällöllisesti niiden tulee toteuttaa toimialojen ja vastualueiden tavoitteita. Omarahoitus katetaan ensisijaisesti vakituisen henkilöstön työpanoksella. Hankkeet eivät saa lisätä pysyviä nettokustannuksia.

Konserniyhteistyö

34. Konsernirakenteen yksinkertaistaminen. Työtä on tehty vuodesta 2017 alkaen. Konsernirakenteesta on saatu irti merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Pääosa niistä on ollut kertaluontoisia ja suurimmat ratkaisut on jo tehty. Selvitetään loppukonsernin osalta, mitä yhtiöiden yhdistämisiä toteuttamalla saataisiin konsernirakenteesta irti taloudellisten hyötyjen osalta ml. taseen siivoaminen ei-strategisista yhtiöomistuksista edellyttäen, että luopumishinta on oikealla tasolla. Toteutetaan pitkin tarkastelukautta
35. Konserniyhtiöiden ja muiden avustusta saavien tahojen avustusten tason alentaminen (kaupunginhallituksen vastualueella olevat) tuleville vuosille. Selvitetään, millaisia mahdollisuuksia kaupungilla on alentaa kaupunginhallituksen budjetissa olevia avustuksia tuleville vuosille. Samaan kokonaisuuteen liittyvät erilaiset jäsenmaksut ja muut tuet, joista luopuminen selvitetään samassa yhteydessä. Avustusten alentaminen väijäämättä johtaa säästötarpeisiin yhtiöissä ja yhteisöissä, mikä tarkoittaa palveluiden vähentämistä tai palveluihin liittyvän laadun laskua.
36. Konserniyhtiöiden osinkotuottojen selvitys. Selvitetään, millaisia mahdollisuuksia kaupungilla on edistää omistuksessa oleviin yhtiöihin liittyvää osingonjakoa omistajille.
37. Selvitys takausprovision käyttöönotosta lainatakausten yhteydessä, myös aiemmin annettujen takausten osalta.

Tulojen kehittäminen

38. Kaupungin asukasluvun kasvattaminen on keskeisin perusta kaupungin tulojen lisäämiselle myös tulevaisuudessa. Alueelle sijoittuvien yritysten ja työpaikkojen määrä korreloi asukasmäärän kehityksen kanssa, kuten myös yhteisöveron määrän kanssa. Vierailijat ja tapahtumat lisäävät kaupungin tunnettuutta. Investoinnit elinvoiman kasvattamiseen ovat mahdollisia, edellyttäen ne aidosti voivat tehostaa kaupungin asukasmäärän positiivista kehitystä panostuksia vastaavasti.
39. Työllisyyden palveluiden kautta edistetään työttömien työllistymistä sekä työnantajien osaavan työvoiman saatavuutta. Työllisyyspalveluilla on mahdollista saavuttaa merkittäviä kustannusvaikutuksia sekä välittömästi että välillisesti, esim. kunnan työmarkkinatukimaksujen pieneneminen, työttömien talouden ja

hyvinvoinnin koheneminen, verotulojen kasvu, yritysten toimintaedellytysten paraneminen, taloudellinen kasvu.

40. Hyte-kertoimen indikaattorien toteuttamiseen pyritään tavoitteellisesti kunnalle tulevien valtionosuuksien maksimoimiseksi siten, että tulojen kasvu on vähintään saman suuruinen kuin menojen lisäys.