

USO7 Teemaseminaari

Päätöksentekokyky kuntatalouden myllerryksessä

Keskiviikkona 20.3.2024 klo 9:30–15:00

USO7 Teemaseminaari 20.3.2024

Tilaisuuden avaus

Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto

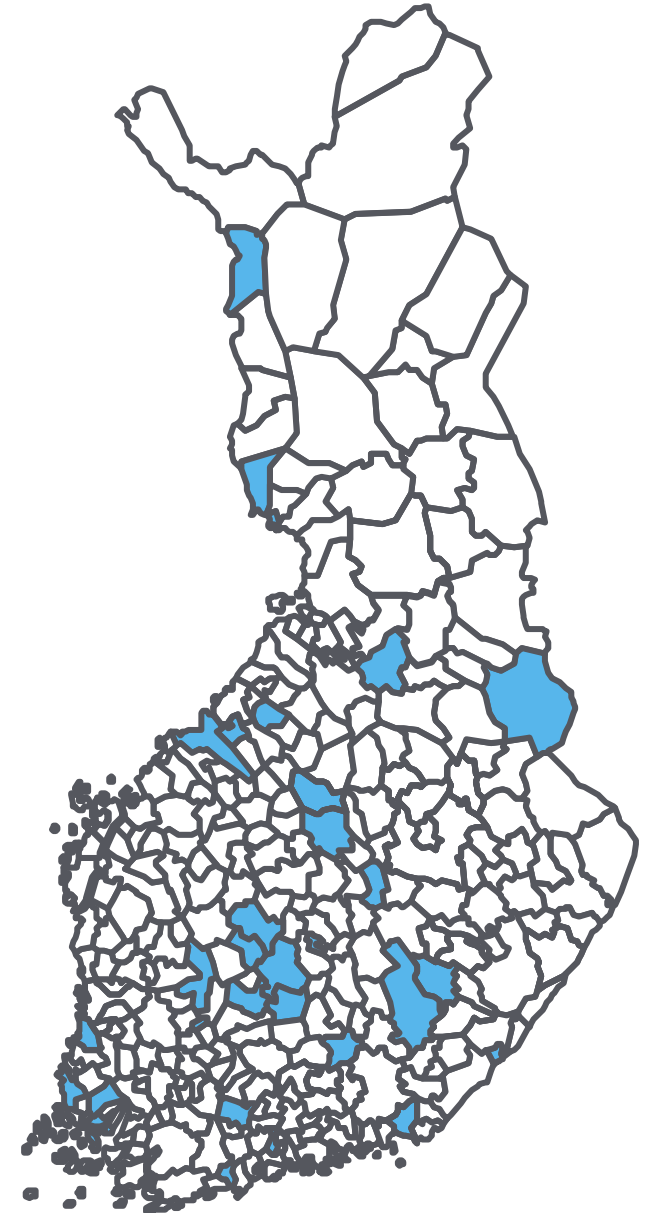
USO7 Teemaseminaari: Päätöksentekokyky kuntatalouden myllerryksessä

- 9.00 Hotelliaamupala
- 9.30 Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 9.45 Kuntatalous ja kuntien rahoitusjärjestelmän uudistaminen**
Varatoimitusjohtaja Timo Reina, Kuntaliitto
- 10.15 Tauko**
- 10.30 Kuntatalouden tiukat näkymät - Miten saada vaikeitakin päätöksiä aikaan?**
Johtaja Eero Laesterä, FCG
- 11.30 Lounas**
- 12.30 Tampereen strategisen päätöksentekokyvyn salaisuudet**
Pormestari Kalervo Kummola, Tampereen kaupunki
- 13.00 Heinolan kaupungin muutosohjelma ja kestävän talouden rakentaminen**
Hallinto- ja kehitysjohtaja Hanna Hurmola-Remmi, Heinolan kaupunki
- 13.30 Tauko**
- 13.45 Kuntajohtamisen kriisien juurisyyt**
Kehittämispäällikkö Sini Sallinen, Kuntaliitto
Tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom, Kuntaliitto
- 14.30 Kestävän kuntatalouden johtaminen**
Yliopistonlehtori Lotta-Maria Sinervo, Tampereen yliopisto
- 15.00 Tilaisuuden päätössanat & kahvitarjoilu**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto



USO-kunnat kaudella 2023-2024

- | | | |
|-----------------|---------------------|----------------|
| 1. Siuntio | 12. Mikkeli | 23. Rautalampi |
| 2. Tuusula | 13. Eurajoki | 24. Viitasaari |
| 3. Naantali | 14. Pirkkala | 25. Pihtipudas |
| 4. Raisio | 15. Kuhmoinen | 26. Kokkola |
| 5. Hamina | 16. Orivesi | 27. Kuhmo |
| 6. Masku | 17. Ylöjärvi | 28. Kannus |
| 7. Loppi | 18. Juva | 29. Ylivieska |
| 8. Mynämäki | 19. Jämsä | 30. Vaala |
| 9. Uusikaupunki | 20. Mänttä-Vilppula | 31. Kemi |
| 10. Heinola | 21. Keuruu | 32. Tornio |
| 11. Imatra | 22. Muurame | 33. Muonio |



USO7: Vuoden 2024 tilaisuudet

Tapahtuma	Ajankohta	Kutsutut
Verkostotapaaminen (RAFO)	Torstai 8.2.2024 klo 10:15–11:15	Verkostokunnista RAFO:on osallistuvat
Teemaseminaari 3 Tampere + striimi	Keskiviikko 20.3. klo 9:30–15:00	Verkostokuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat
Luottamushenkilösparraus Teams	Torstai 11.4. klo 16:30–18:30	Verkostokuntien luottamushenkilöt
Työseminaari 3 Kuntatalo + Teams	Keskiviikko 24.4. klo 12:00–16:00	Verkostokuntien viranhaltijat ja kehittäjät
Työseminaari 4 Helsinki + Teams	Tiistai 17.9. klo 12:00–16:00	Verkostokuntien viranhaltijat ja kehittäjät
Päätösseminaari Kuntatalo + kunta.tv	Keskiviikko 20.11. klo 9:30–15:00	Verkostokuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat

USO7 Luottamushenkilösparraus: Luottamushenkilöt ja omistajaohjaus kuntakonserneissa

Torstaina 11.4.2023 klo 16:30–18:30, Teams

- 16.30 Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 16.35 Luottamushenkilö konsernijohdossa ja kuntayhtiössä**
Johtava asiantuntija Markku Pyykkölä, FCG
Keskustelu
- 17.15 Oppeja USO-kunnista: Kuntaesimerkit omistajaohjauksesta ja konsernijohtoon toimintatavoista**
USO-kuntien edustajat
Keskustelu
- 18.30 Tilaisuus päättyy**

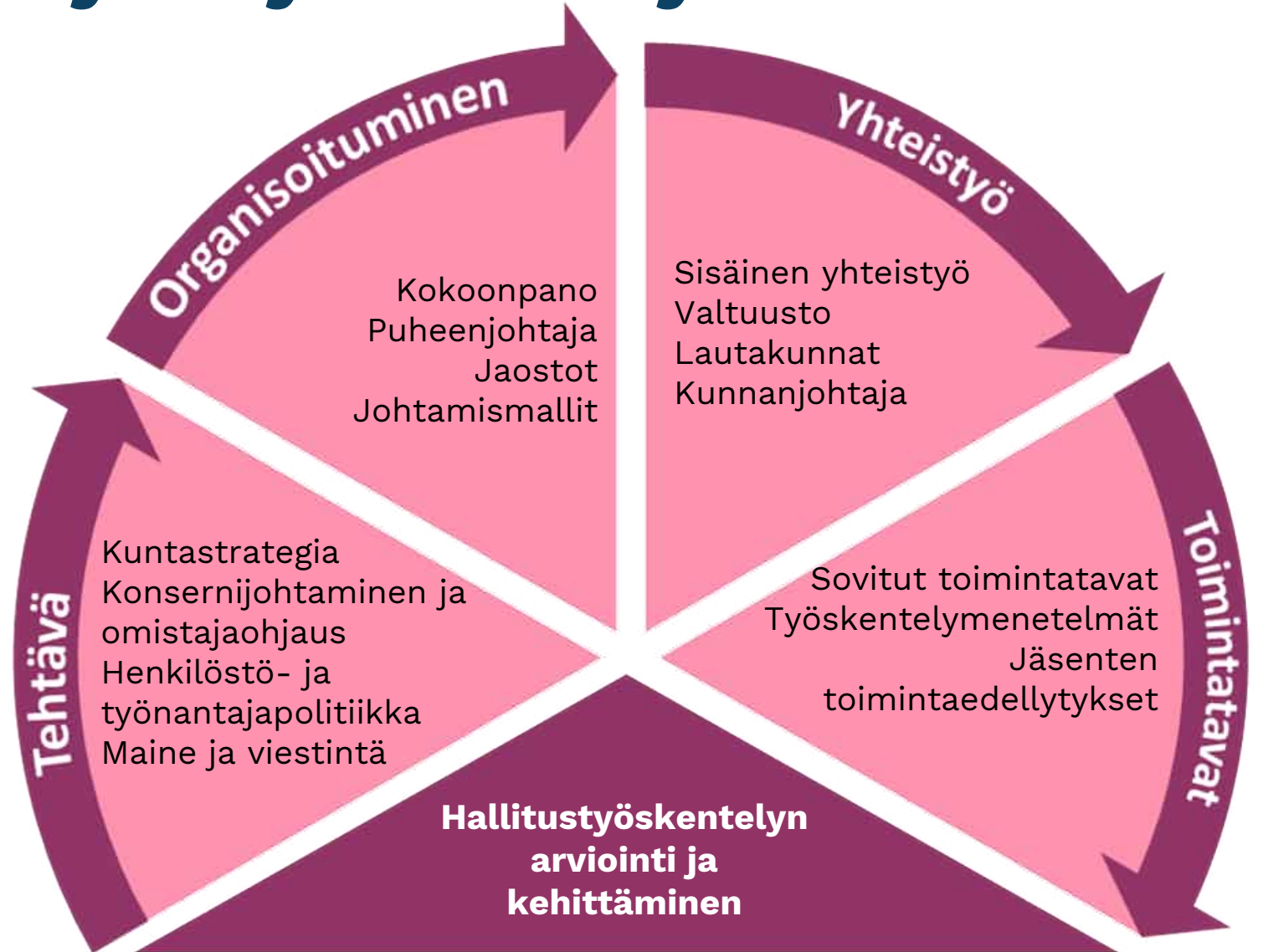
USO7 Kolmas työseminaari: Kunnan elinvoima- ja työllisyysrooli Keskiviikko 24.4. klo 12:00–16:00, Kuntatalo & Teams

- 11.00** **Lounas**
- 12.00** **Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 12.15** **TE-uudistus ja kuntien elinvoima**
Elinvoimajohtaja Jarkko Huovinen, Kuntaliitto
- 12.45** **Työllisyys- ja elinvoimaekosysteemin organisointi ja johtaminen**
Kehitysjohtaja Janne Antikainen, MDI/FCG
- 13.30** **Etelä-Karjalan elinvoiman ja työllisyyden edistämisen ekosysteemi**
Muutosjohtaja Johanna Ilmoni, Lappeenrannan kaupunki
Työllisyysasiantuntija Marika Vento, Imatran kaupunki
- 14.00** **Kuntakehittämisen johtaminen ja organisointi Siuntiossa**
Hallintojohtaja Niko Kannisto
- 14:30** **Tauko**
- 14.45** **Työseminaarin työskentelyosio**
- 15.55** **Verkoston ajankohtaiset asiat**
USO-koordinaattori Santeri Lajunen, FCG
- 16.00** **Tilaisuus päättyy**



Kunnanhallituksen hyvä työskentely

Uusi julkaisu kunnanhallituksen työn tueksi ja kehittämiseksi



USO7 Teemaseminaari: Päätöksentekokyky kuntatalouden myllerryksessä

- 9.00 Hotelliaamupala
- 9.30 Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 9.45 Kuntatalous ja kuntien rahoitusjärjestelmän uudistaminen**
Varatoimitusjohtaja Timo Reina, Kuntaliitto
- 10.15 Tauko**
- 10.30 Kuntatalouden tiukat näkymät - Miten saada vaikeitakin päätöksiä aikaan?**
Johtaja Eero Laesterä, FCG
- 11.30 Lounas**
- 12.30 Tampereen strategisen päätöksentekokyvyn salaisuudet**
Pormestari Kalervo Kummola, Tampereen kaupunki
- 13.00 Heinolan kaupungin muutosohjelma ja kestävän talouden rakentaminen**
Hallinto- ja kehitysjohtaja Hanna Hurmola-Remmi, Heinolan kaupunki
- 13.30 Tauko**
- 13.45 Kuntajohtamisen kriisien juurisyyt**
Kehittämispäällikkö Sini Sallinen, Kuntaliitto
Tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom, Kuntaliitto
- 14.30 Kestävän kuntatalouden johtaminen**
Yliopistonlehtori Lotta-Maria Sinervo, Tampereen yliopisto
- 15.00 Tilaisuuden päätössanat & kahvitarjoilu**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto

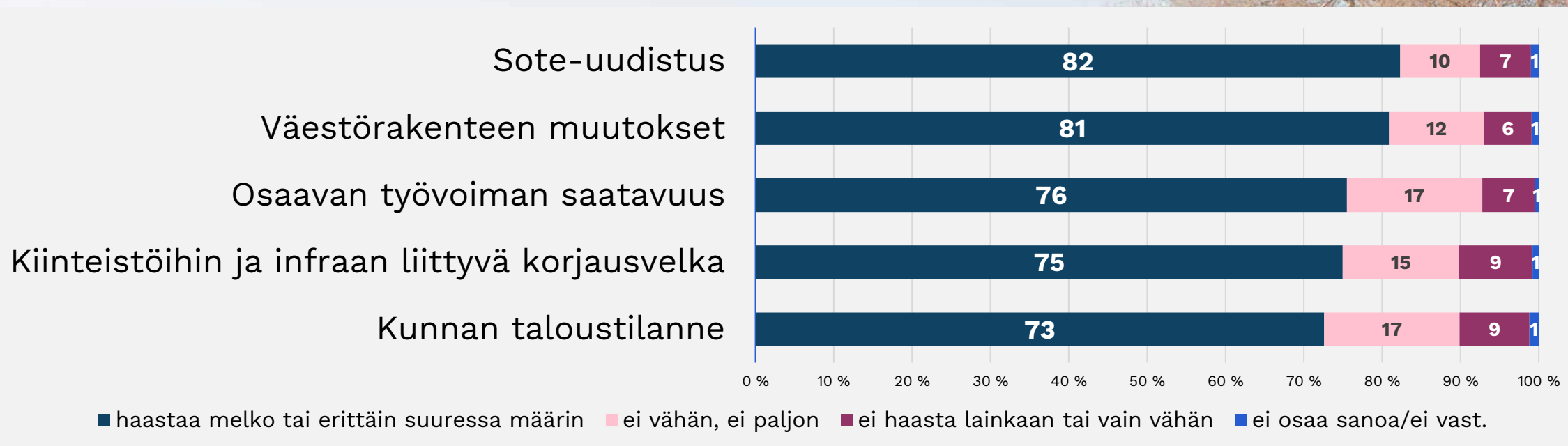


Kuntatalous ja kuntien rahoitusjärjestelmän uudistaminen

US07 –teemaseminaari, Tampere 20.3.2024

Timo Reina

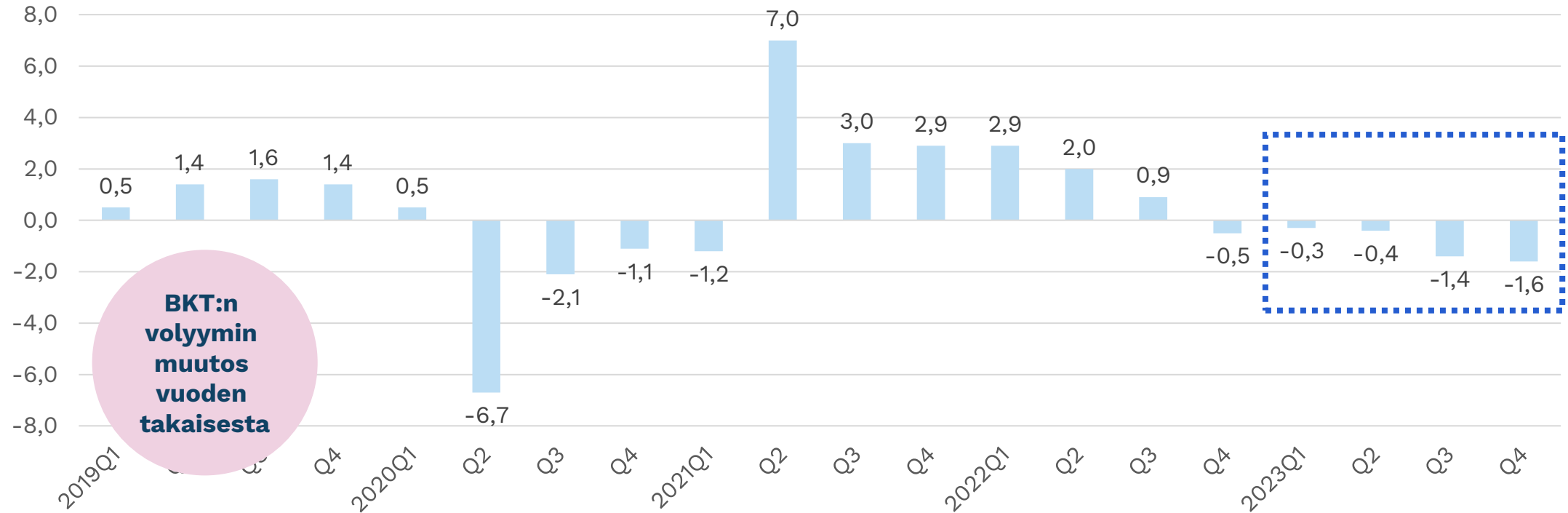
Viisi teemaa, jotka aiheuttavat kunnissa eniten huolta juuri nyt



Kuinka kuntasi sykkii -kyselyyn vastasi marras-joulukuussa 2023 yhteensä 1101 kuntien luottamushenkilöä ja johtavaa viranhaltijaa.

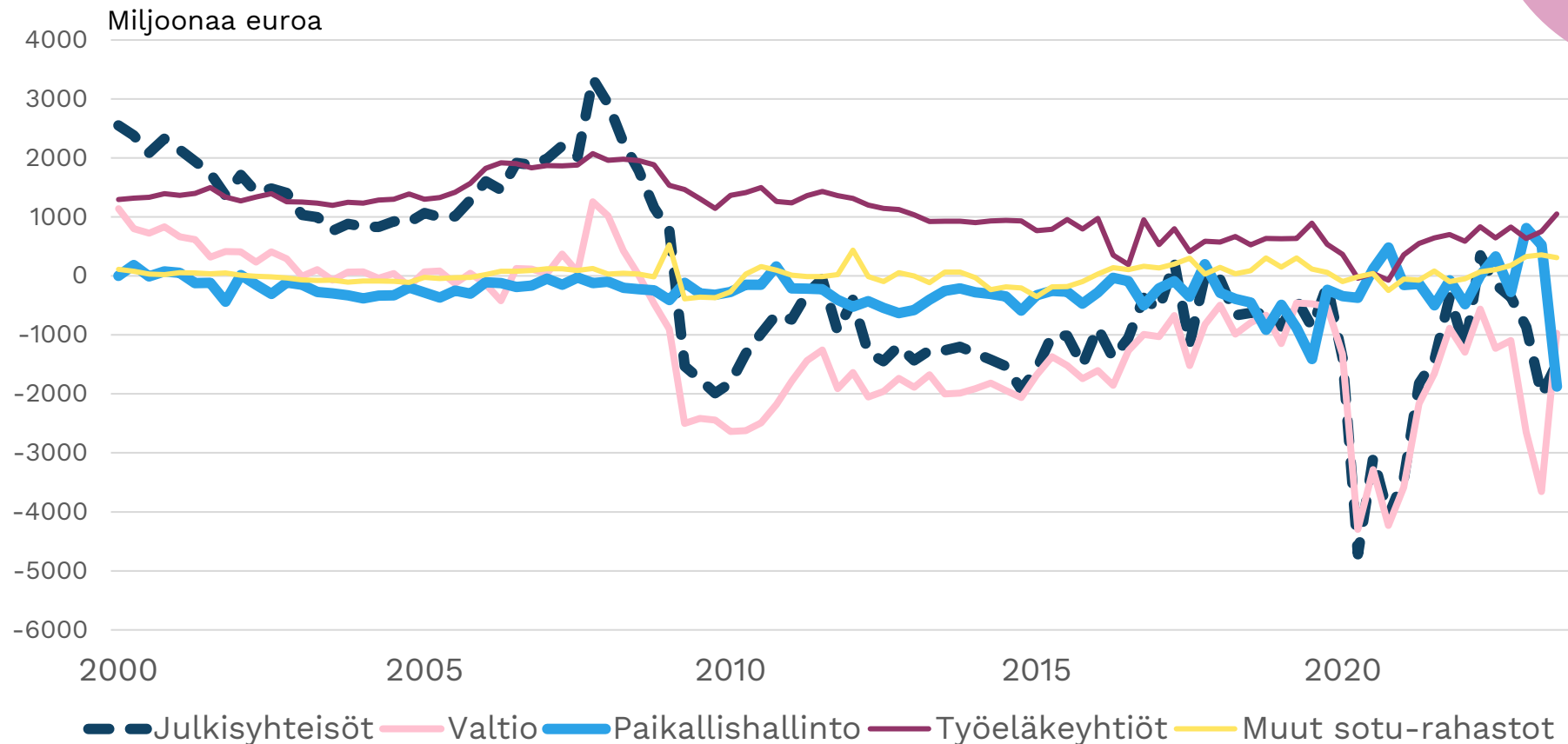
Suomen kansantalous on taantumassa

BKT-muutos edellisen vuoden vastaavasta ajankohdasta, kausitasoitettu ja työpäiväkorjattu aikasarja



Julkisen sektorin tasapaino, kansantalouden tilinpidon nettoluotonanto, kausitasoitus

Taloustilastot
niputtavat yhteen
hyvinvointialueet
ja kunnat





Kunta-valtio-suhteen ja ohjauksen uudistaminen

Kuntakäsityksen moninaisuus

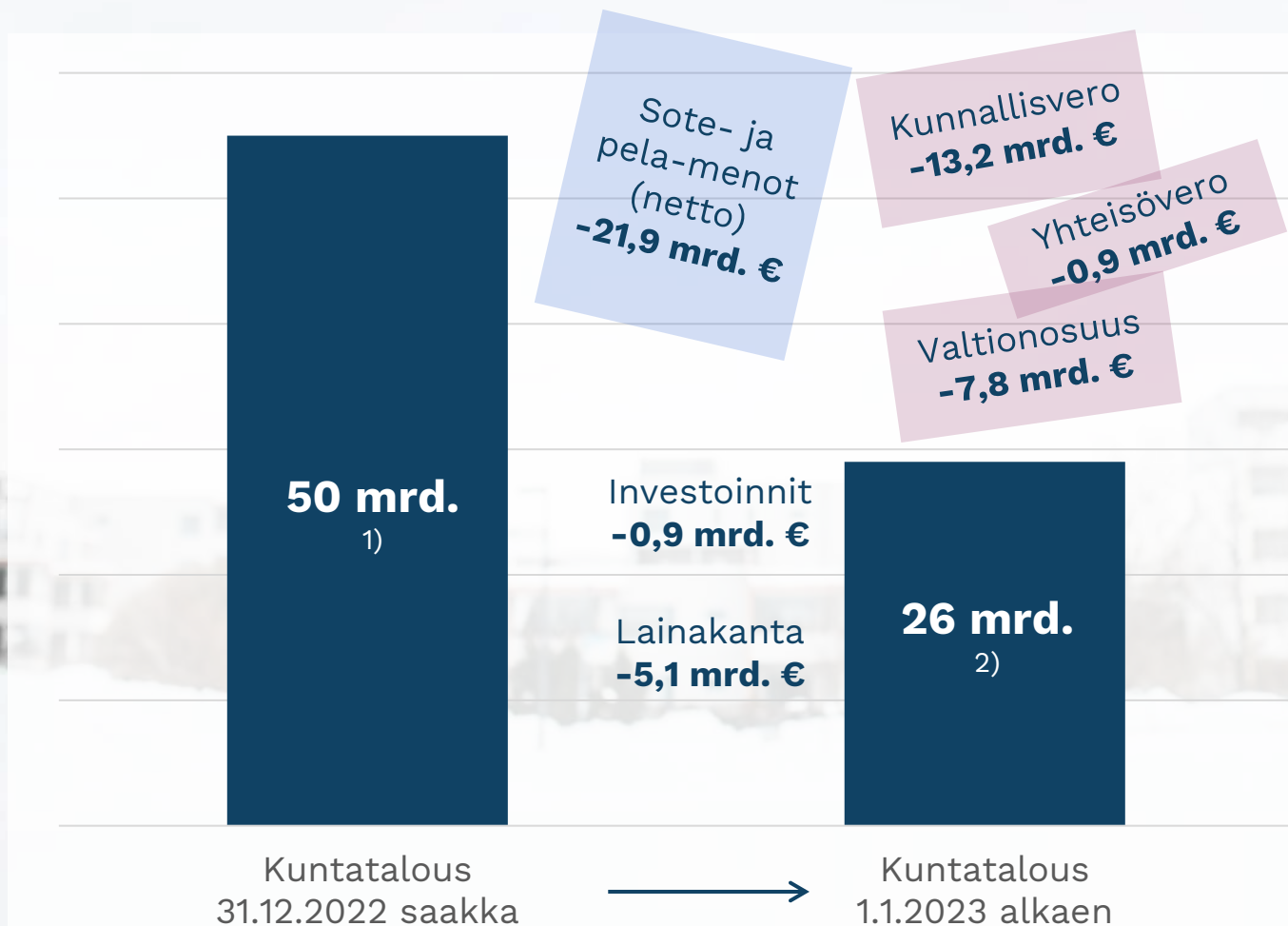
Kestävä rahoitus

Toimivat yhdyspinnat hyvinvointialueisiin ja valtioon

Muutoksessa menestyminen ja johtaminen

Kunnallinen itsehallinto ja demokratia

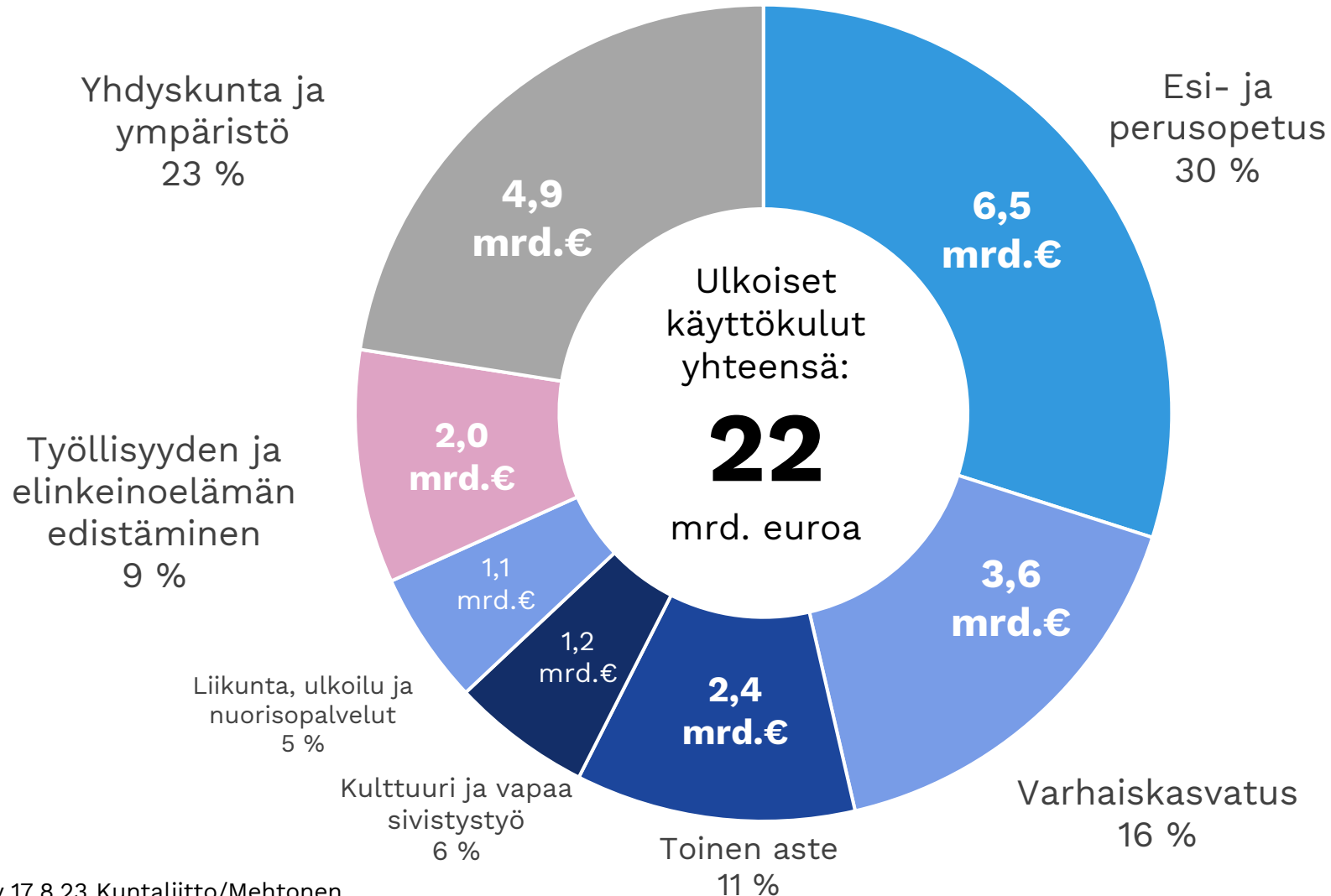
Sote-uudistus muutti merkittävästi sekä kuntien menoja että tuloja vuonna 2023



- 1) Toiminta- ja investointikulut 2022 (ml. sosiaali- ja terveys sekä pelastuspalvelut)
- 2) Tilinpäätösarvioiden mukaiset toiminta- ja investointikulut vuodelta 2023

Kunnan tehtävät 2025→

Ulkoiset käyttökulut¹ mrd.€



Työllisyyden ja elinkeinoelämän edistämisen tehtävässä on huomioitu arvio valtiolta kunnille siirtyvien tehtävien kokonaiskustannuksissa. Tämä lisäksi luvuissa on huomioitu arvio kuntien omista panostuksista.

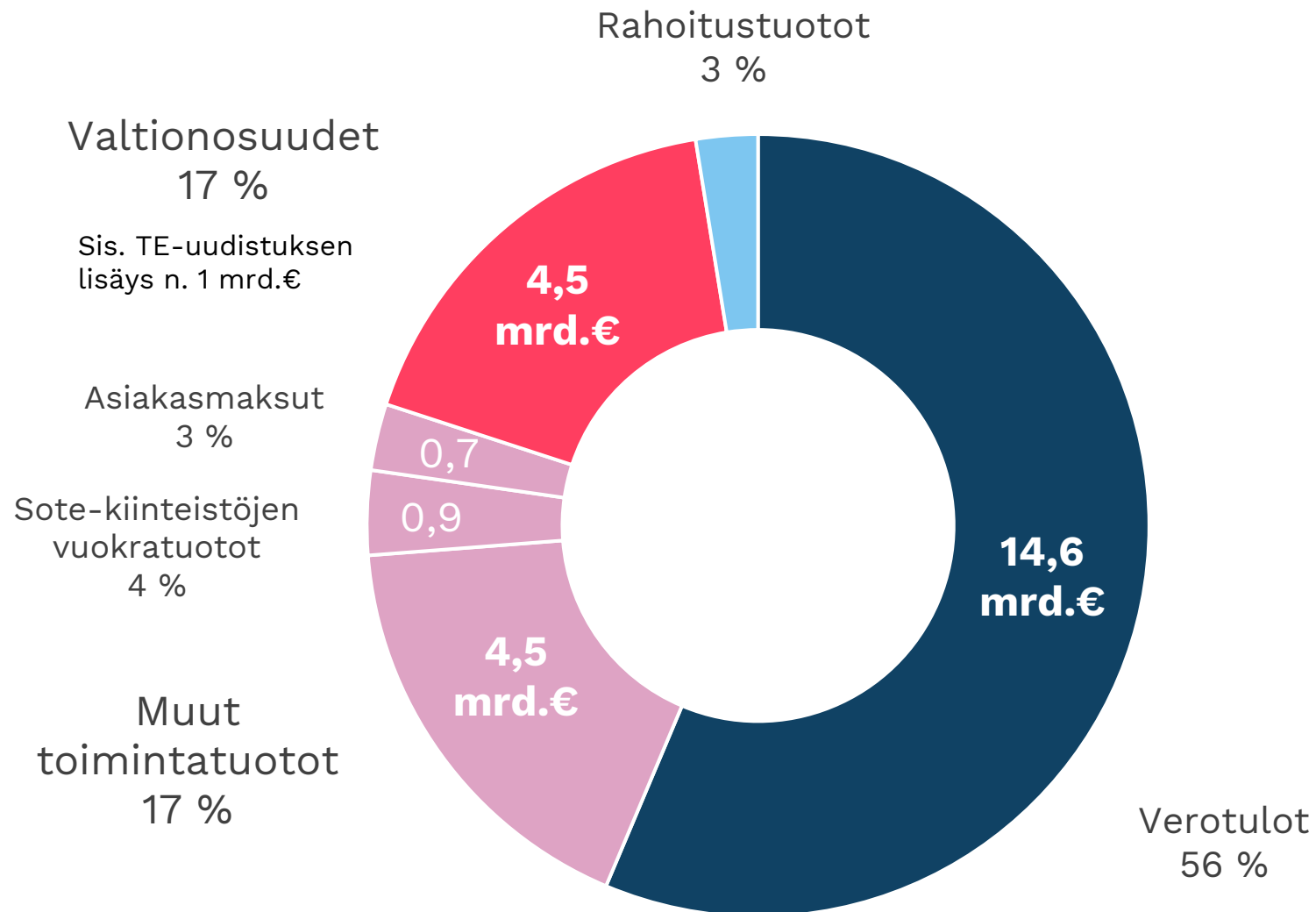
1) Ulkoiset käyttökulut kuvaavat parhaiten tehtävien volyymin. Ulkoiset käyttökulut eivät ota kantaa siihen millä toiminta rahoitetaan. Kuluissa on mukana myös asiakasmaksutuloilla ja ulkoisilla myyntituloilla rahoitettu toiminta.

Ulkoinen sana viittaa siihen, etteivät luvut vääristy kuntasektorin välisistä sisäisistä ostoista. Luvuista on poistettu kuntien välisten yhteistoiminta-alueiden sekä kuntien ja kuntayhtymien väliset erät.

Käyttökulut sisältävä toimintakulujen lisäksi poistot ja arvonalentumiset sekä palveluille kohdenneet vyörytykset ja sisäiset erät.

Uuden kunnan talous 2025→

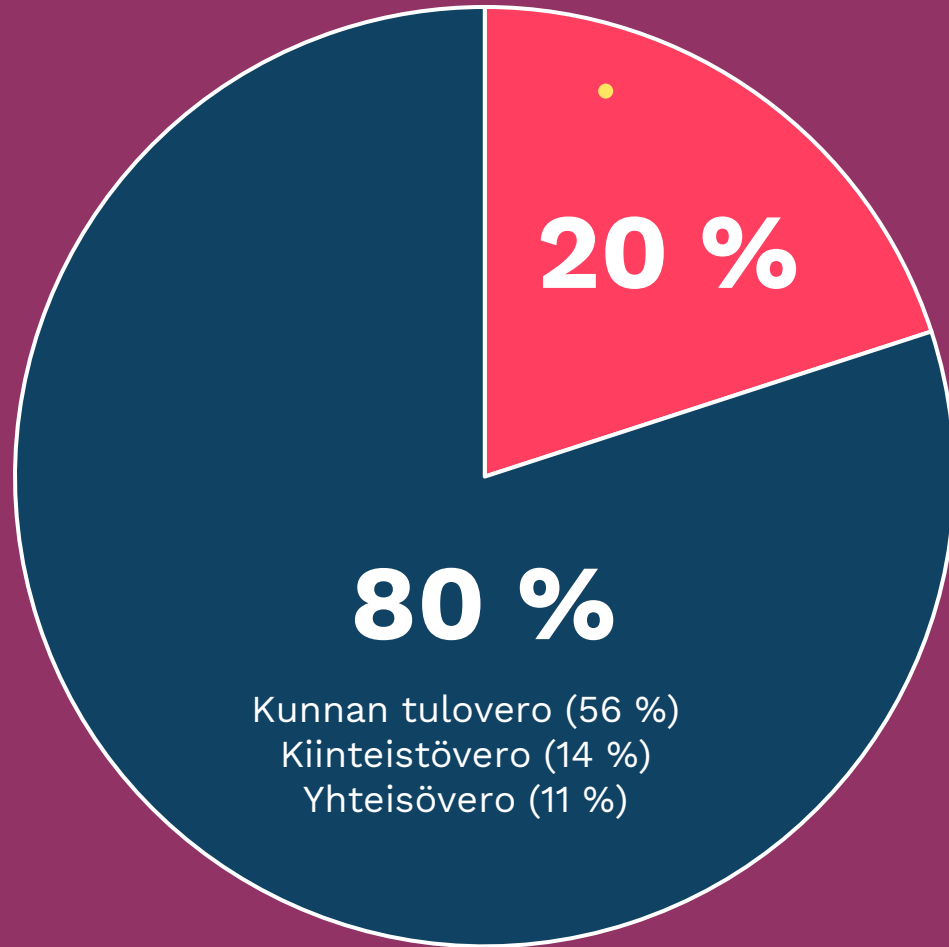
Hahmotelma käyttötuloista



Verotulot toimintakatteesta 2024

KASKINEN	165 %
PELKOSENNIEMI	163 %
EURAJOKI	152 %
HAMINA	140 %
HANKO	137 %
...	...
PERHO	51 %
MERIJÄRVI	50 %
RANUA	41 %
LESTIJÄRVI	31 %
KEMINMAA	27 %

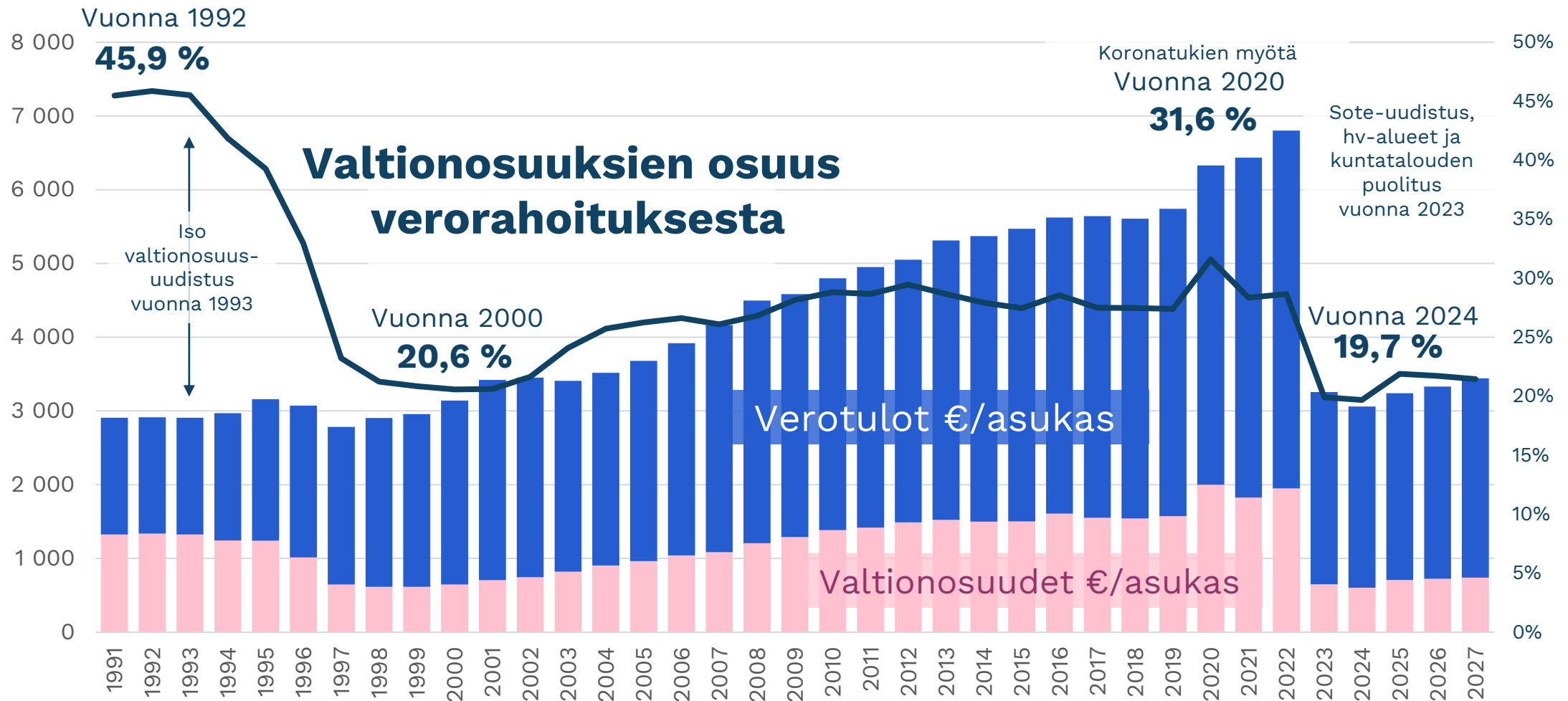
Lähde: VM, painelaskelmakehikko



**Valtio rahoittaa enää
vain viidenneksen**
kuntien järjestämisvastuulla olevan
sivistystoimen
menoista.

**Kuntien toiminnasta
valtaosa rahoitetaan
kunnan omilla
verotuloilla.**

Valtion rahoitusosuus peruspalveluihin on historiallisen matalalla tasolla vuonna 2024



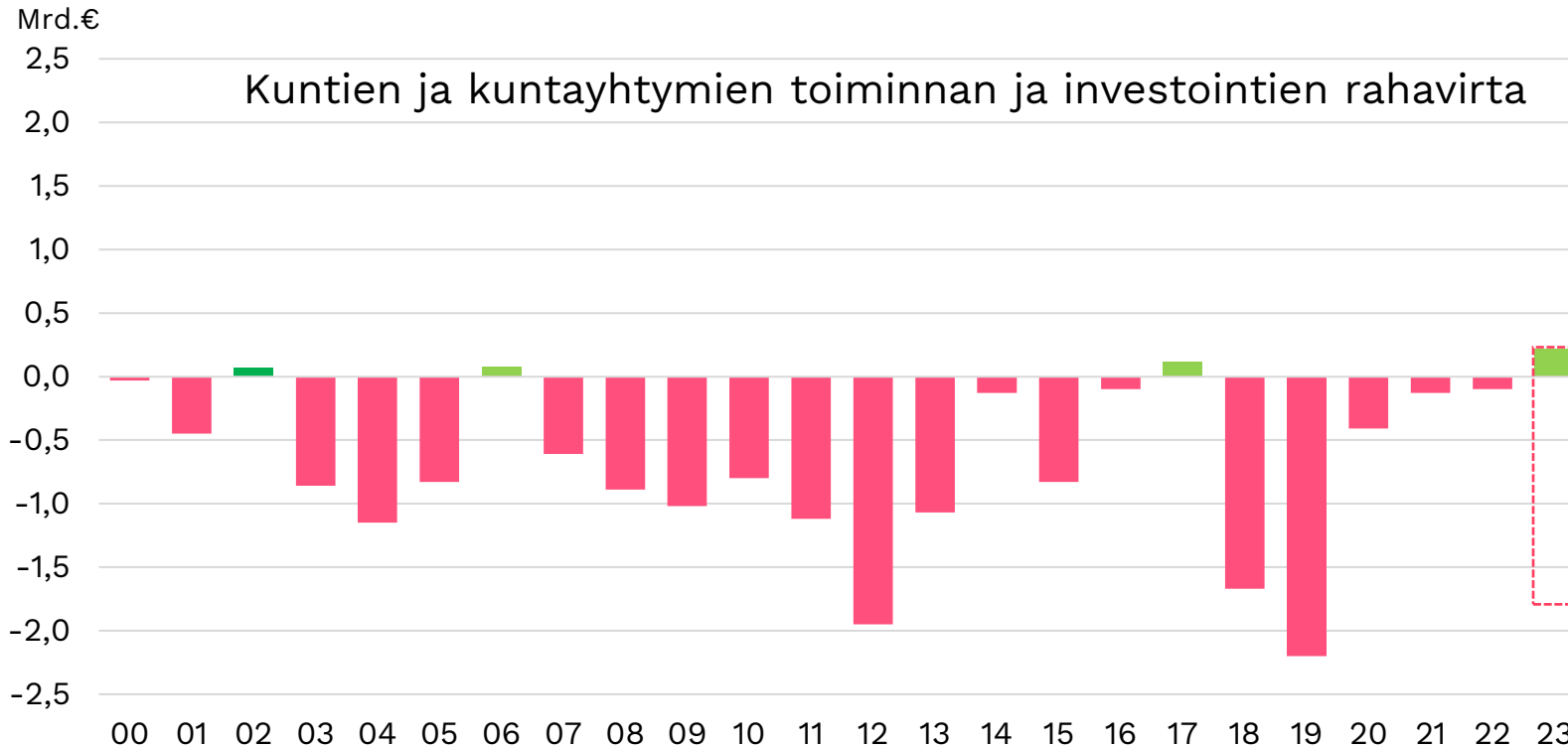
Kuntien ja kuntayhtymien tilinpäätösarviot 2023

Kuntatalous jäi hieman odotuksista - ylsi kuitenkin tasapainoon

- Manner-Suomen kunnat ja kuntayhtymät lähellä tasapainoa
 - Toiminnan ja investointien rahaviralla mitattuna kuntatalous lievästi ylijäämäinen
 - Velkamäärä laski edellisvuodesta
 - Tilikauden tulos: +1,8 mrd.€
- Kertaluonteiset erät paransivat tulosta miljardeilla
 - Verohännät paransivat tulosta 1,4 miljardilla
 - Takaisinperittävien valtionosuuksien tulosvaikutus 0,5 miljardia
 - Ilman kertaluonteisia verorahoituseriä tulos olisi jäänyt lievästi negatiiviseksi
- Kulujen kehitys tarkentuu vielä
 - Todellinen kulukehitys hautautuu sote-uudistuksen tehtäväsiirron vuoksi
 - Kuntiin jäävissä palveluissa kulukasvua, esimerkiksi varhaiskasvatuksessa



Toiminnan ja investointien rahavirta lievästi plussalla



Toiminnan ja investointien rahavirta on rahoituslaskelman välitulospäättösarvio, jonka negatiivinen (alijäämäinen) määrä ilmaisee, että menoja joudutaan kattamaan joko kassavaroja vähentämällä tai ottamalla lisää lainaa.

Positiivinen (ylijäämäinen) määrä ilmaisee, kuinka paljon rahavirrasta jää nettoantolainaukseen, lainojen lyhennyksiin ja kassan vahvistamiseen.



Vuoden 2023 tulos selittyy sote- uudistuksen poikkeuserillä

Poikkeuserät vuonna 2023:

Kuntatalouden tulos
vuonna 2023

1,8
mrd. €

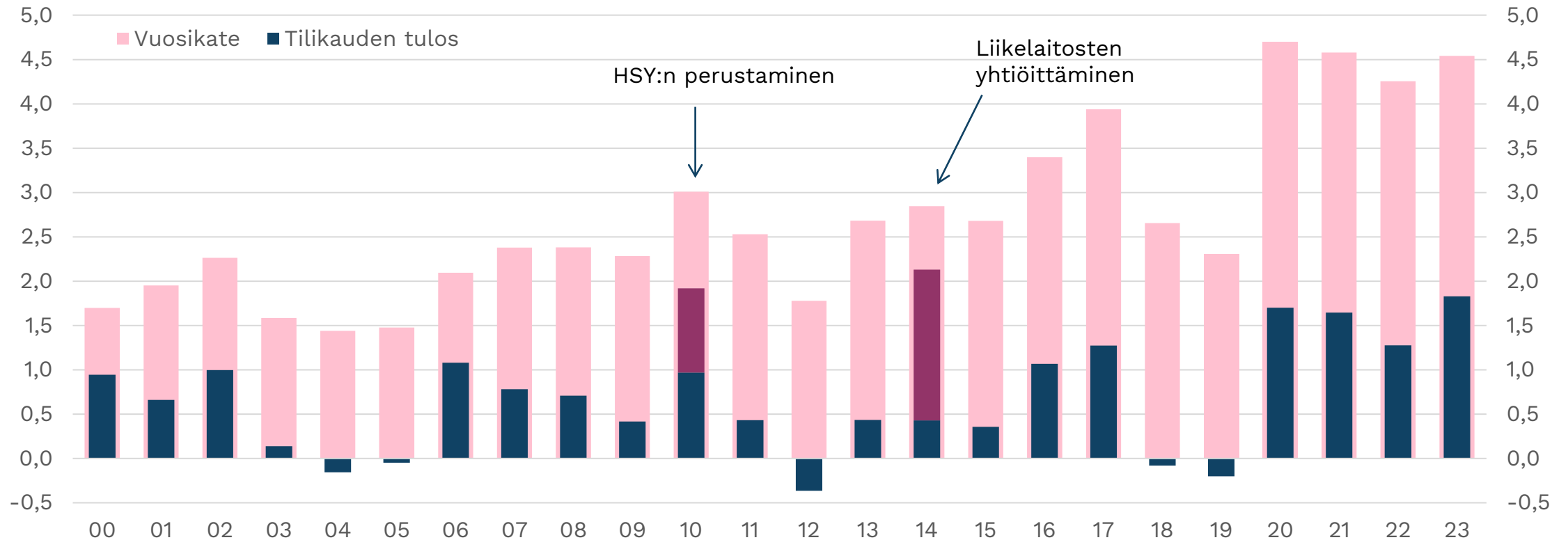
1,4
mrd. €

Verohännät

0,5
mrd. €

Takaisinperittävä
valtionosuus

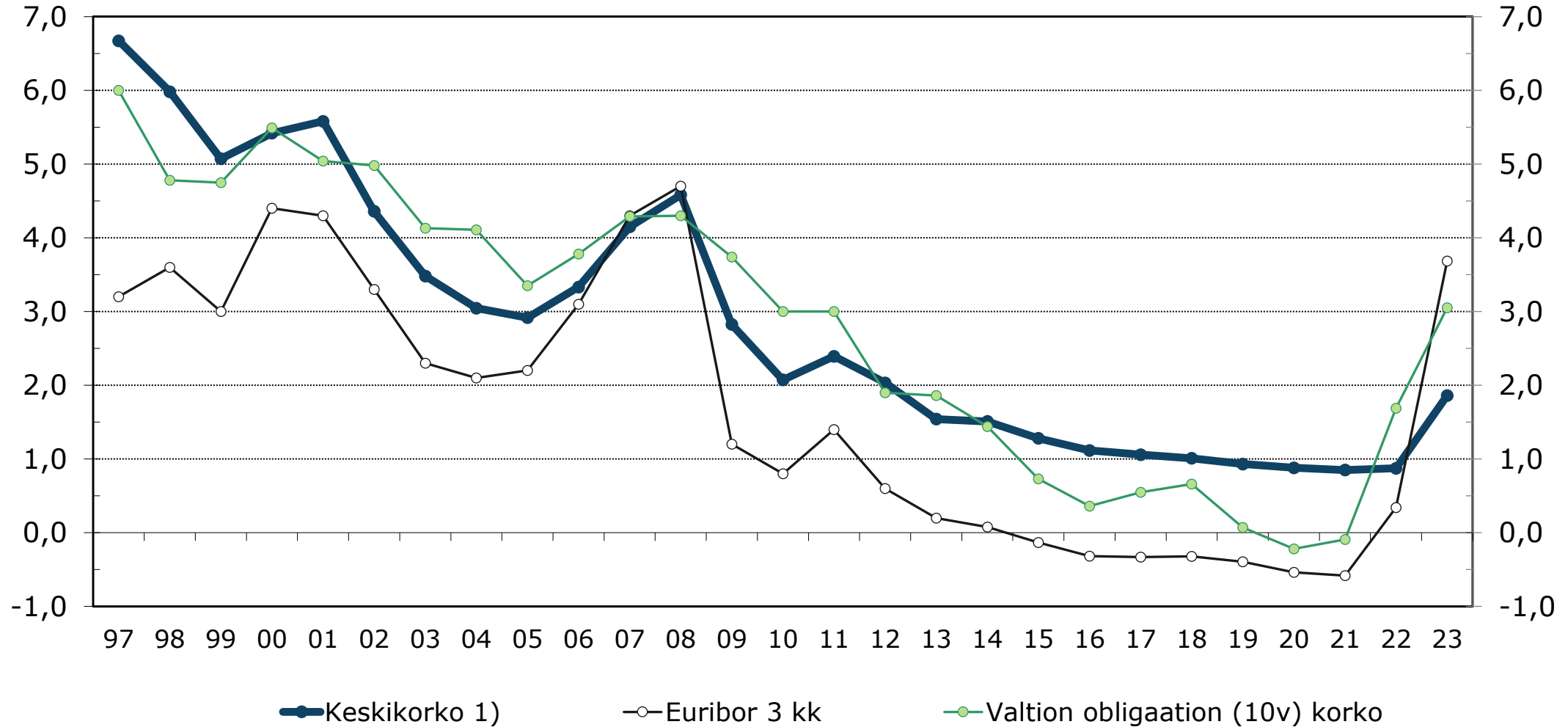
Kuntien ja kuntayhtymien vuosikate sekä tilikauden tulos



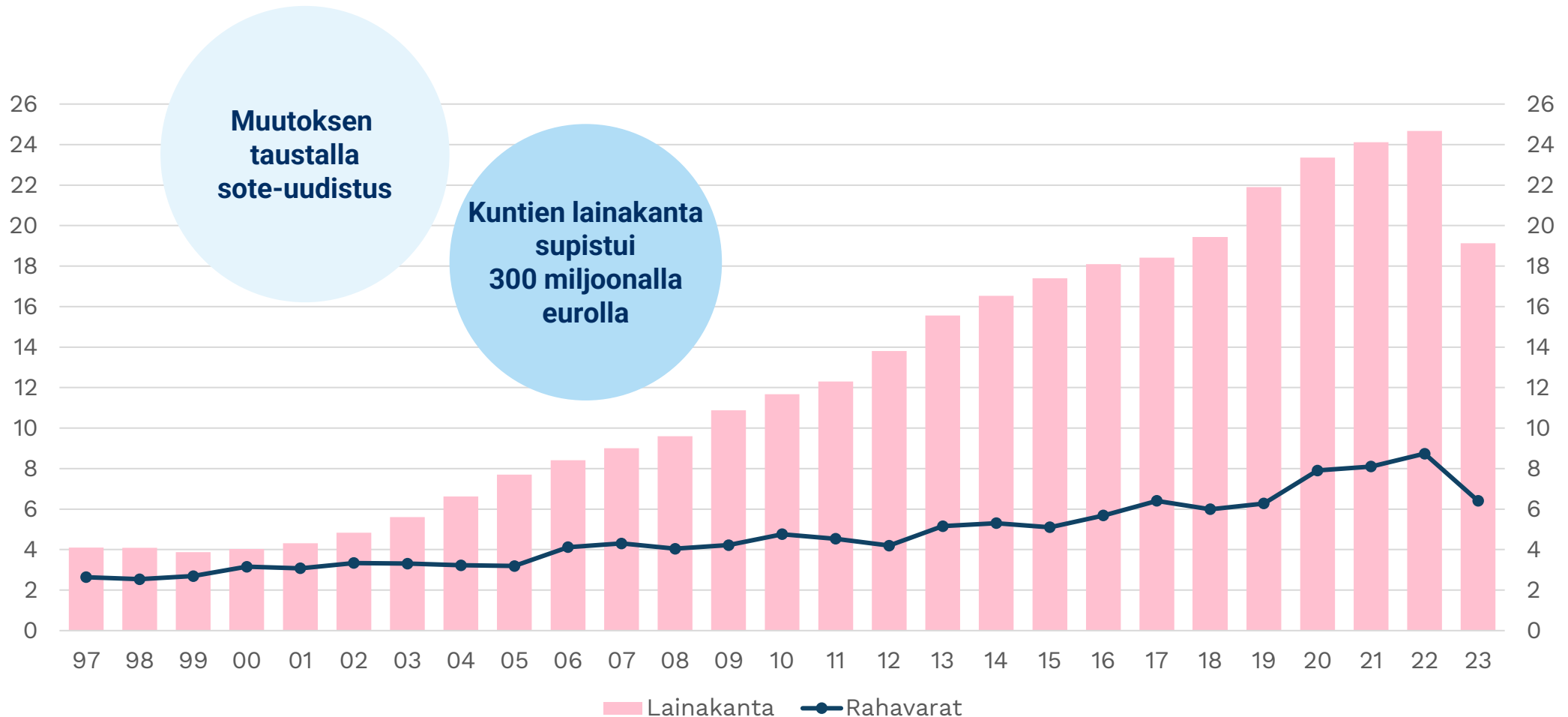
Tilikauden tulos sisältää vuonna 2010 HSY:n perustamisesta johtuvia satunnaisia tuloja noin 0,95 mrd. euroa ja vuonna 2014 liikelaitosten yhtiöittämisistä johtuvia satunnaisia tuloja arviolta 1,7 mrd. euroa.

Lähde: Tilastokeskus 2000-2020, vuodesta 2021 lähtien Valtiokonttorin keräämät tilinpäätösarviot, Manner-Suomen kunnat ja kuntayhtymät.

Kuntien korkokulut kehittyivät markkinakorkoa suotuisammin



Vuonna 2023 kuntien ja kuntayhtymien lainakanta laski yli 5 miljardia euroa



**KUNTA
LIITTO**

Kommun-
förbundet

**KUNTALIITON
TALOUSBAROMETRI**

Kuntaliiton talousbarometri

Kevät 2024

Mikko Mehtosen blogi 31.1.2024

Kohta kylmenee: Kuntatalouden tilaan luvassa muutos



Taas koittaa se aika vuodesta, kun talousihmiset kiirehtivät viime vuoden lukuja kasaan. Kuntien tilinpäätöksissä näemme nyt ensimmäisen sotettoman vuoden, kun sosiaali- ja terveys sekä pelastuspalvelut siirtyivät viime vuoden alusta hyvinvointialueiden vastuulle. Sote-uudistuksen aiheuttama sumu ei kuitenkaan ole vielä hälvennyt, viime vuoden tilinpäätösluvuista on odotettavissa poikkeukselliset.

Mikä tekee viime vuodesta erityisen?

Sote-uudistukseen liittyvä verorahoituksen siirto sekoitti viime vuoden talouslukuja. Verotuloihin vaikutti ylimääräisenä kertaeränä niin sanottu verohäntä* peräti 1,4 miljardin edestä, kun taas ylimääräisiä valtionosuuksia maksettiin jopa 0,5 miljardilla. Tarkentuneet sote-uudistuksen laskelmat poistavat nämä valtionosuudet kuntien taloudesta.

Talous | Kuntaliitto

Kuntien talousnäkömät synkentyivät – yli 80 prosenttia ennakoi sopeutustoimia

Yllätyksenä tullut satojen miljoonien lisäleikkaus valtionosuuksiin on yksi suurimmista syistä, arvioi Kuntaliiton pääekonomisti.



Kuntaliiton pääekonomisti Minna Punakallo kuvattuna vuonna 2022. KUVA: ANTTI HÄMÄLÄINEN / LEHTIKUVA

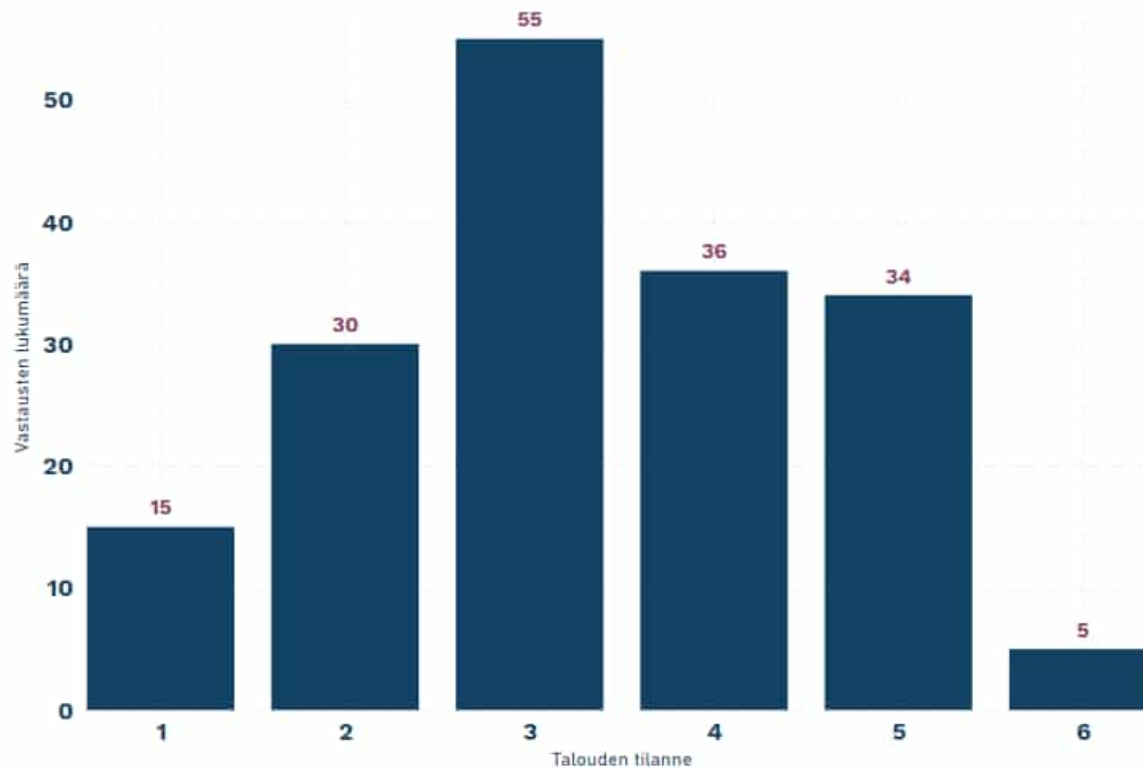
Nina Törnudd STT

2.2. 12:45

PUOLET Suomen kuntien talousjohtajista arvioi kuntansa talouden olevan vuoden päästä joko huono tai erittäin huono, ilmenee Kuntaliiton Talousbarometristä. Yli 80 prosenttia vastaajista ennakoi kunnassaan kohtalaisia tai huomattavia sopeutustoimia.

Talusojohtajat arvioivat kuntansa talustilannetta asteikolla yhdestä kuuteen, jossa yksi oli erittäin huono ja kuusi erittäin hyvä. Vuoden sisällä keskimääräinen arvio laskee nykyisestä 3,3:sta 2,6:een.

Kuntien talouden tilanne on keskimäärin hyvä



Kuntaliitto, kevät 2024

3,34

Keskiarvo

3,00

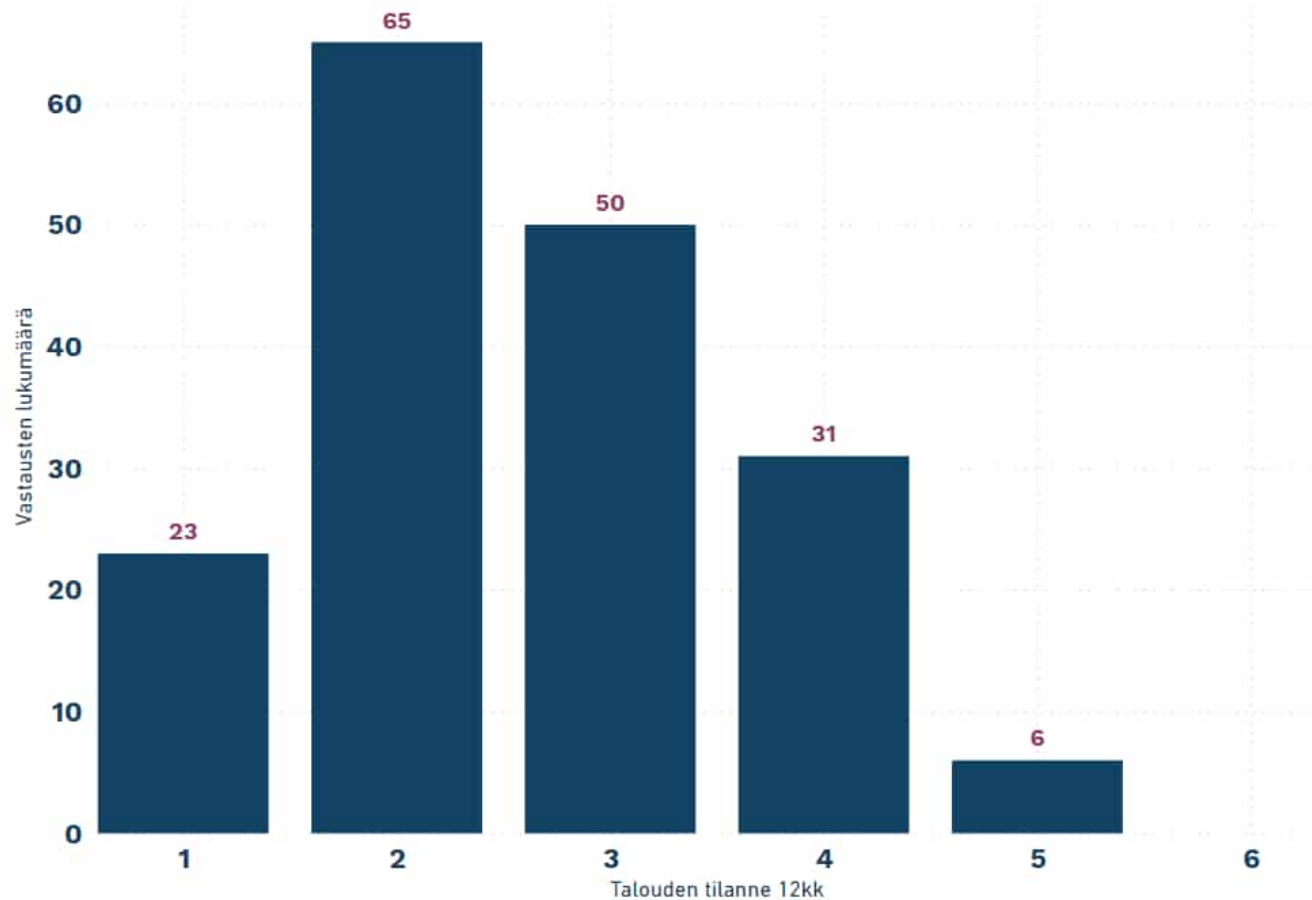
Mediaani

Kuntien talousjohtajilta kysyttiin kunnan talouden tilannetta nyt asteikolla yhdestä kuuteen.

1 = erittäin huono
6 = erittäin hyvä

Vastauksia yhteensä: **175**

Puolet talousjohtajista arvioi kunnan talousnäkymät huonoiksi tai erittäin huonoiksi 12kk kuluttua



2,61
Keskiarvo

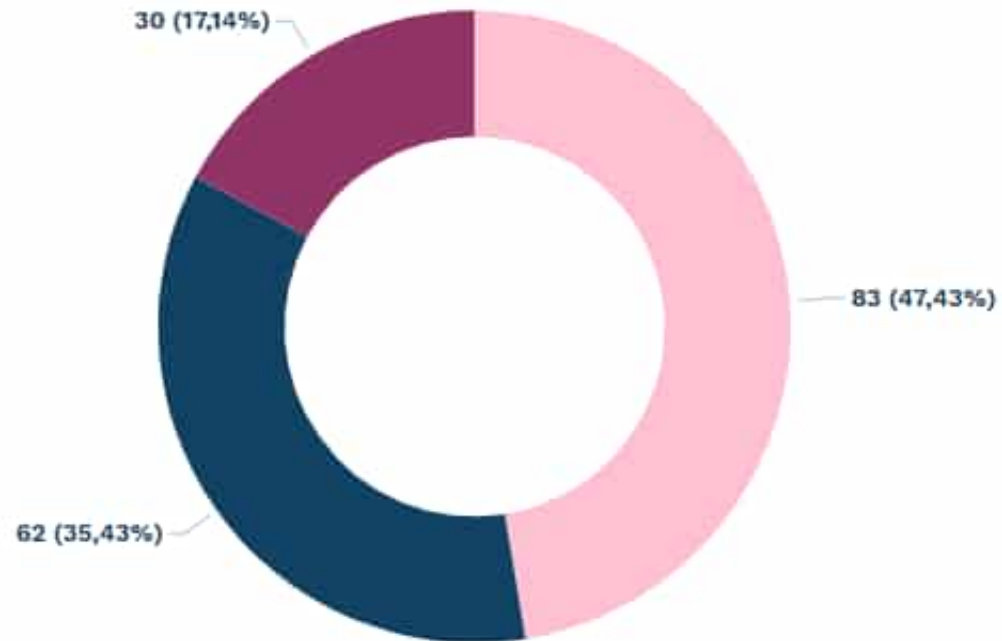
2,00
Mediaani

Kuntien talousjohtajilta kysyttiin kunnan talouden tilannetta 12 kk kuluttua asteikolla yhdestä kuuteen.

1 = erittäin huono
6 = erittäin hyvä

Vastauksia yhteensä: **175**

Heikentyvä talous pakottaa kunnat sopeuttamaan talouttaan

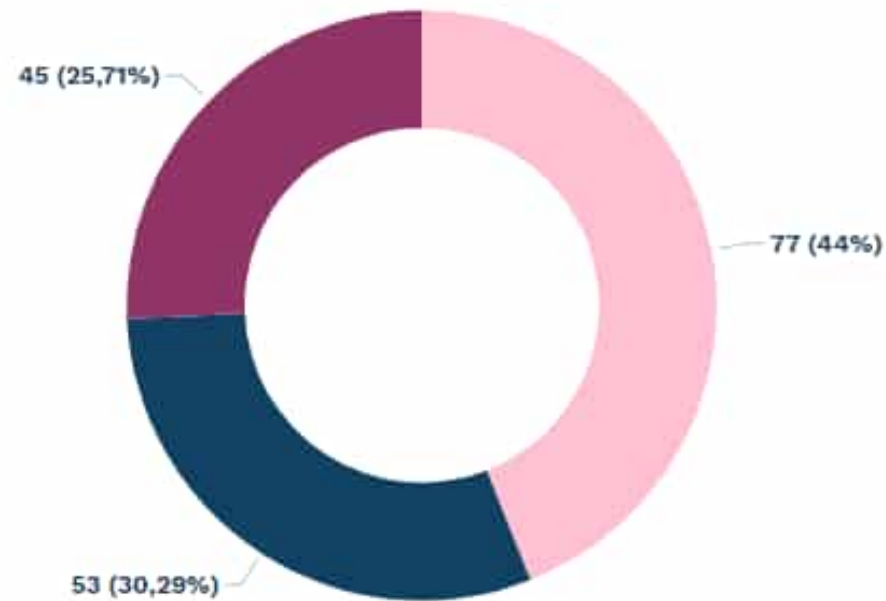


Kuntien talousjohtajilta kysyttiin sopeutustoimien tarvetta asteikolla:

- Huomattava
- Kohtalainen
- Ei tarvetta

Kuntaliitto, kevät 2024

Osa kunnista investoi voimakkaasti - osassa investoinnit vähenevät

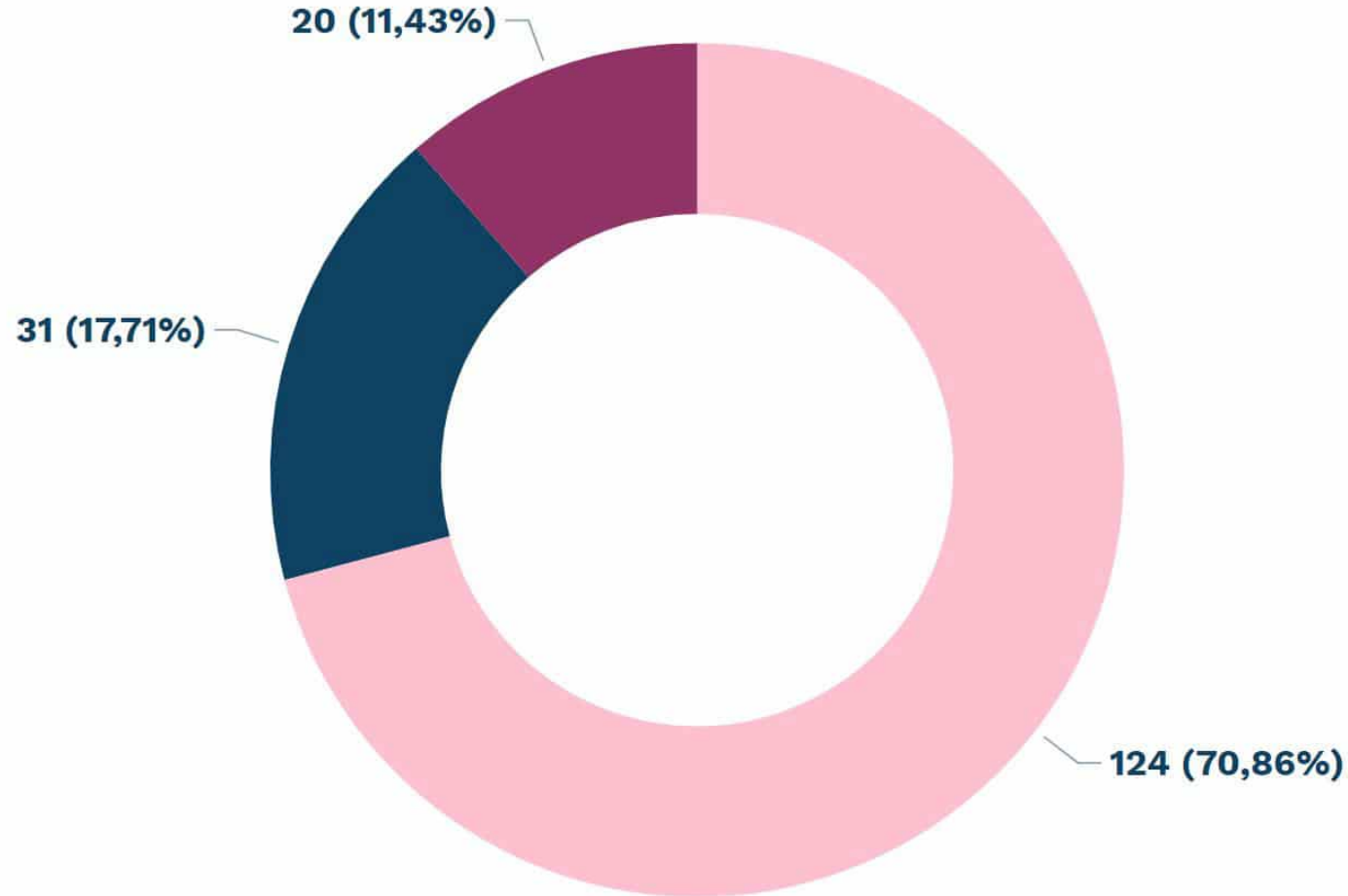


Kuntien talousjohtajilta kysyttiin investointimenojen kehitystä 2024 - 2026

- Nousee
- Pysyy ennallaan
- Laskee

Kuntaliitto, kesät 2024

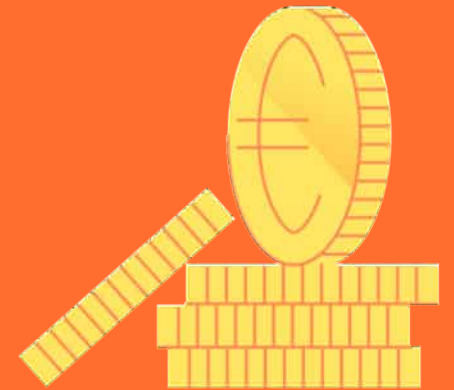
Valtaosassa kuntakonserneja lainakanta kasvaa lähivuosina



Kuntien talousjohtajilta kysyttiin kuntakonsernin lainakannan kehitystä 2024 - 2026

- Nousee
- Pysyy ennallaan
- Laskee

Kuntien rahoitusjärjestelmän uudistaminen





Tiedotteet ja uutiset

Kolumnit

Puheet

Päätökset

Uutiskirjeet

Tapahtumat

Ajankohtaiset teemat

VM sosiaalisessa mediassa

Tilaa aineistoja

Kuntien peruspalvelujen valtionosuusjärjestelmää uudistetaan

valtiovarainministeriö
31.8.2023 13.48 TIEDOTE

Kunta- ja alueministeri Anna-Kaisa Ikonen on asettanut kuntien peruspalvelujen valtionosuusjärjestelmän uudistuksen valmistelua varten valmisteluryhmän toimikaudelle 31.8.2023-31.12.2025. Tavoitteena on uudistaa peruspalvelujen valtionosuusjärjestelmä hallitusohjelman linjausten mukaisesti sekä lisätä järjestelmän ymmärrettävyyttä ja läpinäkyvyyttä. Työryhmän puheenjohtajana toimii ylijohtaja Jani Pitkäniemi valtiovarainministeriöstä.

Työryhmän tehtävänä on arvioida kuntien peruspalvelujen valtionosuusjärjestelmän kehittämistarpeita suhteessa kuntien tehtäviin. Kunnilla on uusi rooli peruspalvelujen järjestämisessä, kun sosiaali- ja terveys- sekä pelastuspalvelujen järjestäminen on siirtynyt hyvinvointialueille vuoden 2023 alusta ja vastaavasti työ- ja elinkeinopalvelut siirtyvät kunnille vuoden 2025 alusta.

Kunta- ja alueministeri Anna-Kaisa Ikonen kuvaa uudistusta erittäin merkittäväksi asiaksi kunnille. "Kuntien rahoituksen ja valtionosuusjärjestelmän kokonaisuus uudistetaan vastaamaan kuntien uutta roolia peruspalvelujen järjestämisessä. Uudistuksen tavoitteena on varmistaa eri kokoisten

VM
31.8.



Kuntien rahoitusjärjestelmän uudistus tarvitaan!

- Sote-uudistus **muutti verojen ja valtionosuuksien tasoa ja suhdetta** jokaisessa kunnassa
→ Tarvittiin talousvaikutuksia **tasaavia mekanismeja**
- Se, että kaikki valtavat **talouden muutokset kohdistettiin pelkästään kuntatalouteen** oli **poliittinen arvovalinta**
 - Vaihtoehtoinen tapa olisi ollut hyväksyä kaikkien neljän toimijan (kunnat, valtio, veronmaksaja, hyvinvointialueet) tilanteiden muuttuvan
 - Tasauserin vaikutus voi yksittäisissä kunnissa nousta **erittäinkin merkittäväksi**
 - **TE24-uudistus** muuttaa valtionosuutta 2025→
- Uuden kunnan rahoitusjärjestelmä tulee olla ennustettava, vakaa ja **perustua uuden kunnan lakisääteisiin tehtäviin** – ei menneisyyteen!

Kuntaliiton toimintasuunnitelma 2024

Kuntaliitto tukee rahoitusjärjestelmän laaja-alaista uudistamista

Tavoitteena

- Rahoitusjärjestelmä on uudistettu ja vahvistaa kuntien tulopohjaa.
- Valtionosuusjärjestelmä vastaa sote- ja TE-uudistusten jälkeistä tilannetta.



Tiedotteet ja uutiset

Kolumnit

Puheet

Päätökset

Uutiskirjeet

Tapahtumat

Ajankohtaiset teemat

VM sosiaalisessa mediassa

Tilaa aineistoja

suomi | [svenska](#)

Kuntien valtionosuusuudistuksen selvityshenkilöt on nimitetty

valtiovarainministeriö
7.2.2024 12.35 TIEDOTE

Kunta- ja alueministeri Anna-Kaisa Ikonen on nimittänyt selvityshenkilöt hallitusohjelman mukaiseen kuntien valtionosuusuudistuksen valmisteluun. Oikeustieteen kandidaatti Arto Sulonen on nimitetty selvityshenkilöksi ajalle 7.2.2024-30.6.2025 ja hallintotieteiden tohtori Eero Laesterä ajalle 1.4.2024-28.2.2025.

Selvityshenkilö Arto Sulosen tehtävänä on toimia 31.8.2023 asetetun kuntien peruspalvelujen valtionosuusjärjestelmän uudistuksen selvitysmiehenä ja uudistusta koskevan valmisteluryhmän puheenjohtajana.

Selvityshenkilö Eero Laesterän tehtävä toimia työryhmässä jäsenenä ja laatia tarvittavia uudistuksen vaatimia selvityksiä.

Selvityshenkilöistä lisäpanostusta uudistuksen valmisteluun

"Kuntien rooli on vahvassa muutoksessa sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden uudistuksen ja tulevan TE-uudistuksen myötä. Niiden työssä korostuu jatkossa etenkin sivistys- ja elinvoimarooi. Samaan aikaan kuntien työtä haastavat esimerkiksi talouden muutos, eriytyminen ja väestökehitys. Siksi nyt on aika uudistaa kuntien peruspalveluiden valtionosuusjärjestelmä vastaamaan uutta roolia ja tukemaan kuntien tulevaisuuden työtä. Uudistus on laaja ja haastava tehtävä, ja selvityshenkilöt tuovat uudistuksen valmisteluun vankkaa lisäasiantuntemusta", sanoo ministeri Ikonen.

VM tiedote

7.2.

Vahvistaa
investointi-
edellytyksiä

Eri kokoisten kuntien
edellytykset järjestää
palvelut

Vahvistaa edellytyksiä
hoitaa sosiaalisia ongelmia

Muuttotappiokuntien
tarpeet

Tulopohjan tasaus

Perushintojen päivitys

Erityiskysymykset, kuten
vieraskielisyys, saavutettavuus
saaristoisuus ja hyte

Sote-uudistuksen
tasauserät

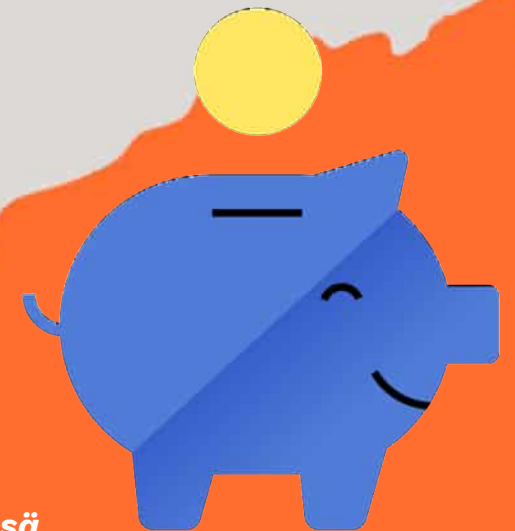
Teemoja kuntien rahoitusjärjestelmän uudistamiseen

TE-uudistuksen
rahoitusmalli

Verotukseen tehtävät
muutokset

Negatiiviset
valtionosuudet

Kuntien rahoitusosuus
perustoimeentulotukeen



Normien purku
(VM/kao)

Kuntien rahoitusjärjestelmän
uudistaminen
(VM/kao)

Kiinteistöverotuksen
arvostamisperusteiden
uudistus
(VM/vero)

Lukiokoulutuksen
uudistaminen
(OKM)

Missä kaikkien kuntavaikutusten yhteistarkastelu tapahtuu?

Ammatillisen koulutuksen
uudistaminen
(OKM)

Sosiaaliturvan muutosten
vaikutus kuntatalouteen
(perustoimeentulotukeen)

Alueiden käyttöä ja
maapolitiikkaa koskevan
sääntelyn uudistaminen (YM)

Vihreän siirtymän
investoinnit; EU-
sääntely
(YM)

”Kiinteistö-
tsunami”

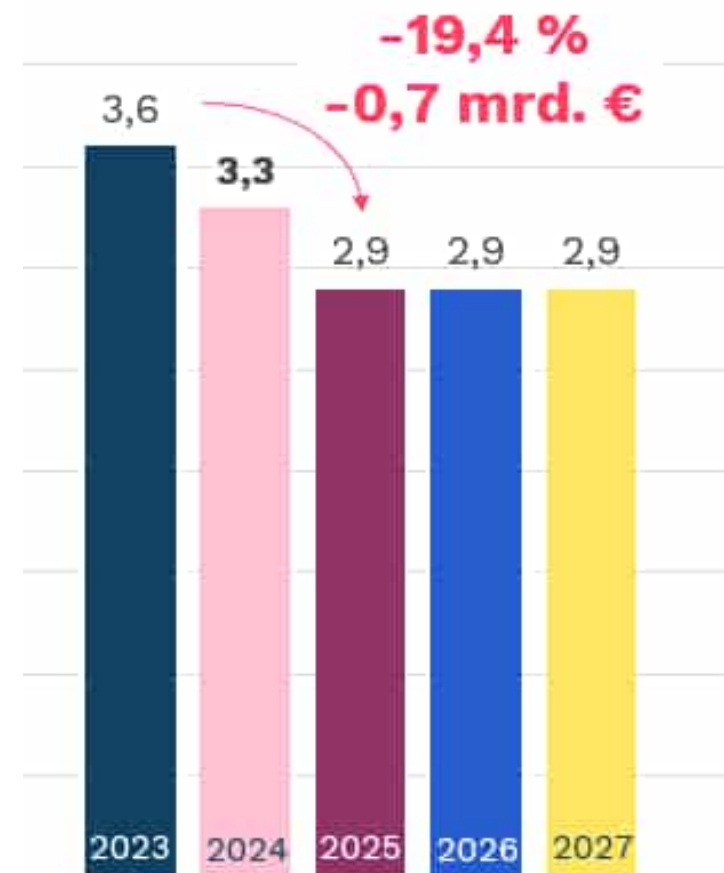
Sote-uudistuksen
ennakoimattomat
vaikutukset





©Pertti Jarla

Ilman uusia päätöksiä **kuntien valtionrahoitus vähenee** lähes viidenneksen 2023→2025.



Kuntaliiton tavoitteita kehysriiheen



©Pertti Jarla

- Valtionosuuksien yllättävä lisäleikkaus kompensoitava, keinoja useita
- Kiinteistöverouudistus toteutettava
- Norminpurkua vietävä eteenpäin
- TE2024-uudistuksen rahoitus turvattava
- Osaoptimointeja julkisen sektorin sisällä vältettävä etsittäessä säästökohteita ml. rahoitusvastuut liikenneinfraassa.

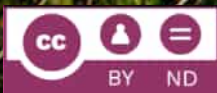
Kiitos.

Etunimi Sukunimi

Puhelinnumero

etunimi.sukunimi@organisaationimi.fi

@twitter



www.kuntaliitto.fi

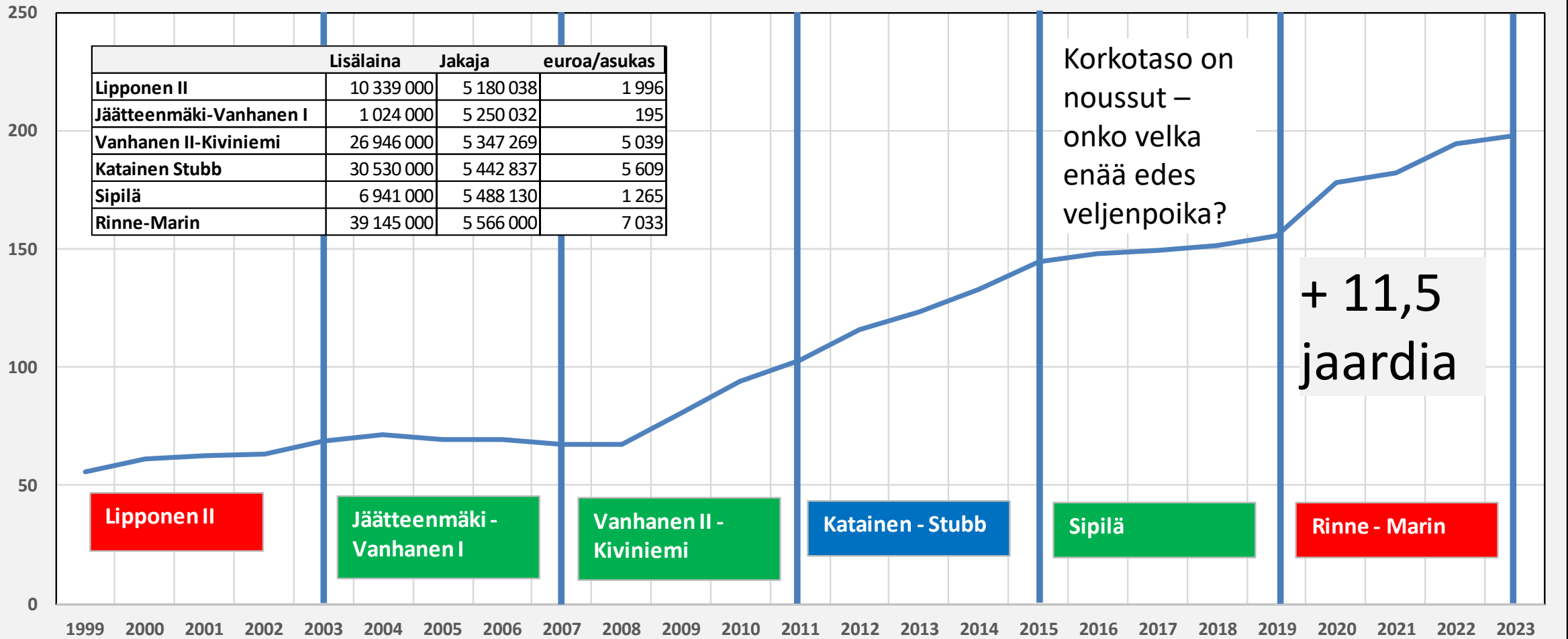


USO-tarinaa ”Iloa, valoa ja hauskuutta?”

HT Eero Laesterä, MBA Heli Takamäki, KTM Tuomas Hanhela ja KTK Tomi Pihlajamäki

- Kuntien erilainen koko ja ikä – lapsia ei vain synny, mutta pidetään palvelut silti siltä varalta, että ... palvelut vauvoille vai norpille?
- Kaksinkertainen merkitys, sekä hyvässä että pahassa, kunnalla jolla on
- Hyvät omat tulot vs huonot menot
- Hyvät mahdollisuudet omaisuuden myyntiin – vs huonot
- Vihreä siirtymä
- Hyvä kiinteistövero, hyvä yhteisövero
- Hyvä tai huono konserni
- Hyvä tai huono tuuri sote-siirrossa – menojen tasoa ei onnistuttu pitämään edullisina enää vuonna 2022; palkkaharmonisaatiot yms jäivät tekemättä yhteistoiminta-alueella
- Hyvä tai huono tuuri vos-uudistuksessa

Julkisyhteisöjen EDP-velka



- Julkisyhteisöjen velka on julkisyhteisöjen sulautettu bruttovelka nimellisarvoisena, ja sitä kutsutaan myös EDP-velaksi (= Excessive Deficit Procedure).
- Siihen luetaan julkisyhteisöjen kansantalouden muilta sektoreilta ja ulkomailta saamat joukkovelkakirjalainat, lyhytaikaiset velkapaperit, lyhyt- ja pitkäaikaiset lainat sekä talletukset. EU:n vakaus- ja kasvusopimuksen mukaisessa raportoinnissa käytetty käsite EDP-velka poikkeaa EKT 2010:stä sekä arvostuksen että kattavuuden osalta. EKT 2010:n mukaisessa rahoitustilinpäädössä rahoitusvarat ja -velat arvostetaan markkina-arvoon, sen sijaan julkisyhteisöjen EDP-velka arvostetaan nimellisarvoon. EKT 2010:n rahoitusvaateista muun muassa johdannaisia, kauppaluottoja ja siirtovelkoja ei huomioida velan kannassa.
- **Koska maan talous – julkinen talous – on ollut ylijäämäinen? 2008. Elintaso – tai sen nousu – on ostettu 15 vuotta velkarahalla.**

Valtion rahoituksen muutos ME	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Muutos 2023-30	Vero-%- yks.
Itä-Uusimaan hyvinvointialue	375	389	434	462	485	512	538	560	185	7,47
Keski-Uusimaan hyvinvointialue	765	798	879	923	961	997	1 041	1 083	318	6,09
Länsi-Uusimaan hyvinvointialue	1 668	1 769	1 968	2 080	2 172	2 259	2 354	2 448	780	5,53
Vantaa-Keravan hyvinvointialue	996	1 061	1 180	1 239	1 294	1 347	1 404	1 461	465	6,70
Varsinais-Suomen hyvinvointialue	1 985	2 069	2 297	2 417	2 529	2 650	2 777	2 879	894	8,19
Satakunnan hyvinvointialue	971	996	1 086	1 121	1 154	1 186	1 223	1 259	288	6,51
Kanta-Hämeen hyvinvointialue	714	737	813	851	886	918	951	982	268	7,24
Pirkanmaan hyvinvointialue	2 164	2 277	2 513	2 626	2 732	2 832	2 943	3 052	888	7,43
Päijät-Hämeen hyvinvointialue	862	893	989	1 037	1 082	1 132	1 182	1 222	360	8,43
Kymenlaakson hyvinvointialue	806	828	899	930	957	982	1 013	1 043	237	6,96
Etelä-Karjalan hyvinvointialue	554	569	622	646	668	689	712	735	181	6,98
Etelä-Savon hyvinvointialue	695	710	770	795	817	838	864	889	194	7,72
Pohjois-Savon hyvinvointialue	1 175	1 205	1 326	1 385	1 433	1 478	1 530	1 580	405	8,04
Pohjois-Karjalan hyvinvointialue	756	780	865	906	945	987	1 030	1 064	308	10,32
Keski-Suomen hyvinvointialue	1 159	1 192	1 304	1 356	1 402	1 446	1 497	1 548	389	7,12
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	886	910	997	1 036	1 073	1 106	1 146	1 182	297	8,11
Pohjanmaan hyvinvointialue	763	786	859	893	922	949	983	1 015	251	6,72
Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue	302	312	345	361	377	394	411	425	123	9,24
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	1 731	1 808	2 003	2 112	2 208	2 294	2 385	2 472	741	8,67
Kainuun hyvinvointialue	366	374	411	426	440	454	467	481	115	8,37
Lapin hyvinvointialue	880	919	1 015	1 063	1 107	1 155	1 203	1 245	365	9,83
Helsinki (sosiaali- ja terveydenhuolto)	2 602	2 700	2 953	3 080	3 195	3 304	3 433	3 557	956	5,08
Koko maa	23 176	24 083	26 528	27 744	28 839	29 909	31 090	32 183	9 007	7,08

	asukas- luku 2023	Väestö %:ia	ml rahoitus mallin suhde	Rah. 1000 ME	Rahoitus eur/asukas	Alijäämä 2023 ;ME	Alijäämä 2023, eur/asukas	Alijäämä %:ia rahoituk- sesta	Lisärahoitus 1 MRD	Uusi tulos euroa/ asukas	
Helsinki	658 457	11,93 %	11,23 %	2 602	3 951	29,63	45	1,1 %	112 251 639	170	125
Vantaa+Kerava	276 438	5,01 %	4,30 %	996	3 602	-110,27	-399	-11,1 %	42 959 440	155	554
Länsi-Uusimaa	478 919	8,68 %	7,20 %	1 668	3 483	-109,37	-228	-6,6 %	71 973 104	150	379
Itä-Uusimaa	99 073	1,80 %	1,62 %	375	3 790	-35,68	-360	-9,5 %	16 199 516	164	524
Keski-Uusimaa	201 854	3,66 %	3,30 %	765	3 789	-68,28	-338	-8,9 %	33 003 617	164	502
Varsinais-Suomi	483 477	8,76 %	8,57 %	1 985	4 107	-118,62	-245	-6,0 %	85 669 670	177	423
Satakunta	214 281	3,88 %	4,19 %	971	4 533	-57,13	-267	-5,9 %	41 906 781	196	462
Kanta-Häme	170 213	3,08 %	3,08 %	714	4 196	-66,21	-389	-9,3 %	30 813 982	181	570
Pirkanmaa	527 478	9,56 %	9,34 %	2 164	4 102	-135,58	-257	-6,3 %	93 366 913	177	434
Päijät-Häme	205 124	3,72 %	3,72 %	862	4 202	-45,28	-221	-5,3 %	37 192 847	181	402
Kymenlaakso	161 391	2,92 %	3,48 %	806	4 996	-40,06	-248	-5,0 %	34 787 893	216	464
Etelä-Karjala	126 107	2,29 %	2,39 %	554	4 396	-30,27	-240	-5,5 %	23 920 699	190	430
Etelä-Savo	131 688	2,39 %	3,00 %	695	5 276	-50,50	-383	-7,3 %	29 977 264	228	611
Pohjois-Savo	248 363	4,50 %	5,07 %	1 175	4 732	-71,17	-287	-6,1 %	50 708 149	204	491
Pohjois-Karjala	163 281	2,96 %	3,26 %	756	4 632	-23,01	-141	-3,0 %	32 637 023	200	341
Keski-Suomi	272 683	4,94 %	5,00 %	1 159	4 251	-107,40	-394	-9,3 %	50 018 391	183	577
Etelä-Pohjanmaa	191 762	3,48 %	3,82 %	886	4 619	-49,58	-259	-5,6 %	38 215 398	199	458
Pohjanmaa	176 041	3,19 %	3,29 %	763	4 335	-43,78	-249	-5,7 %	32 930 619	187	436
Keski-Pohjanmaa	67 915	1,23 %	1,30 %	302	4 440	-22,37	-329	-7,4 %	13 010 829	192	521
Pohjois-Pohjanmaa	415 603	7,53 %	7,47 %	1 731	4 166	-84,05	-202	-4,9 %	74 705 081	180	382
Kainuu	71 255	1,29 %	1,58 %	366	5 138	-19,37	-272	-5,3 %	15 798 407	222	494
Lappi	176 494	3,20 %	3,80 %	880	4 984	-93,00	-527	-10,6 %	37 952 738	215	742
Manner-Suomi yhteensä	5 517 897	100,00 %	100,00 %	23 176	4 200	-1 351,34	-245	-5,8 %	1 000 000 000	181	426

Mitä tapahtui – ”syksy 2023 – ihan mukavaltahan tämä näyttää”?

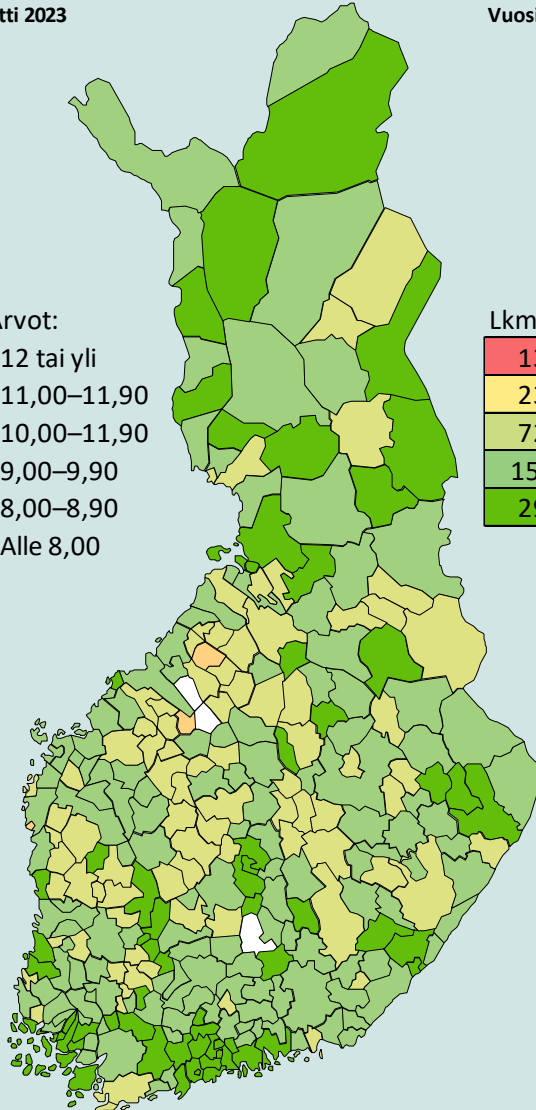
- Valtio ottaa lainaa edelleen. Vuonna 2023 14 mrd euroa – kuntien verottamana vaatisi lähes 11 veroprosenttiyksikköä vastaavan määrän
- Hyvinvointialueet tekevät alijäämää 1,3-1,5 mrd euroa –vastaa noin yhtä veroprosenttiyksikköä kuntien verottamana
- Kunnat vuonna 2023 kunnat tekivät ylijäämää 1,57 mrd euroa – ”mukavaltahan tämän näyttää” – ilman Helsinkiä 1,15 mrd e ja Espoota 0,94 mrd e ja ilman Tamperetta, Turkuja ja Vantaata 0,820 mrd euroa.
- Verohännät 1,3-1,4 mrd euroa ja kuntien saama hv-alueille kuuluva valtionosuus 0,5 mr euroa.
- Laskettu velkatasapainolla, toimintakatteen trendi 2013-2022, rahoituksesta puuttuva summa lainataan, ei sopeuteta

Velkatasapaino	Trendijakso 2013-2022				1,302	verohäntä mrd eur		0,503 takaisin perittävä vos mrd euroa					Erotus 2030-2023
	2019	2020	2021	2022		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Painelaskelma mrd eur													
Toimintakate	-30,3	-31,2	-32,2	-34,3	-14,4	-14,9	-16,6	-17,4	-18,3	-19,1	-19,9	-20,7	-21,5
Tulovero-% (kuntien ka.)	20,99	21,08	21,13	21,15	8,51	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	8,67	0,16
Verorahoitus	31,5	34,8	35,4	37,4	18,0	17,0	17,9	18,4	19,0	19,8	20,4	20,9	2,9
Rahoitus	0,6	0,5	0,6	0,3	0,4	0,2	0,1	0,1	0,0	-0,0	-0,0	-0,1	-0,5
Vuosikate	1,7	4,1	3,8	3,4	4,1	2,3	1,4	1,0	0,7	0,7	0,5	0,2	-3,8
Negatiivisia kpl	64	2	7	12	13	27	60	88	116	115	132	142	129
Negatiiviset yht.	-0,1	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0	-0,2	-0,3	-0,4	-0,5	-0,6	-0,8	-0,8
Poistot	2,3	2,4	2,4	2,4	2,4	2,5	2,5	2,6	2,7	2,7	2,7	2,7	0,3
Tulos	-0,1	1,6	1,4	1,1	1,6	-0,0	-1,0	-1,6	-2,0	-2,0	-2,2	-2,5	-4,1
Nettoinvestoinnit	2,7	3,3	2,9	2,1	4,3	4,2	4,6	4,5	2,6	2,6	2,6	2,6	-1,6
Lainakanta	18,4	19,0	19,1	18,6	19,1	21,4	24,7	28,7	31,0	33,3	35,9	38,6	19,5
Taseen jäämä	11,1	12,6	13,9	14,9	16,6	16,5	15,5	13,9	11,9	9,9	7,7	5,2	-11,3
Negatiivisia kpl	56	27	13	17	15	28	50	76	100	121	146	165	150
Negatiiviset yht.	-0,3	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,3	-0,7	-1,5	-2,8	-4,2	-5,9	-5,9
Tulovero-% (kuntien ka)	20,99	21,08	21,13	21,15	8,51	8,67	8,89	9,13	9,37	9,56	9,74	9,91	1,40

- Kartoissa on kuvattu vasemmalta oikealle:
 - Veroprosentit 2023
 - Vuosikatteet per asukas 2023
 - Vuosikatteet per asukas 2030, jos kunnallisveroja ei koroteta.
- Vuosikatteeltaan negatiiviset kunnat ovat väritetty punaisella, ja positiiviset keltaisesta vihreään.

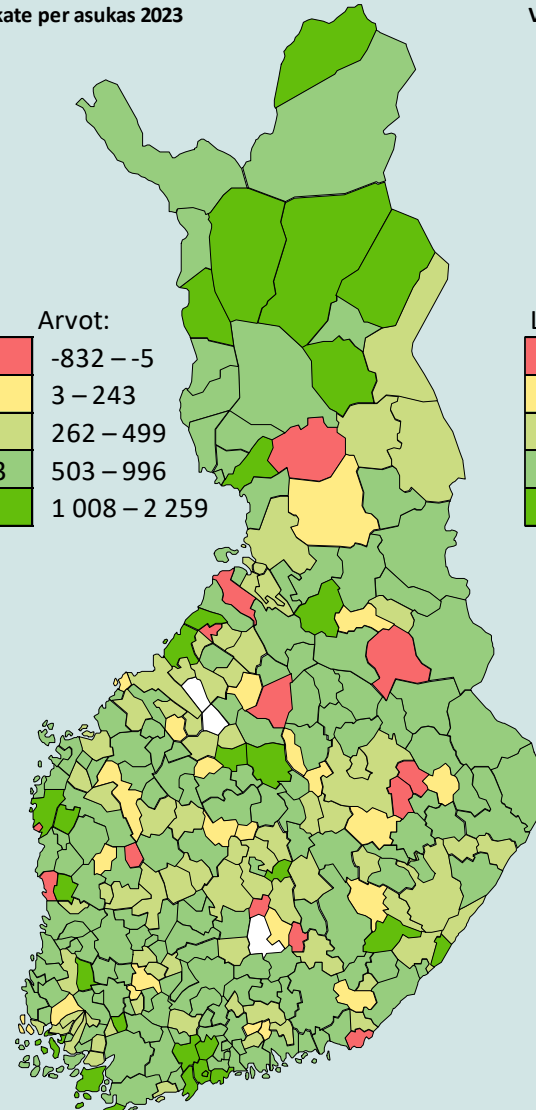
Veroprosentti 2023

Lkm:	Arvot:
0	12 tai yli
0	11,00–11,90
3	10,00–11,90
85	9,00–9,90
134	8,00–8,90
68	Alle 8,00



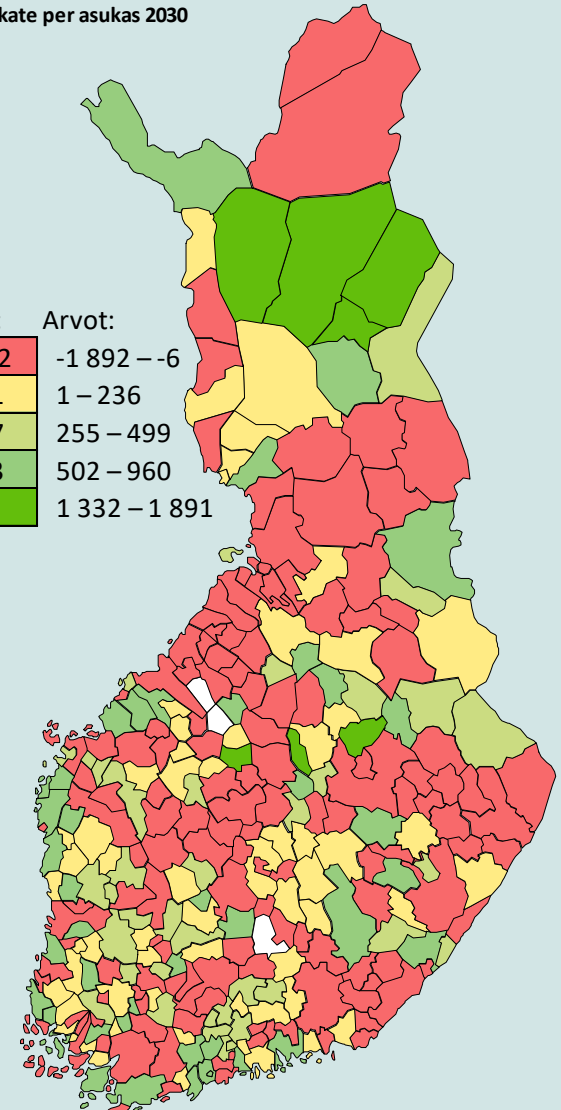
Vuosikate per asukas 2023

Lkm:	Arvot:
13	-832 – -5
23	3 – 243
72	262 – 499
153	503 – 996
29	1 008 – 2 259



Vuosikate per asukas 2030

Lkm:	Arvot:
142	-1 892 – -6
61	1 – 236
37	255 – 499
43	502 – 960
7	1 332 – 1 891

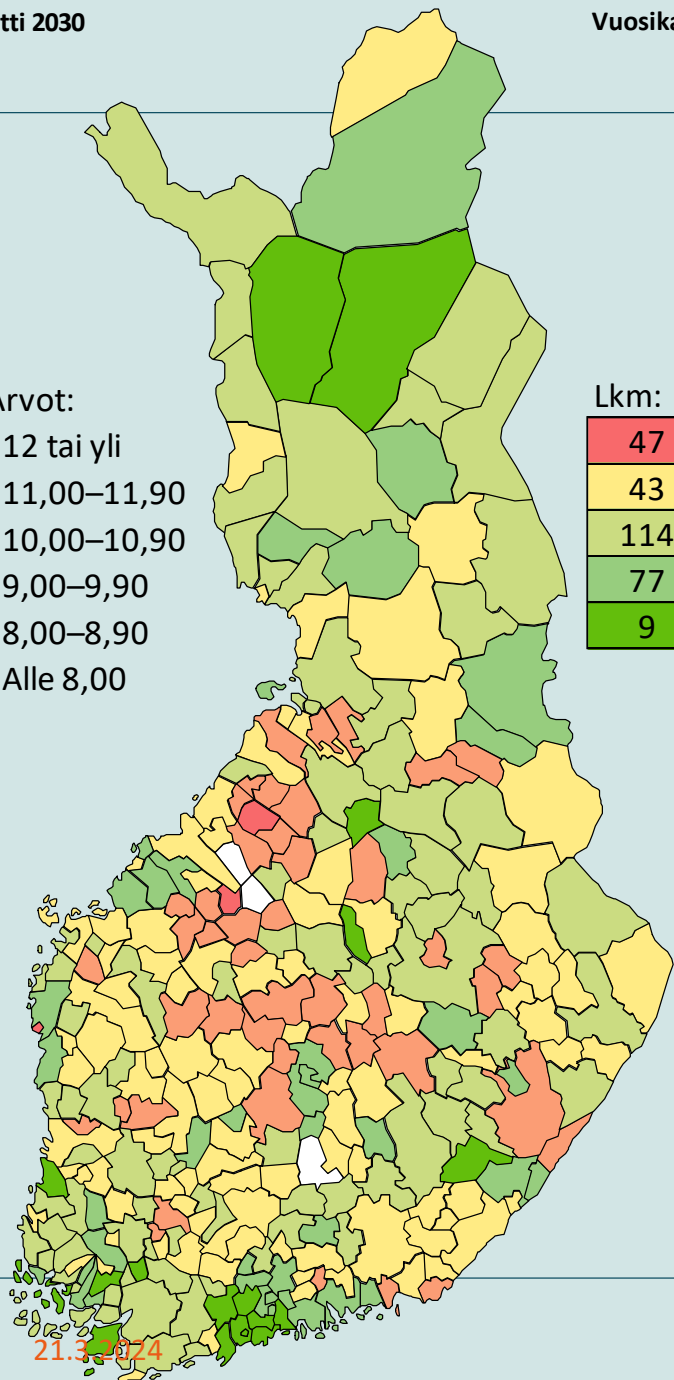


Verotasapaino – puuttuva rahoitus otetaan ensin kuntalaisilta, lopuksi pankista

- Jos veroprosentteja korotettaisiin enintään 0,3 prosenttiyksikköä vuodessa, vuonna 2030 olisi yli 140 kunnassa veroprosentti yli 10,00, ja 48:ssa suurempi kuin 11,00.
- Silti **47** kuntaa on vuosikatteeltaan sopeuttamatta negatiivisia.

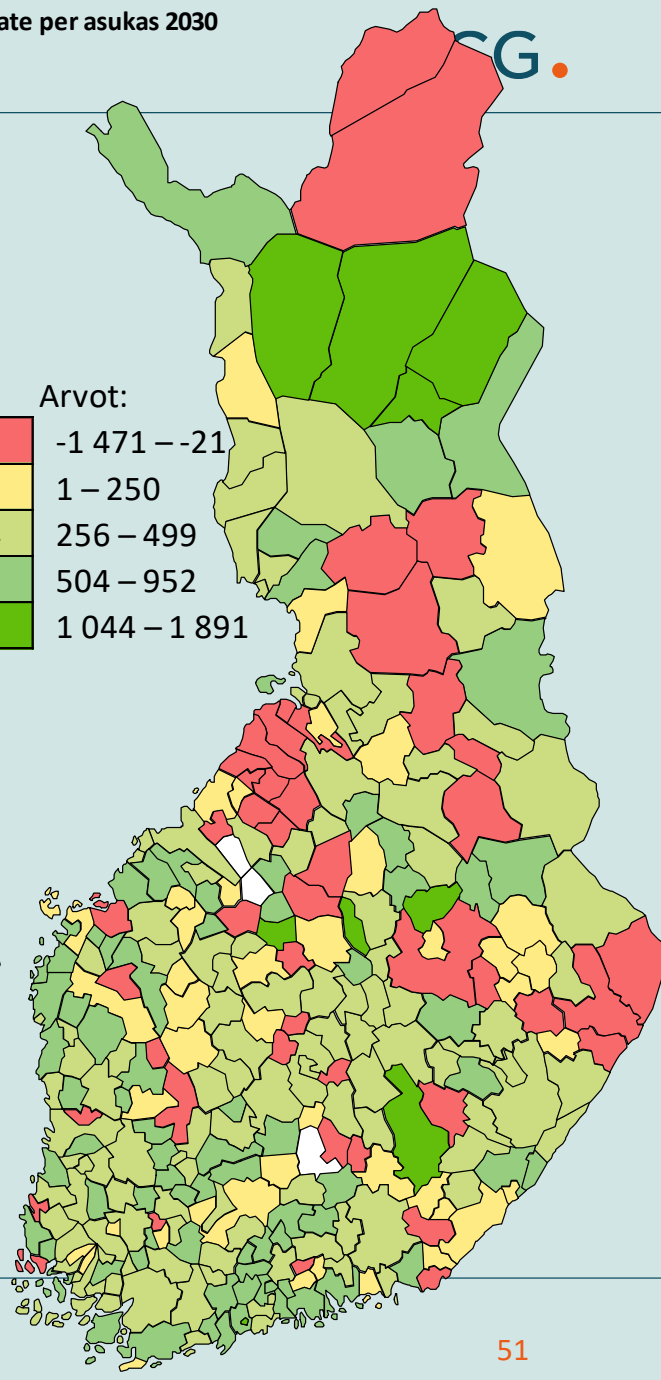
Veroprosentti 2030

Lkm:	Arvot:
3	12 tai yli
45	11,00–11,90
96	10,00–10,90
86	9,00–9,90
41	8,00–8,90
19	Alle 8,00



Vuosikate per asukas 2030

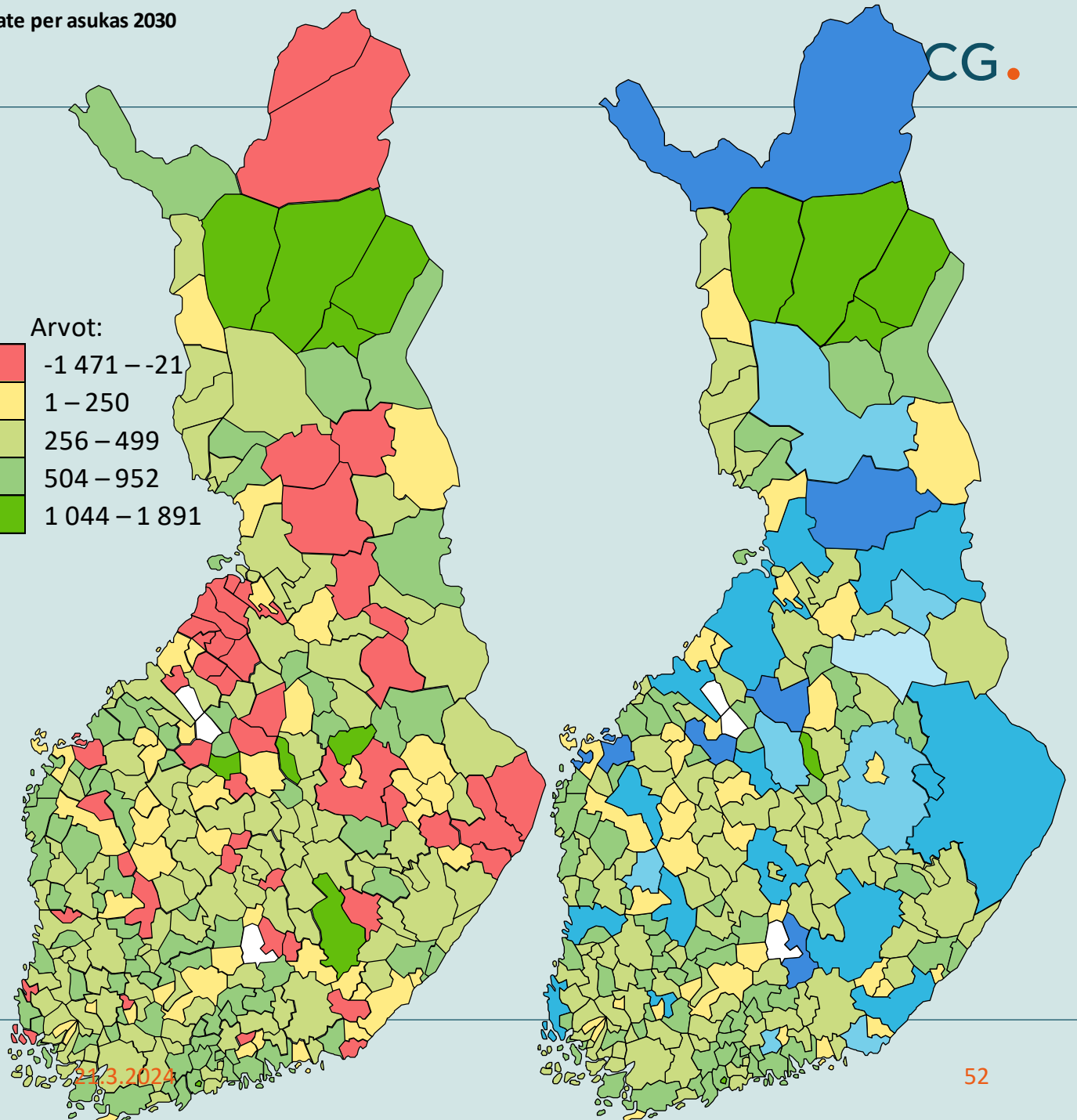
Lkm:	Arvot:
47	-1 471 – -21
43	1 – 250
114	256 – 499
77	504 – 952
9	1 044 – 1 891



”Kuntakartta”, jos tavoitellaan vuosikatteeltaan positiivisia kuntia

- Kartassa on yhdistetty vuosikatteeltaan negatiivisia kuntia samassa maakunnassa oleviin vuosikatteeltaan positiivisiin kuntiin siten, että uuden yhdistetyn kunnan vuosikate on positiivinen.
- Näin syntyneet kunnat on väritetty sinisen sävyillä.

Lkm:	Arvot:
47	-1 471 – -21
43	1 – 250
114	256 – 499
77	504 – 952
9	1 044 – 1 891



Karu viesti:

- Nykyisellä tulojen ja menojen rakenteella on vaikea tulla toimeen – kuntien rahoitus ei nykytasolla riitä
- Kuntajoukkue polarisoituu, eikä vain pienimmästä päästä
- Millä ihmeellä päättäjät saadaan ymmärtämään edes palvelurakenteen karsiminen, kun kaikkialla pyritään elinvoiman kasvattamiseen,
- ...vaikka kaikilla ei ole todellisuudessa panoksia elinvoiman kasvattamiseen – nyt pitää olla tarkkana toimialan kanssa
- Auttaako menojen karsiminen, jos tehtävät ovat niin tärkeitä, että ne on kuitenkin jonkun rahalla tehtävä
- Uhat – vos-uudistus, sotelle kuuluvien vossien takaisinperintä, kiinteistöt
- Hyväksytäänkö veroprosenttien korotukset?
- Mitäs tehdään, kun kuntajakoselvitysalueet alkavat muodostua pakolla?

Sopeutusleikki – leikin sääntöjen muutos

Kymmenen käytetyintä.

1. Palveluverkko (koulut, talviliikuntapaikat, kirjastot)
 2. Ohjaajaresurssi
 3. Hallinnon keskittäminen
 4. Digitalisaatio (harva tosin oikeasti tekee niin vahvasti, että näkyy konkreettisesti henkilöstövähennyksinä)
 5. Avustusten karsinta
 6. Päiväkotien käyttöasteen parantaminen – tulkinta siitä, koska päiväkotia on täynnä
 7. Tuntijakoon liittyvät vähennykset
 8. Tilatehokkuuden parantaminen – vrt myös 6.
 9. Työllisyydenhoitoon liittyviä leikkauksia (palkkatuki, pajat, yrityssetelit jne)
 10. Säästövapaaat ja saikkujen vähentäminen
- Bonus: omaisuuden myynti(yritykset)tyviä leikkauksia (palkkatuki, pajat, yrityssetelit jne)10. säästövapaaat ja saikkujen vähentäminen

Muita asioita

- ...isoissa kaupungeissa ei tahdo saada absoluuttista kustannusta selville: avustuksiin on monta kanavaa, osa annetaan rahana, osa maksuttomina tiloina, toisista ostetaan käyttövuoroja, väliin maksetaan toisten puolesta laskuja tai annetaan tukkuhinnalla vettä. Tai vedetään hankkeita jne.
- Tilakustannuksiksi tarjotaan sisäistä vuokraa, mutta tuntuu olevan ylipääsemättömän hankalaa saada eksaktit kustannukset: mitä ulos maksetaan - ja mikä on akuankkarahaa. Pienemmissä kunnissa on helpompaa.
- Ovatko huolestuttavia piirteitä julkisen rahankäytön tavoista
- Käytöstä poistetut kiinteistöt eivät oikein ole kenenkään vastuulla ja jotakin vastuuta on ulkoistettu esim. vakuutukset
- Kannattaako omistaa itse ja ottaa vastaan kiinteistöriski? Kannattaisiko kuitenkin liisata ja/tai miettiä siirrettäviä ratkaisuja ja samalla ottaa huomioon palveluverkko ja väestön muutokset?

Varsinkin suurissa kaupungeissa – siilojen tappamista työryhmillä

- Perinteisesti haastatellaan ja tarkastellaan toimialoja yksin eikä keskenään – johtoryhmissä voidaan yhdistää, samoin jollain tavalla ohjausryhmässä
- Haastatteluissa voidaan kavaltaa kaveri, mutta harvemmin.
- Ongelmana on siilot, osaoptimointi ja kyvyttömyys ja tarpeettomuus tarkastella oman toimialan yli – näin jopa tukipalveluissa.
- Perustetaan työryhmiä – Espoossa ensimmäiset:
 - 1. palveluverkkoja, tilatehokkuutta ja käytöstä poistettuja kiinteistöjä.
 - 2. digitalisaatiota
 - 3. henkilöstöjohtamista ja ohjeistusta. Henkilöstön tehokkaampaa käyttöä (prosessien tehostamista)
 - 4. konsernia omistamista ja omaisuuden hallintaa (tämä on muuten seuraava kuuma juttu kaupunkien ja kuntien sopeutuksessa)
 - 5. Erilaisten tuotantotapojen vertailuja (oma, inhouse, markkinoilla toimiva yhtiö, palveluseteli), ulkoistusta, organisaation sisällä keskittämistä, omaksi toiminnaksi ottamista.
 - 6. Vapaaehtoisten palvelujen tasoa (matkailu, markkinointi, avustaminen)
 - 7. Kasvun hinta a) onko kunnalla varaa kasvuun (case Nurmijärvi, Laukaa) b) haetaanko kasvua millä hinnalla tahansa (luokkaa suuremmat investoinnit case Turussa satama, konserttitalo ja Kupittaaan kansi, Kuopiossa Luola, Stadion, Jyväskylässä Hippos-hanke, vihreät arvot jne)

Paras esimerkki siilojen purkamisesta on Uusi Turku. Muuten kaikki on luokassaan liian pieniä ollakseen vaikuttavia. Toimialasidonnaista budjetointia (ja tilastointia) pitää ensin muuttaa, ennen kuin kaupungit aidosti pystyvät siilonsa purkamaan.

Mikä sopeutuksissa on muuttunut?

- Kolmiportainen tuki tuli käyttöön/pakolliseksi – 2020 tms - se ja korona on aiheuttanut ohjaajaresurssin paisumisen kunnissa. Nyt kunnat alkavat "vetää takaisin" ts. etsitään kiivaasti keinoja, jolla tukea voidaan antaa ilman, että henkilöstön määrä kasvaa niin nopeasti. Toisaalta nykymallilla rahat loppuvat ja toisaalta ei ole tekijöitä. Lopultakaan kaikki asiat eivät ole velalla hoidettavia arvovalintoja.
- Toinen muuttunut asia on omaksi toiminnaksi palauttaminen. Kunnat ovat 2015 jälkeen kilpailuttaneet ulos aika paljon kaikkea ja nyt monessa kohtaa oma toiminta on edullisempaa. Toinen – kolmas tarjouskierros johtaa huomioon, että urakoitsijat tekevät jo kunnalle työnsä ja uusi kierros maksaakin aiempaa enemmän ja kaupungilla ei ole enää muita ulkoisia tarjoajia. Paljon otetaan omaksi mm. talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja, hyvinvointipuolella hoivapalveluja ja joitakin asiantuntijapalveluja jne.
- Nyt keskitetään hallinnon resursseja - lähes joka casessa. Hallinnosta on ylipäätään säästetty jopa joissakin paikoissa liikaa. Kunnissa on ihan liian vähän työntekijöitä tekemässä esim. kaikkea sitä hallinnollista työtä, jota esim. nykymuotoiseen opetukseen kuuluu. Sen sijaan viestintää, markkinointia ja muuta on varusteltu aika rohkeastikin.
- Hulluna markkinoidaan, mutta mitä ja kenelle - tehdään tapahtumia ja osallistutaan matkailuun jne. Ja silti väestö keskittyy tietyille alueille.



FCG.



TAMPERE.
FINLAND

TERVETULOA TAMPEREELLE!

Tampereen strategisen päätöksentekokyvyn salaisuudet

Pormestari Kalervo Kummola

USO-teemaseminaari 20.3.2024

TIETOJA TAMPEREESTA



Suurin
ikäryhmä
20-29 v.

Suomen
vetovoimaisin
kaupunki

250 353 asukasta
Yli 300 000 v. 2040

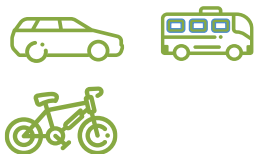
Keski-ikä 41,5 v.

Arvostetuin matkailukaupunki
Suosituin opiskelukaupunki
Halutuin asuinkaupunki

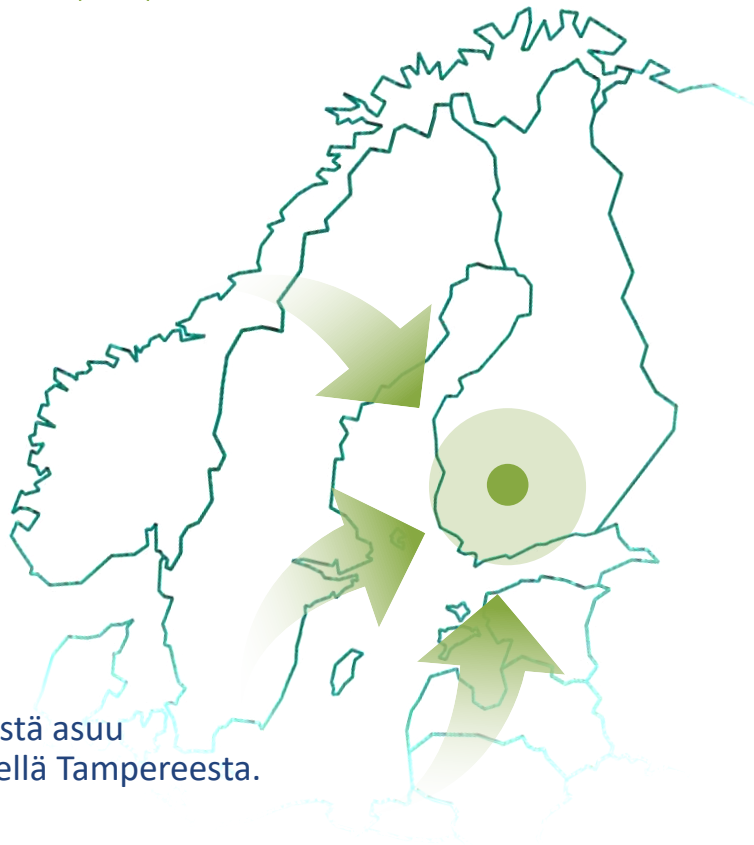
Hyvä saavutettavuus



- Kööpenhamina
- Oslo
- Riika
- Lontoo
- Frankfurt
- München
- Malaga
- Rodos
- Tukholma



- $\frac{3}{4}$ Suomen väestöstä asuu 2 tunnin etäisyydellä Tampereesta.



TEKEMISEN KAUPUNKI

TAMPEREEN STRATEGIA 2030

TEKEMISEN KAUPUNKI PAINOPISTEET

YHDENVERTAISET YKSILÖT

Tampere on paras paikka kasvaa, kehittyä ja ikääntyä.

Tampereella jokainen voi olla oma itsensä ja toteuttaa unelmiaan.

TEKEVÄT YHTEISÖT

Tampere näyttää suuntaa tulevaisuuden yhteisöllisyyteen. Tampereen moninaiset yhteisöt ja yritykset ruokkivat hyvinvointia, luovuutta ja innovatiivisuutta. Yhdessä teemme parempaa huomista.

HIILINEUTRAALEJA TEKOJA

Tampere on kansainvälisesti tunnettu vaikuttavista teoistaan ilmaston ja luonnon monimuotoisuuden eteen. Kestävien valintojen tekeminen on täällä helppoa – vetovoimamme syntyy arjen sujuvuudesta.

TULEVAISUUDEN EDELLÄKÄVIJYYTTÄ

Tampere jatkaa menestystarinaansa; meillä on parhaat edellytykset tehdä tulevaisuuden ratkaisuja. Tampereen asema kansainvälisenä tieteen ja korkean osaamisen kaupunkina on vahva.



**KESTÄVÄN
KEHITYKSEN**
tavoitteet

Houkuttelemme osaajia ja uusia kykyjä

Tulevina vuosikymmeninä sekä työpaikat että työvoima keskittyvät kuudelle suurimmalle kaupunkiseudulle. Osaamispääoman lisäksi Tampereen vahvuus on yhdessä tekeminen. Tampereella yhteistyö oppilaitosten, yritysten ja kaupungin välillä on tiivistä ja monipuolista.

- Elinkeinorakenteemme kivijalkana toimii edelleen valmistava teollisuus
- Vahvoihin teollisuudenaloihin lukeutuu myös puolustusteollisuus, jonka merkitys näinä aikoina on kansallisesti kriittinen
- Näiden rinnalla meillä on vetovoimaisia nousevia toimialoja, kuten terveysteknologia, AV-ala sekä bio- ja kiertotalous
- Globaalisti esillä olleita mikrosiruja kehitetään täällä Tampereella mm. Nokian ja Microsoftin toimesta





VAHVA KAUPUNKIKEHITTÄMINEN

Kasvavassa kaupungissa muutos on läsnä kaikkialla, sillä Tampereella rakennetaan ja kehitetään uutta jatkuvasti



HIEDANRANTA

SANTALAHTI

SÄRKÄNNIEMEN ELÄMYSALUE

RANTA-TAMPELLA

TAMMELAN STADION

ASEMAKESKUS

ETELÄPUISTO

KANSI JA AREENA

RATINAN ALUE

SORIN ALUE

YLIOPISTOKAMPUS

VIINIKANJOKIVARSI

Tampereen Ratikka-aika

Liikennöinti alkoi kahdella linjalla:

- Pyyrikintori – Hervanta
- Tays – Sorin aukio

Toisen vaiheen rakennustyöt:

- Hiedanranta
- Lentävänniemi

Seudullinen raitiotie:

- Linnainmaa – Pirkkala 2025-2028
- Lielähti – Ylöjärvi 2029-2032
- Linnainmaa – Kangasala 2033-2036



Ekologisesti kestävä kaupunki

Tampere haluaa olla kansainvälisesti tunnettu vaikuttavista teoistaan ilmaston ja luonnon monimuotoisuuden eteen.

- Tampereen tavoite on olla hiilineutraali vuonna 2030. Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartassa yli 200 toimenpidettä
- Ilmastonmuutokseen sopeutuminen on aloitettu, esim. luontopohjaiset hulevesiratkaisut
- Tampere suojelee luonnon monimuotoisuutta. LUMO-ohjelmassa yli 100 toimenpidettä



Luonto keskellä arkeamme

- Tampereella on 160 järveä
- Kaupungin pinta-ala on 689,6 km², josta noin 24 % on vettä
- Tampere sijaitseekin kahden kauniin järven, Pyhäjärven ja Näsijärven välissä, luoden uniikin kaupunkiympäristön luonnon kehikossa
- 3 800 hehtaaria metsää Tampereen kantakaupungissa
- Vuoden 2023 kyselytutkimuksen mukaan tamperelaisten lempipaikat ovat useimmiten viheralueita tai vesistöjä
 - Niitä arvostetaan erityisesti kauneuden, luontoarvojen, rauhallisuuden ja liikuntamahdollisuuksien takia



Kulttuurista kestävästi kasvava kaupunki

- Kulttuuri koskettaa kaikkia
- Luovien ihmisten koti
- Kokoaan suurempi, merkityksellinen kaupunki

TAMPERE.
FINLAND

Tampella

Päätöksenteko ja johtaminen

Johtaminen yleisesti

- Johtajuus on monimuotoinen käsite, joka kantaa sisällään lukemattomia piirteitä ja ominaisuuksia
- On tärkeää, että johtajaryhmiin kuuluu monimuotoinen joukko ihmisiä, jotka tuovat mukanaan erilaisia näkökulmia ja kokemuksia
- Avoin ja rehellinen kommunikaatio on avainasemassa: johtajan tulisi luoda ilmapiiri, jossa työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä vapaasti ja tuntea, että heitä kuunnellaan
- Rohkeus ja päätöksentekokyky ovat välttämättömiä

Kuva: Visit Tampere / Laura Vanzo

Tampereen johtamisjärjestelmä

- Strategia toimii johtamisen perustana
- Eettiset periaatteet osana hyvää hallintoa
 - Avoimuus, läpinäkyvyys, viestinnän selkeys
 - Oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus
 - Kunnioittava käyttäytyminen ja toisista huolen pitäminen
 - Väärinkäytöksiä ei sallita
- Kaupunginhallitus vastaa kaupungin hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä huolehtii kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä
- Konsernihallinnossa toimii pormestarin suorassa alaisuudessa konsernijohtaja ja apulaispormestarit
- Konsernijohtajan alaisuudessa toimivat palvelualueiden johtajat sekä konserniyksiköt
- Tampereen kaupunkia johtaa päätoiminen luottamushenkilö eli pormestari, jonka valtuusto valitsee valtuustokaudeksi kerrallaan

Kuva: Visit Tampere / Laura Vanzo

Tampereen kaupungin organisaatio 1.3.2024



KAUPUNGINVALTUUSTO

Keskusvaalilautakunta

Tarkastuslautakunta

KAUPUNGINHALLITUS

Kaupunginhallituksen konsernijaosto

PORMESTARI

Konsernijohtaja

KONSERNIHALLINTO

Digitalisaatio ja tietohallinto, kilpailukyky ja innovaatiot, strateginen ohjaus ja konsernipalvelut, johdon tuki

Kasvatus- ja opetuslautakunta

Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta

Johtokunta Sara Hildénin taidemuseo

Apulais-
pormestari

Johtaja

SIVISTYSPALVELUJEN PALVELUALUE

Varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, liikunta ja nuoriso, kulttuuri, yhteiset palvelut, henkilöstöhallinto, taloushallinto, kehitysohjelma

Elinvoima- ja osaamislautakunta

Asunto- ja kiinteistölautakunta

Apulais-
pormestari

Johtaja

ELINVOIMAN PALVELUALUE

Ammatillinen koulutus, lukiokoulutus, työllisyys- ja kasvupalvelut, kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka, elinkeinopalvelut

Yhdyskuntalautakunta

Kaupunkiseudun joukkoliikenne-
lautakunta

Alueellinen jätehuoltolautakunta

Johtokunta Tampereen Kaupunki-
liikenne Liikelaitos

Apulais-
pormestari

Johtaja

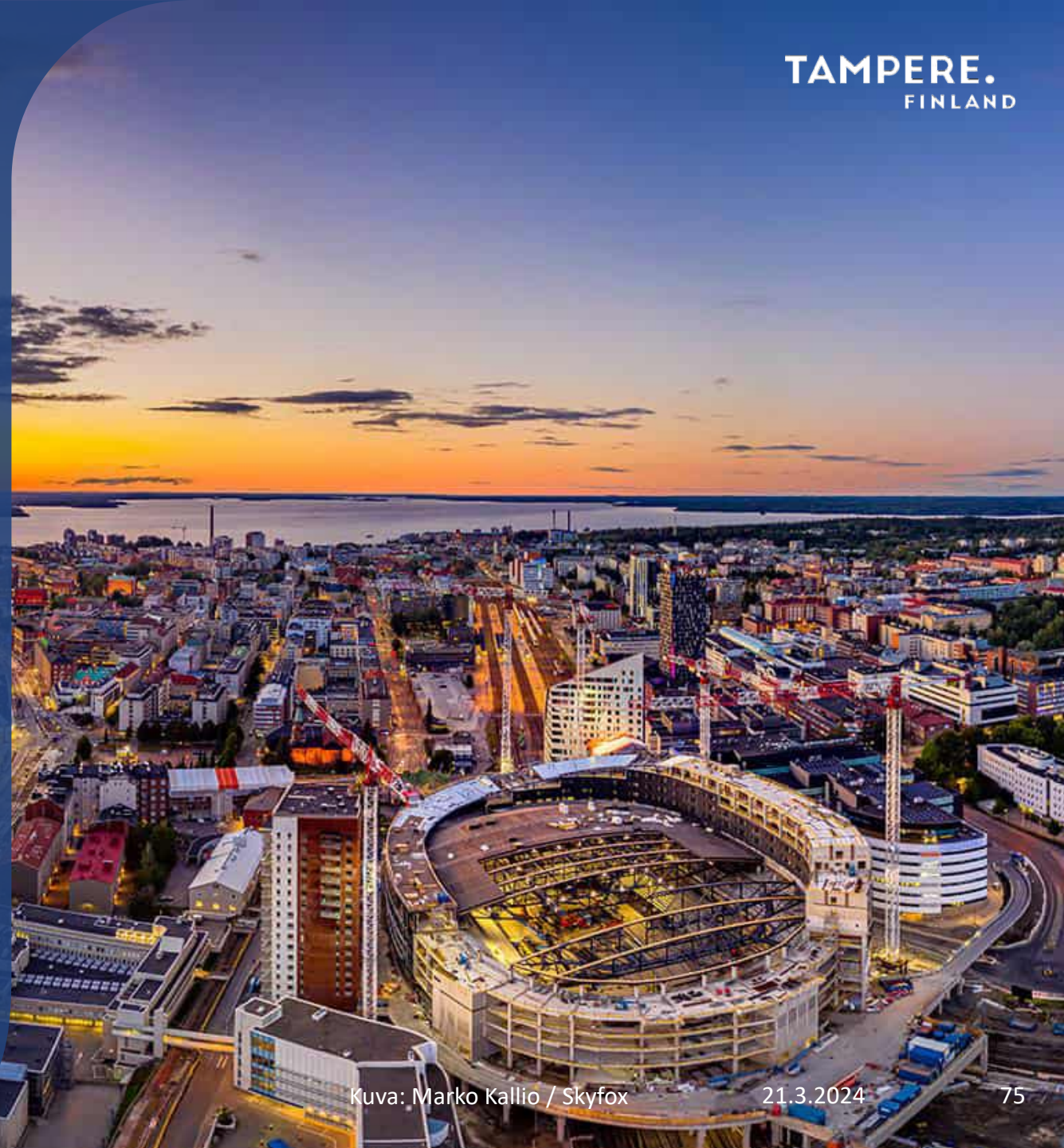
KAUPUNKIYMPÄRISTÖN PALVELUALUE

Kaupunkiympäristön suunnittelu, joukkoliikenne, kaupunkiympäristön rakennuttaminen ja ylläpito, kestävä kaupunki, talouspalvelut, paikkatieto, henkilöstö- ja hallintopalvelut, kehitysohjelma

Konserniyhteisöt
Tytäryhteisöjä 61
Osakkuusyhteisöjä 14
Säätiötä 2

Tampereen strategian johtaminen

- Strategiaa toteutetaan strategisella johtamisjärjestelmällä, jonka avulla pyritään varmistamaan kaupunkikonsernin strategian mukainen toiminta
- Strategian sisältöjä tarkennetaan lautakuntien ja kaupunginhallituksen alaiselle toiminnalle laadittavissa palvelusuunnitelmissa
- Palvelusuunnitelmien sisällöt tarkentuvat vuosisuunnitelmissa
- Kaupunginhallituksen ohjauksessa toteutetaan kehitysohjelmia, jotka ovat keskeisiä välineitä merkittävien strategisten muutosten toteuttamiseen
- Kehitysohjelmat ovat laajoja, useita toimijoita yhdistäviä kokonaisuuksia, joihin liittyy myös merkittäviä taloudellisia panostuksia



TAMPEREEN STRATEGIA 2030

Kehitysohjelmat

Erillisohjelmat
ja suunnitelmatKantakaupungin
yleiskaava

Palvelusuunnitelma

Vuositainen toiminnan ja talouden suunnittelu

**TALOUSARVIO
VUOSISUUNNITELMA**Johtoryhmä-
työskentelyJohdon tuloskortit,
tavoite- ja kehitys-
keskustelut,
palkitseminenViestintä,
yhteiset
toimintatavatStrategia-
foorumit

Strategian seuranta ja arviointi

Tampereen strategian johtaminen

- Strategian toteuttamisessa korostuu laaja yhteistyö sidosryhmien ja asukkaiden kanssa sekä kaupunkikonsernin sisällä tavoitteiden asettaminen, vastuuttaminen ja seuraaminen
- Johtoryhmätyöskentely, tuloskortit, tavoite- ja kehityskeskustelut sekä palkitseminen ovat tärkeitä välineitä strategian toteuttamisessa
- Viestinnällä, yhteisillä toimintatavoilla ja strategiafoorumeilla tuetaan strategista johtamista ja strategian konkretisoitumista toiminnaksi

Tietojohdaminen tueksi

Tampereella panostetaan tiedolla johtamiseen: sujuvasti ja rohkeasti kasvava kaupunki ei kehittyisi muuten kestäväälle pohjalle

Tampereella hyödynnetään dataa ja tekoälyä ihmislähtöisesti tietojohdamisen toteuttamiseksi

Tampereen ominaispiirteitä

Yhteistyö yli rajojen

Merkittävät päätökset tehdään pääsääntöisesti poliittisessa yhteisymmärryksessä

Tampereella luotetaan toisiimme, tehdään paljon yhdessä, keskustellaan avoimesti ja osallistetaan kaikki

Esimerkiksi pormestariohjelma

Asioiden edistäminen itsenäisesti

Tampereella edistetään asioita vahvasti oman työn kautta, proaktiivisesti

Tunnistamme strategisesti merkittävät kansalliset ja kansainväliset verkostot ja toimimme niissä tavoitteellisesti, emme niin sanotusti odota asioiden tulevan meidän ovellemme

Esimerkiksi edunvalvonnan panostukset, elämystalouden luominen

Päämäärätietoinen ja
innovatiivinen päätöksenteko

Uudistumiskyky ja rohkeus

Investointeja tehdään kauas katsoen

Uskomme vankkumattomasti siihen, että meillä on parhaat edellytykset tehdä tulevaisuuden ratkaisuja

Esimerkiksi tunneli, ratikka ja Nokia Arena

Säännöllinen yhteydenpito sidosryhmien kanssa

Kaupunkilaiset, kaupungin henkilöstö, tytäryhtiöt, korkeakoulut, yksityinen sektori sekä kolmannen sektorin toimijat osallistetaan laajasti

Esimerkiksi kuntalaisten vaikuttamisen erilaiset kanavat ja seutuyhteistyö

TAMPEREEN STRATEGINEN PÄÄTÖKSENTEKOKYKY PÄHKINÄNKUORESSA

Päätöksenkky itsessään
Uskallus yrittää ja kokeilla – ei jahkailla liikaa
Luottamus pääoma kaiken keskiössä
Pormestarimalli lisää päättäjien keskusteluyhteyttä ja avoimuutta
Päätöksiä tehdään isoa kuvaa maalaten ja uniikkeja kokonaisuuksia luoden

*Strategisen päätöksenteon salaisuutta ei siis oikeastaan ole
- kyse on päämäärätietoista, kovasta työstä*

*Tampereen taika koostuu vahvasta tekemisestä sekä
uskalluksesta muuttua ja muuttaa, yhdessä tehden samaan
suuntaan katsoen*



TAMPERE. FINLAND

Heinolan kaupungin muutosohjelma ja kestävä talouden rakentaminen

Hanna Hurmola-Remmi, hallinto- ja kehitysjohtaja

PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ



Miksi muutosohjelma?

Väestörakenteen muutos

Hyvinvointialueuudistus

TE-uudistus

Talouden
haasteet

Tarve tarkastella poliittista
ja operatiivista
johtamisjärjestelmää ja
organisaatiota sekä
palveluiden
järjestämistapoja ja
taloudellisia reunaehdoja

Käyntiin alkuvuodesta 2023

Muutosohjelman rakenne, Heinolan kaupunki

Strategia
lähtökohtana

MUUTOSOHJELMA

Johtamis-
järjestelmä

Organisaatio

(poliittinen ja
operatiivinen tapa
organisoida toiminnot)

Kestävä
talous

Toimintatavat ja-
kulttuuri, palveluiden
järjestämistavat,
päätoimialta ym.
(hallintosääntö,
toimintaohjeet ja muut
säädökset ja tavat toimia)

Muutosohjelma on rakennettu osallistavasti keväällä - 23, päätös suunnitelman hyväksymisestä 12.6.2024

- Muutosohjelman valmistelutyössä osallistettiin laajasti eri toimijoita sekä kaupunkiorganisaatiosta että luottamushenkilötoimielimistä
- Osallistamisen muotoina olivat kyselyt, haastattelut, työpajat ja seminaarit sekä osallistava pienryhmätyöskentely.
- Osallistamisella on ollut suora vaikutus muutosohjelman sisältöön sekä ehdotukseen ohjelman toteutustavasta.

Tammikuu
→
toukokuu
2023



Muutosohjelman kärkiteemat

Muutosohjelman tehtävänä on uudistaa Heinolan kaupungin toimintamallia kokonaisvaltaisesti. Siksi muutosohjelma on jaettu 4 kärkiteemaan, joilla jokaisella on oma päätehtävänsä ja tulostavoitteensa.

Muutosohjelman kärkiteema	Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio	Tasapainoinen ja kestävä talous	Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat	Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
Päätehtävä	Päätetään ja toteutetaan kaupungin tarpeita ja strategian toteuttamista tukeva poliittinen rakenne sekä tehdään hallintosääntömuutokset.	Päätetään ja toteutetaan toimenpiteet, joilla kaupungin talous tasapainotetaan 3-5 seuraavan vuoden aikana.	Tarkennetaan kaupungin tarjoamien palveluiden sisällön ja järjestämisen tavat. Kehitetään prosessit ja toimintatavat vastaamaan strategisia tavoitteita ja tarpeita. Lisätään seutuyhteistyötä yhteisten hyötyjen saamiseksi.	Toteutetaan linjaukset, kehittämistoimenpiteet ja ratkaisut kaupunkiorganisaation osaamisen ja johtamisen uudistamiseksi ja työyhteisöllisyyden vahvistamiseksi.
Tulostavoite v.2028 mennessä	<ul style="list-style-type: none">Tehokas toiminta: tehokas kaupunkiorganisaatio järjestää/tuottaa laadukkaat osuvat palvelut kustannustehokkaasti itse ja kumppaneiden kanssa.Laadukas päätöksenteko: läpinäkyvä ja luottamusta vahvistava valmistelu, päätöksenteko sekä päätösten toimeenpanon seuranta.Yhteinen sitoutuminen: kaupungin päättäjät ja johto yhdessä sitoutuneet strategian mukaiseen toimintaan ja päätöksentekoon.	<ul style="list-style-type: none">Tasapainoinen talous: turvaa hyvät palvelut ja muut kaupungin toimintaedellytykset myös seuraavalle vuosikymmenelle.	<ul style="list-style-type: none">Hyvät palvelut: kuntalaisten ja yritysten tarpeiden mukaiset palvelut ja toiminnot, jotka houkuttelevat ja juurruttavat Heinolaan uusia asukkaita ja yrityksiä.Tehokas toiminta: tehokas kaupunkiorganisaatio järjestää/tuottaa laadukkaat osuvat palvelut kustannustehokkaasti itse ja kumppaneiden kanssa.	<ul style="list-style-type: none">Tyytyväinen työyhteisö: tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö sekä vahvistunut työnantajaimago.

Keskeisiä muutoksia, päätös 12.6.2023 valtuusto

Valtuutettujen määrä vähenee. Valtuuston jäsenten lukumääräksi päätettiin 1.6.2025 alkaen 37 jäsentä nykyisen 43 jäsenen sijasta. Muutos toteutuu seuraavien kuntavaalien jälkeen.

Lautakuntarakenne muuttuu vuoden 2025 alusta. Lautakuntia uudessa johtamisjärjestelmärakenteessa on 1.1.2025 alkaen neljä: hyvinvoinnin edistämisen lautakunta, opetus- ja kasvatuslautakunta, kaupunkiympäristölautakunta sekä lupa- ja valvontalautakunta, joista jälkimmäinen on mahdollisesti seudullinen.

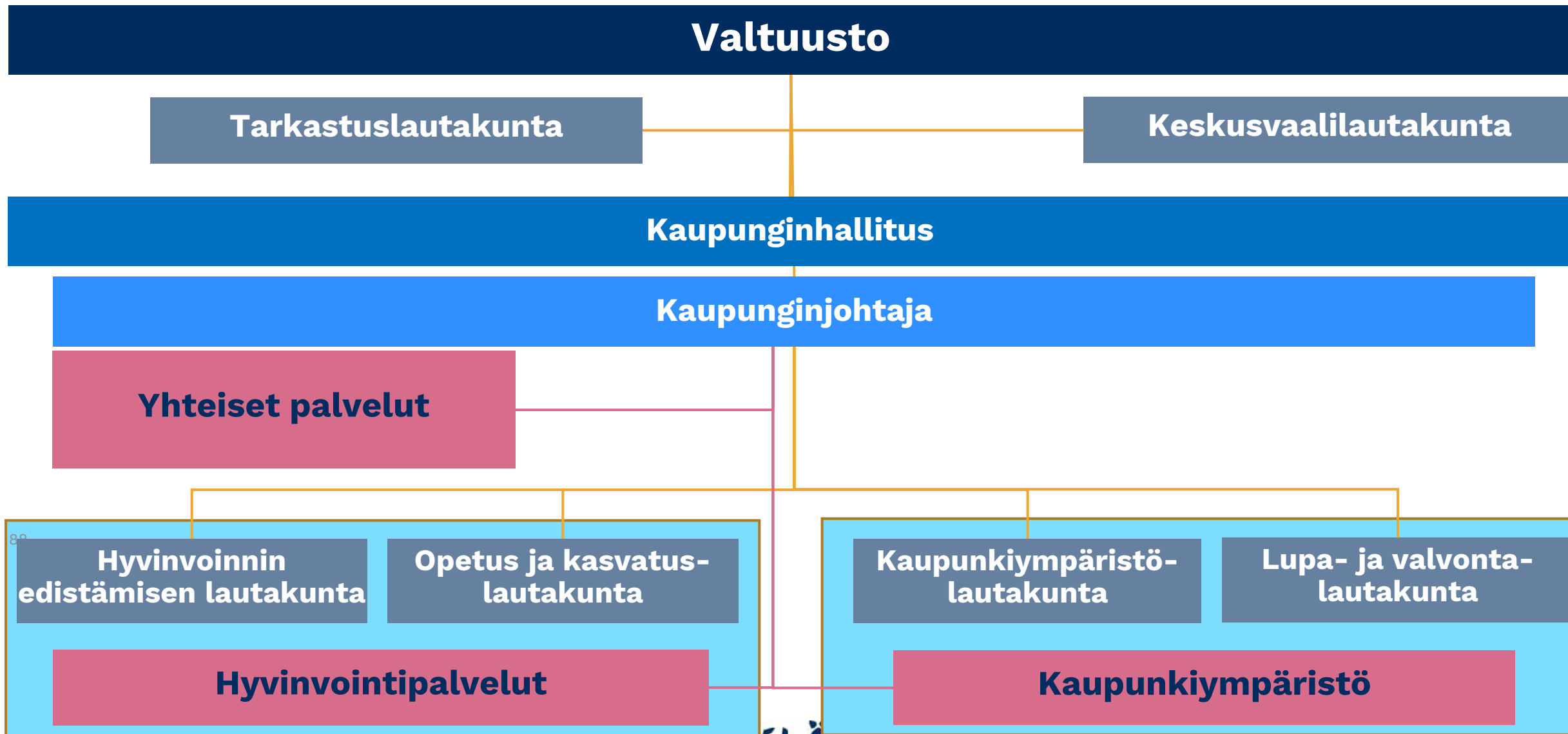
Operatiivisen organisaation rakenne muuttuu ja toimialojen määrä vähenee vuoden 2025 alusta. Toimialoja on kolme (nyt viisi): yhteisten palveluiden lisäksi hyvinvointitoimiala ja kaupunkiympäristötoimiala, tullaan tarkastelemaan kaikki tehtäväkokonaisuudet osana toimeenpanoa

Talouden linjaukset koostuvat veronkorotuksista sekä toimialoittaisista sopeuttamisista.

Kunnallisveroa korotetaan 8,2 prosenttiin (nyt 7,86) ja kiinteistöveroa korotetaan kautta linjan. Toimialoille kohdennetaan sekä euromääräisiä sopeuttamistavoitteita että tuottavuuden kasvuun liittyviä tavoitteita. **Huomiointi osana** talousarvion ja -suunnitelman 2024-2026 laadintaa, sisältää toimialoittain meno- ja tuloerien tarkastelua, perkaamista sekä palvelutason tarkastelua.



Luottamushenkilötoimielimet ja kaupunkiorganisaatio 1.1.2025 alkaen



89

Toimintatapojen järjestämiseen ja tehostamiseen liittyen erillistarkasteluja/selvityksiä

Vesilaitoksen talouden tasapainotus ja operointipalveluiden ulkoistaminen

Seudulliseen elinkeinoyhtiöön (Lahden Seudun Kehitys Oy LADEC) liittyminen

Tilakeskus taseyksikön palvelutuotannon yhtiöittäminen



Kestävän talouden linjaukset osana muutosohjelmaa



PiENi KAUPUNKi, iSO ELÄMÄ  Heinola

TILINPÄÄTÖS 2022 - HEINOLA

PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ  Heinola

Muutos- ohjelman lähtö- tilanne: tilin- päätös 2022



ASUKASLUKU
18 202



TYÖTTÖMYYS-
ASTE
14,4 %



NETTOMUUTTO
77 asukasta



SYNTYNEITÄ
76



KUOLLEITA
333

20,5
VEROPROSENTTI %

130,2 M€
VERORAHJOITUS 

-118,5 M€
NETTOMENOT/
TOIMINTAKATE 

34,2 M€
TASEEN KERTYNYT
YLIJÄÄMÄ

59,9 M€
HENKILÖSTÖMENOT

25,4 M€
INVESTOINNIT

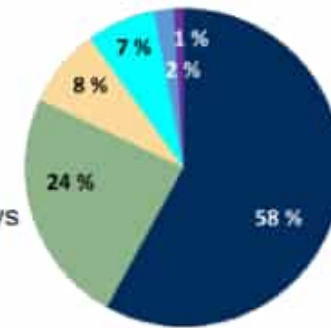
99,5 M€
SIJOITUSSALKKU



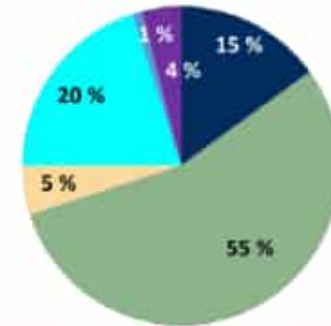
50 t €
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ

TULOT
TOIMIALOITTAIN

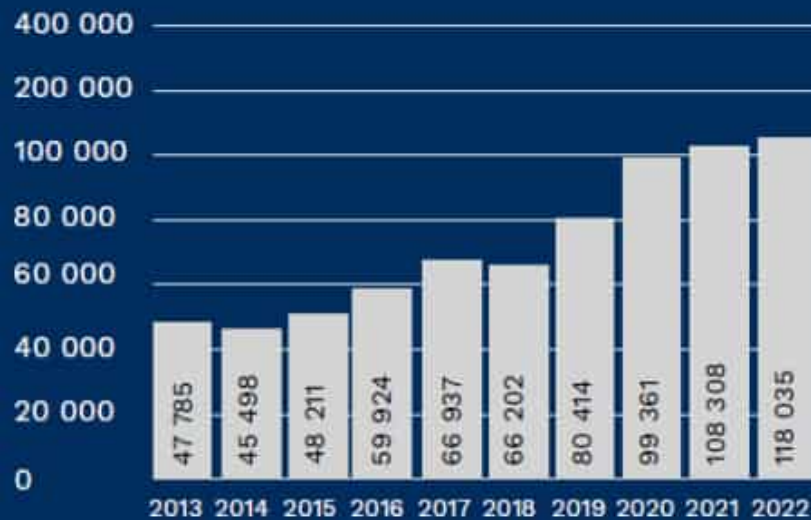
- Tekniikka
- Sosiaali- ja terveys
- Elinvoima
- Hyvinvointi
- Lupa- ja valvonta
- Yhteiset palvelut



MENOT
TOIMIALOITTAIN



Lainamäärän kehitys (kaupungin lainat)



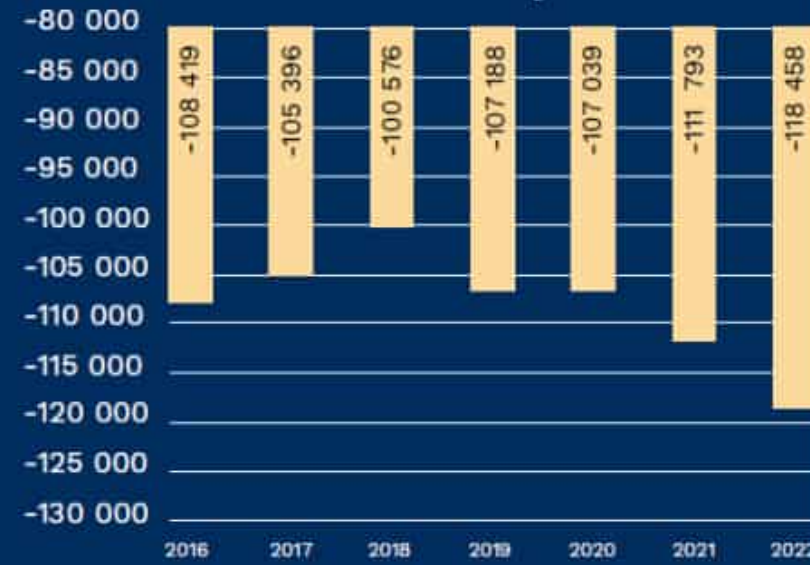
Lainat

118 M€
kaupunki

6 485 €/
asukas

140,5 M€
konserni

Toimintakatteen kehitys 2016-2022



Haasteita on ratkottavaksi

Heinolan talouden tilannekriteytys

Investoimalla velkaantunut, taseessa likvidiä omaisuutta, vuosikate ei vielä riittävällä tasolla, kokonaistalouden tasapaino saavutettavissa

Vahvuudet

1. Aito kaupunki hyvällä sijainnilla ja hyvien liikenneyhteyksien varrella
2. Tehdyt investoinnit talonrakennukseen ja perusinfraan pääosin takana
3. Verrattain mittava sijoitussalkku
4. Kertynyttä tilikauden ylijäämää runsaasti
5. Vuosikate kattanut poistot vuoden 2016 jälkeen
6. Ei otettu syömävelkaa

Mahdollisuudet

1. Veroprosenteissa liikkumavaraa
2. Sijoitussalkku nykymallilla tai muu hyödyntäminen
3. Omaisuuden myynti, maa ja kiinteistöt, ratkaisuja jo tehty
4. Soten siirtymisen myötä toimintakatteen (toimintakulut/toimintatuotot) kehitys "enemmän omissa käsissä"

Heikkoudet

1. Velkaantumisaste korkea ja kehitys ollut nopea
2. Väestökehitys negatiivinen
3. Nettomenojen nopea kasvu
4. Työttömyysaste korkea

Haasteet

1. Toimintakulujen voimakas kasvu
2. Tulorahoituksen riittämättömyys
3. Käyttöomaisuuden poistojen oikea taso tarkasteltava ja kiinteistöjen tasearvot
4. Sijoitussalkun heilahtelevuus
5. Korkotason nousu
6. Kiinteistöjen kunto ja korjausvelka (PTS-suunnittelun tarve)
7. Investointien aiheuttamat toimintakulujen kasvu

Laskettuna omalla toimintakatearviolla 2023 (keskipitkä trendi)

Heinola	Trendi		2016-2021	4 124							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Asukasluku	18 497	18 344	18 131	17 924	17 728	17 544	17 371	17 207	17 047	16 895	16 749
Veroprosentti	20,50	20,50	20,50	7,86	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90
Toimintakate 1000 e	-107 039	-111 793	-118 458	-44 410	-45 647	-47 164	-48 717	-49 772	-50 857	-51 986	-53 155
Toimintakatteen muutos 1000 e		-4 754	-6 665	74 049	-1 237	-1 517	-1 553	-1 055	-1 085	-1 129	-1 169
...muutos %:ia		4,4 %	6,0 %	-62,5 %	2,8 %	3,3 %	3,3 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %
Tuloerotulo 1000 e	63 745	61 946	64 909	31 022	29 103	29 650	30 400	31 067	31 752	32 465	33 204
Kiinteistövero 1000 e	5 523	6 009	6 452	6 780	6 785	6 791	6 796	6 802	6 807	6 813	6 819
Osuus yhteisöveron tuotosta 1000 e	3 729	5 171	5 010	3 519	3 115	3 334	3 501	3 606	3 714	3 825	3 940
Verotulot yhteensä 1000 e	72 997	73 126	76 371	41 320	39 003	39 775	40 697	41 474	42 273	43 104	43 963
Valtionosuudet 1000 e	52 020	49 109	53 805	11 847	10 340	10 068	9 848	9 190	9 149	9 180	9 104
...muutos 1000 e		-2 911	4 696	-41 958	-1 507	-273	-220	-658	-40	31	-76
...muutos %:ia		-5,6 %	9,6 %	-78,0 %	-12,7 %	-2,6 %	-2,2 %	-6,7 %	-0,4 %	0,3 %	-0,8 %
Verorahoitus yhteensä 1000 e	125 017	122 235	130 177	53 168	49 343	49 842	50 545	50 664	51 423	52 284	53 067
...muutos 1000 e		-2 782	7 942	-77 009	-3 825	499	703	119	759	861	783
...muutos %:ia		-2,2 %	6,5 %	-59,2 %	-7,2 %	1,0 %	1,4 %	0,2 %	1,5 %	1,7 %	1,5 %
Käyttökate 1000 e	17 978	10 442	11 718	8 758	3 696	2 679	1 828	892	566	298	-88
Rahoitustuotot ja -kulut 1000 e	2 553	5 096	-2 661	1 229	452	333	209	46	-131	-310	-493
Vuosikate 1000 e	20 531	15 538	9 058	9 987	4 149	3 012	2 037	938	435	-12	-580
Poistot 1000 e	8 994	10 560	8 997	10 496	10 614	10 613	10 359	10 338	10 386	10 426	10 457
Satunnaiset tulot ja menot 1000 e	9105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yli-/alijäämä 1000 e	1 965	4 990	50	-59	-6 465	-7 601	-8 322	-9 400	-9 952	-10 437	-11 037
Kumulatiivinen jäämä 1000 e	28 035	33 483	33 533	33 474	27 009	19 407	11 086	1 685	-8 267	-18 704	-29 741
Kumulatiivinen jäämä eur/as	1 516	1 825	1 849	1 868	1 523	1 106	638	98	-485	-1 107	-1 776
Nettoinvestoinnit 1000 e	29 896	19 841	15 937	12 532	10 599	6 235	10 000	11 166	11 062	10 964	10 869
Lainakanta 1000 eur	99 361	108 308	131 729	140 563	154 086	163 757	178 297	195 751	213 105	230 893	249 104
Lainakanta eur/as	5 372	5 904	7 265	7 842	8 692	9 334	10 264	11 376	12 501	13 666	14 873

Tilanne: tarvitaan sopeuttamista

Sopeuttaminen toteutetaan

Veroja korottamalla

Tuottavuutta parantamalla

Lisäämällä tuloja

Vähentämällä menoja

Parantamalla rahoitusasemaa

Aikajänne 2024-2026, jonka jälkeen arvioidaan tilanne

Lisäksi kehitetään pitkällä aikavälillä

Investointien ja rahoituksen pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta

Omaisuuksien kokonaisvaltaista hallintaa (mm. tilat)

Tiedolla johtamista

Digitalisaatiota

Palveluiden järjestämistapoja



Tasapainoinen ja kestävä talous, toimenpiteet

**1,2 milj. €
menosäästöt**

Kaikki menoerät tarkastelussa,
ml. henkilöstömenot

Tuottavuustoimet 0,5 %

Inv. Taso 6 milj. euroon



2,3 milj.€ verotus

Kunnallisveron ja kiint. Verojen korotukset

**Erillistarkastelut vesilaitos +
tilakeskus vähint. 0,5 milj.
eur**

Muutosohjelman aikainen toimintatapa:

- Tasapainoisen ja kestävä talouden edellyttämien sopeuttamiskeinojen tarkastelu toteutetaan muutosohjelman aikana vuosittaisen taloussuunnittelun yhteydessä.
- Sopeuttamiskeinojen kuvaus ja tavoitteiston asettaminen ohjeistetaan jatkossa erikseen talousarviolaadintaprosessiin.

Raamin toimialakohtaiset edellytykset, kaikille sopeutusvaateet, osana ta-prosessia /ta-laadintaohjeet kh 5.6.2023



Toimialoille asetetaan euromääräiset säästötavoitteet: Yhteiset palvelut 100 te, elinvoima 250 te, hyvinvointi 500 te, tekniikka (pl. Tilakeskus ja vesilaitos) 300 te. Tavoitteesta 50% tulee realisoitua vuoden 2024 aikana ja kokonaisuutena v. 2025 mennessä.



Toimialoille asetetaan euromääräisten tavoitteiden lisäksi 0,5%:n tuottavuustavoite vuodesta 2024 alkaen. Tavoite on asetettu kaikkiin kustannuseriin pl. palkat. Tulojen kasvun tulee lisäksi olla vähintään menokasvun tasolla.

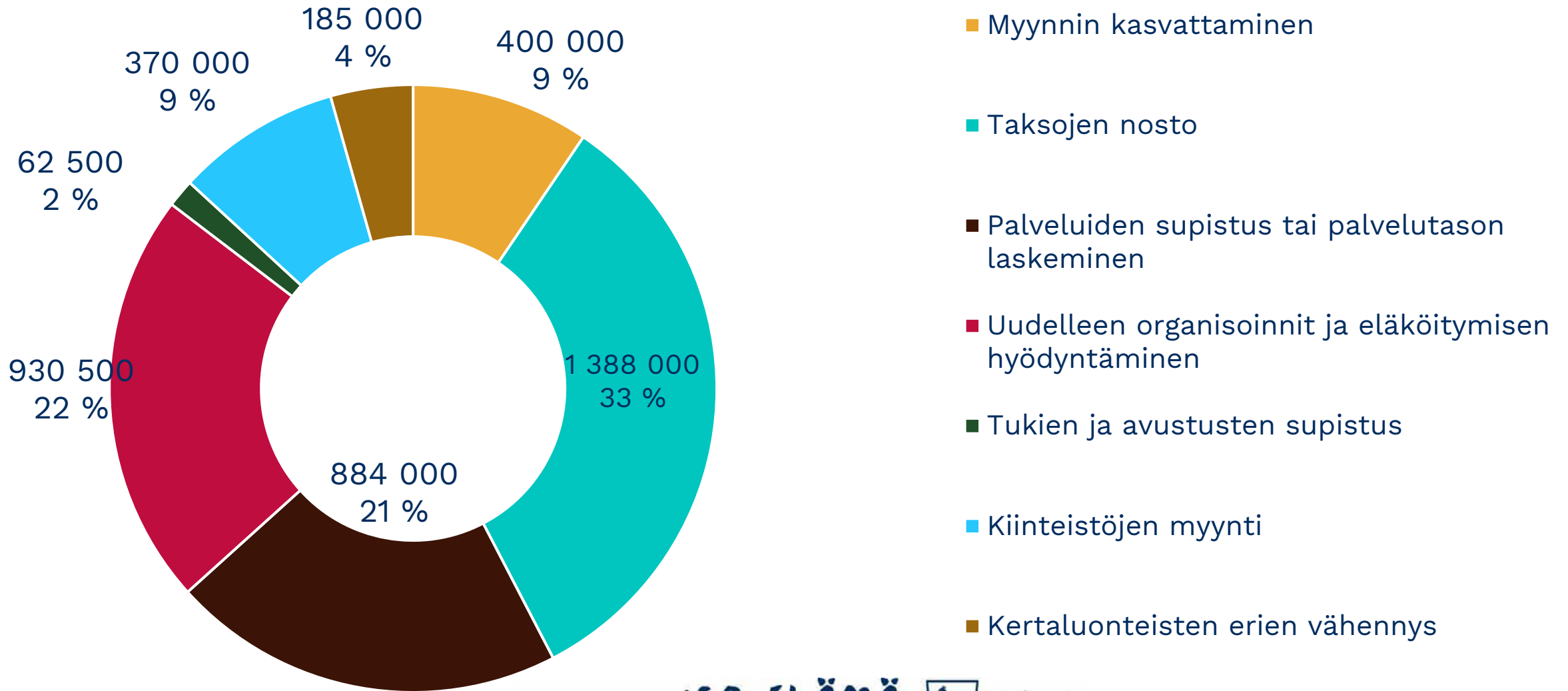


Vesilaitoksen liittymismaksut muutetaan palautus- ja siirtokelpoisiksi ainoastaan siirtokelpoisiksi ja maksuja korotetaan. Tavoitteena, että vesilaitos pystyy tuotoillaan kattamaan toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Vesilaitoksen osalta tilikauden yli-/alijäämä nolnaan vuoteen 2026 mennessä.



Tilakeskukselta odotetaan ulkoisten toimintatuottojen lisääystä tai menojen pysyvää vähennystä 400 te vuonna 2024. Tilakeskuksen osalta kokonaistilanne tullaan tarkastelemaan, jotta tilakeskus pystyy kattamaan vuokratuotoilla toiminnasta aiheutuvat kustannukset (ml. Pääomakustannukset) vuoteen 2026 mennessä. Tarkastelu tulee edellyttämään mm. sisäisten vuokrien tarkastelua.

Säästötoimenpiteet 2024-2026 yli 4 milj. eur



Säästötoimenpiteet 2024-2026 toimialoittain

	Elinvoima	Hyvinvointi	Lupa- ja valvonta	Tekniikka	Yhteiset palvelut	Kaikki yhteensä
Myynnin kasvattaminen	0	0	200 000	200 000	0	400 000
Taksojen nosto	0	128 000	60 000	1 200 000	0	1 388 000
Palveluiden supistus tai palvelutason laskeminen	267 000	87 000	0	410 000	120 000	884 000
Uudelleen organisoinnit ja eläköitymisen hyödyntäminen	141 000	424 500	0	225 000	140 000	930 500
Tukien ja avustusten supistus		62 500				62 500
Kiinteistöjen myynti				370 000		370 000
Kertaluonteisten erien vähennys		185 000				185 000
Kaikki yhteensä	408 000	887 000	260 000	2 405 000	260 000	4 220 000

Veroja korotettiin kautta linjan, valtuusto 7.10.2024

yleinen kiinteistöveroprosentti 1,3 %, (aiemmin 1)

vakituksena asuntona käytettävien rakennusten kiinteistöveroprosentti 0,6 % (aiemmin 0,5)

muiden asuinrakennusten kiinteistöveroprosentti 1,3 %, (aiemmin 1)

voimalaitosten kiinteistöveroprosentti 3 %, (aiemmin 1,5)

yleishyödyllisten yhteisöjen kiinteistöveroprosentti 0,6 % (aiemmin 0)

rakentamattoman rakennuspaikan kiinteistöveroprosentti 3 %. (aiemmin 1)

Kiinteistöveroista n. 1.6 milj. eur
lisätulot



**Kunnallisvero 7,86 →
8,2% (n. 1 milj. eur)**

Heinolan kaupungin talousarvio 2024 -kooste

8,2 %
Veroprosentti



Kiinteistö- veroprosentit

- 0,6 % Vakituksena asuntona käytettävien rakennusten kiinteistöveroprosentti
- 0,6 % Yleishyödyllisten yhteisöjen kiinteistöveroprosentti
- 1,3 % Yleinen kiinteistö-
veroprosentti
- 1,3 % Muiden asuinrakennusten kiinteistöveroprosentti
- 3,0 % Voimalaitosten kiinteistöveroprosentti
- 3,0 % Rakentamattoman rakennuspaikan kiinteistö-
veroprosentti

PiENI KAUPUNKI,
ISO ELÄMÄ



Tulot lajeittain



- 51 % Verotulot: 41 300 000
- 13 % Toimintatuotot: 10 701 300
- 12% Valtionosuudet: 9 238 000
- 6 % Rahoitustulot: 4 950 000

Menot lajeittain



- 45 % Henkilöstökulut: 33 315 400
- 26 % Palvelujen ostot: 18 034 300
- 12 % Muut toimintakulut: 8 820 300
- 7 % Aineet ja tarvikkeet: 5 439 100
- 4% Avustukset: 2 872 000
- 3 % Rahoituskulut: 2 151 300

Investoinnit



- 72 % Julkinen käyttöomaisuus: 7 685 000
- 16 % Talon rakennus: 1 655 000
- 11% Irtain omaisuus: 1 165 000
- 1% Kiinteää omaisuus (maa-alueet): 120 000



34,2 M€
Kertynyt ylijäämä

242 t €
Tiilikauden alijäämä

6 848 €
Lainamäärä/asukas

13,4 M€
Lainan-
lyhennykset

121,7 M€
Lainamäärä
yhteensä

Verorahoitus yhteensä

50,5 M€



Verorahoituksen jakautuminen:

- 29,9 M€ kunnallisveroa
- 9,2 M€ valtionosuudet
- 8,5 M€ kiinteistövero
- 3,0 M€ yhteisövero

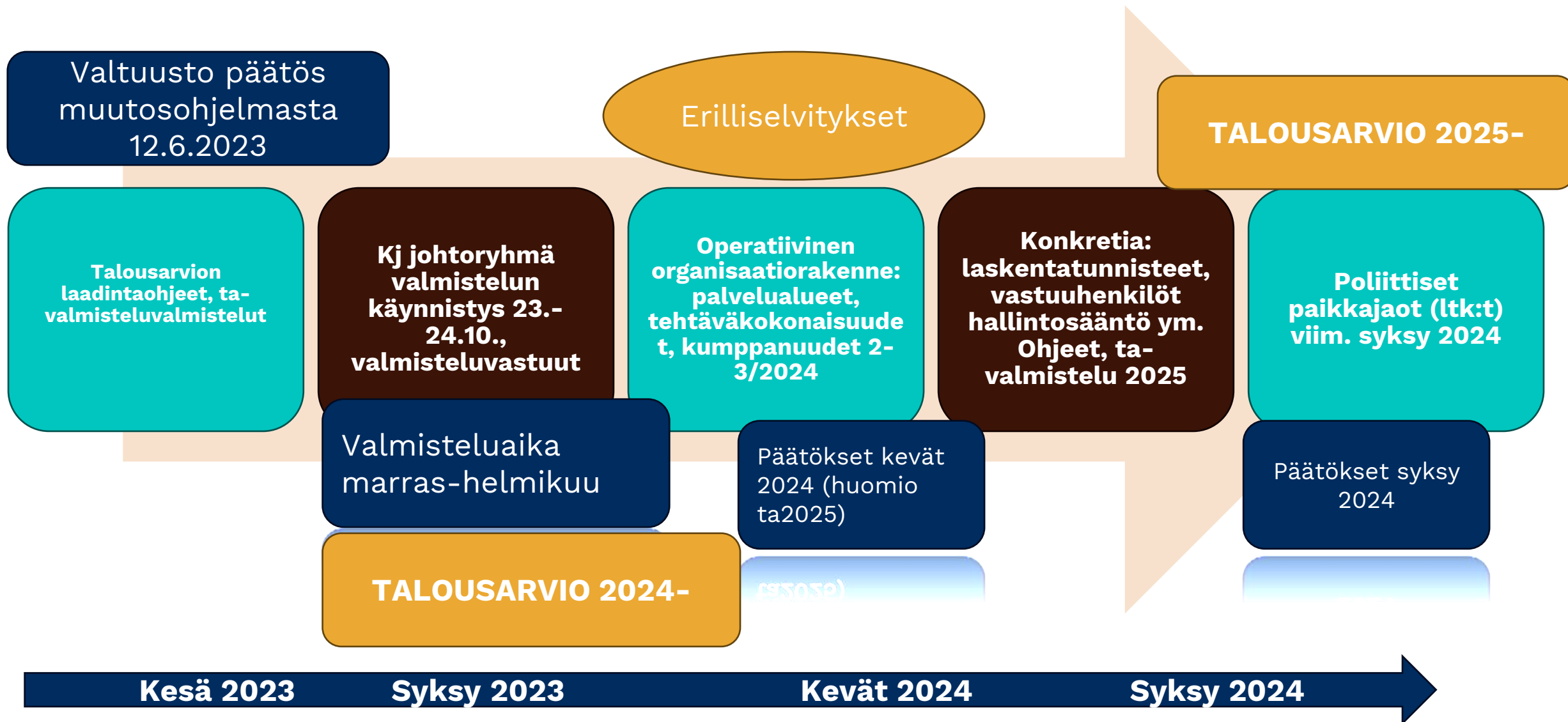
TOP5 investoinnit



1. Prisman kiertoliittymä
2. Mustikkahaan katu
3. Kaivokadun saneeraus
4. Vesilaitoksen verkosto-
saneeraukset
5. Katujen ensi- ja uudelleen
päällystykset

Talousarvio alijäämäinen, mutta nettomenojen kasvua saatu hillittyä, investointitasoa laskettua, verorahoitusta kasvatettua ja lainamäärän kasvua hillittyä!

Toimeenpanoa suunnitelman linjausten mukaisesti eteenpäin



Mitä juuri päätetty ja mitä seuraavaksi

- **Päätöksenteko valtuusto 18.3.**

- Ladec –seudullisen elinkeinoyhtiön palvelut, **hyväksyttiin**
- Tilakeskus –palveluyhtiön perustaminen, **hyväksyttiin**
- Hallintosääntömuutokset
 - Määräaikainen toimivalta kh:lle **hyväksyttiin**

- **Päätöksenteko kh huhtikuu 2024**

- nimeämiset vastuuviranhaltijat/henkilöt uuden rakenteen mukaisesti

- **Päätöksenteko valtuusto 29.4.**

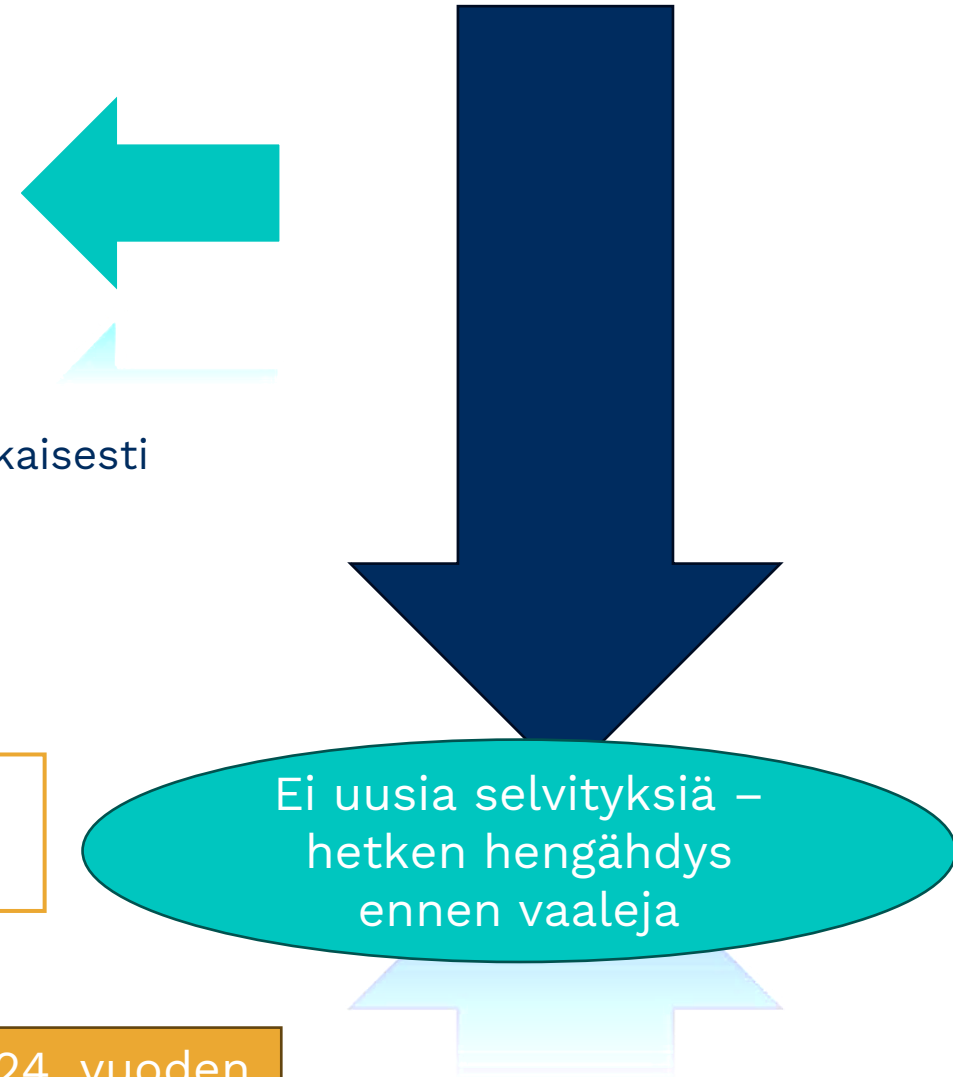
- Vesilaitos operointipalveluiden hankinta

- **Päätöksenteko valtuusto syksy 2024**

- Hallintosääntö vuodelle 2025

- **Talousarvio uuden rakenteen ja johtamisjärjestelmän ja konsernirakenteen mukaisesti, kestävän talouden linjaukset huomioiden rahoitusskenaarioiden laadinta**

- Luottamushenkilövalinnat



Aikataulussa ei joustoa: Laskentatunnisteet valmiina 4/2024, vuoden 2025 talousarvion laadintaohjeet 5/2024.

Missä onnistuimme?



Vaiheistaminen ja aikajänne: ei kaikkia päätöksiä kerralla (esim. verot), aikajänne tulevaan kerrottu, ensin linjaukset, sitten linjausten mukaiset päätökset



Vuoropuhelu läpi prosessin: työpajat, seminaarit, iltakoulut, viestintä, → osallistaminen ja asioiden läpikäynti juurta jaksan -rautalankamalli



Läpinäkyvyys: viestintä ja materiaalit
<https://www.heinola.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/heinolan-kaupungin-muutosohjelma/>

**Yhteinen
ymmärrys
tilanteesta!**

**Rohkeita
päätöksiä!**

**Talousarvio- ja
suunnitelma 2024-2026
hyväksyttiin valtuustossa
ilman muutosesityksiä!**

CARIN MANNHEIMER

Vielä ehtii

OHJAUS
SARI SIIKANDER

Ohjaus: Sari Siikander

[Osta liput](#) [Tutustu näytelmään](#)

● ○

Tervetuloa Heinolan kesäteatteriin

Riemastuttava komedia Vielä ehtii Sari Siikanderin ohjaamana tarjoaa takuuarmaa ja hauskaa viihdettä täysin katetulla Heinolan kesäteatterilla!



PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ



Kuntajohtamisen kriisien juurisyyt

Sini Sallinen ja Marianne Pekola-Sjöblom

Strategiayksikkö, Kuntapolitiikka ja -johtaminen tiimi

Uutisointia 30 vuotta sitten: Ilta-Sanomat 9.7.1994



Tutkimusuutinen Ruotsista 1.4.2021

Forskarna: Fler kommunchefer slutar efter konflikter med politiker

PUBLICERAD 1 APRIL 2021



Uutinen Norjasta 23.11.2023

Ylen uutinen 13.1.2022

Kuntajohtaja saa kenkää yhä useammin – riitaisessa Pyhärannassa vaihtuu kunnanjohtaja kuudetta kertaa lyhyen ajan sisällä

Kuntalehden uutinen 13.12.2023

10 kuntajohtajaa lähtenyt tänä vuonna luottamuspuolan vuoksi - johtaja eroaa itse, vain Sysmässä mentiin tilapäisen valiokunnan kautta

Epäluottamustilanteet ja kuntajohtajien erottamiset ja erot yleistyivät 1990-luvulla, kun vuonna 1993 mahdollistettiin kunnanjohtajan erottaminen luottamuspuolan takia kunnanvaltuuston 2/3 äänten enemmistöllä.

(esim. Ojala 1995; Harjula-Prättälä)

Vuosina 2000–2018 luottamuspuolan vuoksi irtisanottuja kuntajohtajia 9 ja itse irtisanoutuneita 21.

(Lähteet: Torkkeli 2006; Piipponen 2014; Piipponen 2019)

2000-luvun ylivoimaisesti suurimmat vuosittaisen irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen päätyneet luottamuspuolatapaukset vuosina 2022–2023.

- Luottamuspuolan vuoksi 3 kuntajohtajaa irtisanottiin ja 26 irtisanoutui itse. (Pekola-Sjöblom 2024)

Vastaavia kuntajohtajien epäluottamustilanteisiin perustuvia irtisanoutumisia myös Ruotsissa ja Norjassa.

Epäluottamustilanteiden juurisyyt -selvitys

- Tavoitteena selvittää kunnanjohtajien epäluottamustilanteiden juurisyiden kirjo.
- Henkilökohtaisissa ja ryhmähaastatteluissa on ollut noin 30 kunnanhallituksen puheenjohtajaa ja kunnanjohtajaa.
 - Haastatteluja on täydennetty seminaareissa ja verkostoissa yms. käydyillä muilla keskusteluilla.
 - Aikaisempia tutkimuksia hyödynnetään
- Tarkoituksena on jäsentää epäluottamustilanteiden erilaisia juurisyitä yleisellä tasolla. Tarkoituksena ei ole esittää tulkintaa yksittäisen kunnan tilanteesta.
- Selvityksen julkaisemisen jälkeen tavoitteena kehittää Kuntaliiton asiantuntijatyötä ja palvelutoimintaa kuntajohtamisen epäluottamustilanteiden ennaltaehkäisemiseksi.



Epäluottamuksen juurisyyt (1)

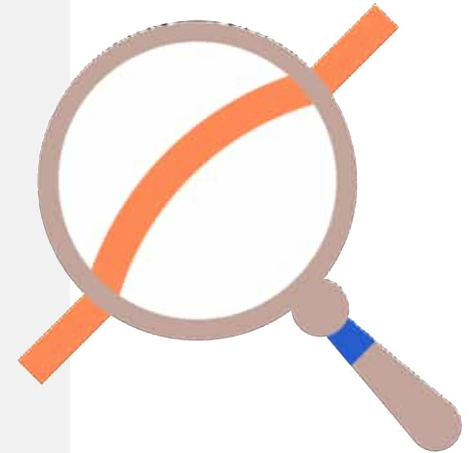
- ✓ Kunnanjohtaja on liikaa yhden ryhmän kelkassa.
- ✓ Kunnanjohtajan ajankäyttö ja tavoitettavuus voi tulla ongelmaksi.
- ✓ Kunnanjohtaja ottaa tai ei ota agendalle asiaa.
- ✓ Kunnanjohtajan johtama päätöksen toimeenpano on hidasta.
- ✓ Kunnanjohtaja esittää mediassa eriäviä näkemyksiä.
- ✓ Kunnanjohtajalla ei ole riittävästä johtamiskokemusta ja -osaamista.
- ✓ Kunnanjohtajan vuorovaikutuksen puute päättäjien kanssa.
- ✓ Päättäjissä on miehiä, jotka eivät pidä naisjohtajia minään.
- ✓ Jos kunnanjohtaja valitaan tiukalla äänestyksellä, niin osa luottamushenkilöistä ei ikinä hyväksy uutta kunnanjohtajaa.
- ✓ Edellisen kunnanjohtajan tekemiset ja epäluulot jatkuvat uuden kunnanjohtajan työssä.
- ✓ Kateus tai kosto, kun edellinen tai erotettu kunnanjohtaja toimii luottamushenkilönä.
- ✓ Usein epäluottamuksen lähtöpiste on hyvin lähellä kunnanjohtajaa, esim. johtoryhmässä.
- ✓ Vuosien painolasti kunnanjohtajalla voi joskus kasvaa niin isoksi, että luottamushenkilöt haluavat vaan päästä hänestä eroon vaikka ei mitään yksittäistä syytä olisikaan.

Epäluottamuksen juurisyyt (2)

- ✓ Puheenjohtajien valta-aseman paine, kiire, kokemattomuus tai epävarmuus voi johtaa haluun koko ajan tietää, mitä kunnanjohtaja tekee ja missä menee.
- ✓ Puolueyhymien valta-asemien hakeminen saattaa näyttäytyä hankauksena viranhaltijoiden suuntaan.
- ✓ Julkisuuspaine on muuttunut 10 vuoden aikana. Myös luottamushenkilöiden on reagoitava kuntalaisten huutoon. Monesti uskotaan enemmän kuntalaista kuin viranhaltijaa.
- ✓ Päättäjät voivat ohijohtaa ymmärtämättä sen vaikutuksia ja vaaroja.
- ✓ Kunnassa vallitsee pelolla johtaminen.
- ✓ Taloudelliset haasteet, vaikeat päätökset, alati muuttuva toimintaympäristö saavat aikaan päättäjissä epävarmuutta, joka johtaa epäluuloon ja viranhaltijoiden syyttelyyn.
- ✓ Luottamushenkilötyön muutos hyvän jakamisesta supistamiseen aiheuttaa ahdistusta, mikä johtaa epäluuloon viranhaltijoita kohtaan.
- ✓ Epärealistiset ja jatkuvasti toistuvat odotukset kunnanjohtajaa kohtaan. Kunnanjohtajan odotetaan olevan ihmeiden tekijä.
- ✓ Vaikeimmissa tilanteissa vuorovaikutus ei auta, koska tilanne on sellainen, ettei jotakin päätöstä ikinä hyväksytä.

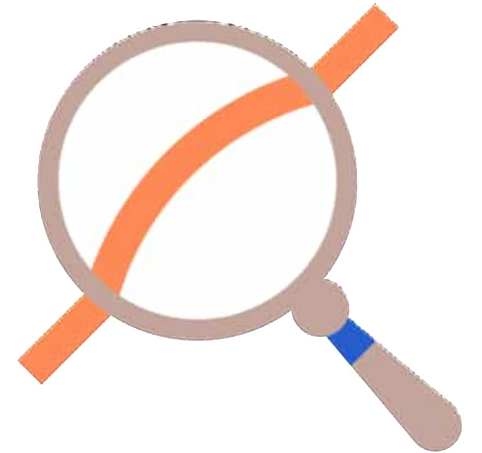
Alustavia havaintoja (1)

- ✓ Useimmiten perimmäinen juurisyy ei ole kunnanjohtajan toiminnassa, mutta niinkin voi joissakin tapauksissa olla.
- ✓ Usein epäluottamustilanne on seurausta useiden eri toimintaympäristöstä ja toimintakulttuurista kumpuavien juurisyiden yhteistuloksesta.
 - ✓ Tätä tukee havainto, että eri henkilöiden tarinat ja kokemukset samasta kunnasta eroavat toisistaan.
 - ✓ Tätä tukee myös havainto, kun luottamushenkilöt kohdistavat samanlaista epäluottamusta kunnanjohtajasta toiseen ja vuodesta toiseen.
- ✓ Usein epäluottamuksen juurisyynä on luottamushenkilöiden hätä toimintaympäristön ja kunnan haasteista, mikä johtaa luottamushenkilöiden keskinäiseen kyräilyyn ja kilpailuun sekä epäilyyn viranhaltijoiden valmistelusta. Tämä johtaa ennen pitkää kunnanjohtajan syyttämiseen ja suhteettomiin odotuksiin kunnanjohtajasta ihmeiden tekijänä.
- ✓ Usein kunnanjohtajaan kohdistuvaa epäluottamusta sanoitetaan puutteellisena vuorovaikutuksena, tiedottamisena tai toimintana. Ja usein yhteisten toimintatapojen kehittämisen jälkeen samanlaiset epäluottamuksen sanoitukset jatkuvat kunnanjohtajaa kohtaan. Tämä on merkki siitä, että epäkohta tai ongelma on kunnan toimintakulttuurissa, ei yksin kunnanjohtajan toiminnassa.



Alustavia havaintoja (2)

- ✓ Eroaminen voi tapahtua myös kunnanjohtajan itsensä aloitteesta. Kunnanjohtaja voi kokea, ettei työlle ole enää toimintaedellytyksiä poliittisen ”tuulisuuden” vuoksi. Kunnanjohtaja voi myös suojella itseään eroamisella. Kunnanjohtaja voi menettää luottamuksensa luottamushenkilöihin ja kunnan toimintakulttuuriin.
- ✓ Kunnanjohtajan epäluottamuksesta on tullut helpompi ratkaisu haastaviin aikoihin kuin kunnanhallituksen epäluottamuksesta.
- ✓ Tällä hetkellä luottamushenkilöiden keskuudessa huomion kohteena on viranhaltijoiden johtaminen ja sen kehittäminen. Poliittisen johtamisen kehittämistarpeita ei tunnisteta samalla tavalla.
- ✓ Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa.



Keskustelukysymys:

Miten ennaltaehkäistään kuntajohtamisen kriisejä ja turhia luottamuspulatilanteita?

Kestävä kuntatalous: Niukkuudesta kestävyys- johtamiseen?

Lotta-Maria Sinervo

Päätöksentekokyky kuntatalouden myllerryksessä, USO-verkosto, FCG, 20.3.2024

Miten mediassa puhutaan kuntataloudesta?



TALOUS →

Julkisen talouden kehitys jäi kauas hallitusohjelman tavoitteista - VTV: Hallitus reagoi kriiseihin nopeasti mutta poik...



TALOUS →

Koronavuodet ovat olle hyviä kunt...



"Tiukka kuntatalous on haasteena uudelle valtuustolle"

Radio Su...



Valtion tuki ja kuntatalous, talouskavu ilmastotavoitteiden



Hyötyykö kuntatalous koronasta?

Klippi



TALOUS →

Kuntarahoitus: Talouden todellisuus on arvioita karumpi - Kuntien on kyettävä nopeaan reagointiin

14.3.2023 klo 9:01



KD →

...taji...

KUNTAKIERROS →

Kuntaliitoksista ole apua talouso Kuntaliiton Sann Kouluisa ja päiv voi tuoda mittak

30.12.2023 klo 13:00

Kuntatalousvuosi 2022 vahva vain paperilla - taustalla poikkeustekijä

8.2.2023 klo 10:04



"Tiukka kuntatalous on haasteena uudelle valtuustolle"

Radio Su...



Valtion tuki ja kuntatalous, talouskavu ilmastotavoitteiden

VTV-kohu: Kuka valvoo valvojaa?



Hyötyykö kuntatalous koronasta?

Klippi

Artikkelit

Lähes kaikissa Suomen suurimmissa kaupungeissa on vaihtunut kaupunginjohtaja viime vuosin...

Nykyisistä pisimpään on toiminut Espoon kaupunginjohtaja Jukka Mäkelä, joka valittiin vuonna 2011.

8.8.2023 | Markku Tuhkanen | Yle Uutiset

Laukaa käynnisti muutosneuvottelut henkilöstösäästöistä - irtisanomisetkin mahdollisia

Laukaan elokuun alussa käynnistämien neuvottelujen tavoitteena on vähentää henkilöstöä. Väen vähentäminen on osa tässä kuussa julkaistavaa talouden tasapainottamishjelmaa.

11.8.2023 | Virpi Kotilainen | Yle Uutiset

jo tänä vuonna heikompa

lainakannan pienentymisestä jäivät haaveeksi.

0 000 - 100 000 asukkaan kunnissa. Kuntien nnelä.

ku.

uolueilta puuttuvat siihen lääkkeet

in?

vuosikatteita ja johtivat lainakannan reippaaseen ettua vähemmän.

nassa. Kaupunginhallituksen puheenjohtaja Sari imittu johdonmukaisesti ja nopeasti asioihin

avuudesta

haan, sanoo Kuntaliiton varatoimitusjohtaja Timo

nmin

BKT-kasvun kanssa. 114

21.3.2024

Haku: "kuntatalous" Kuntalehti, Yle

4.12.2019 | STT | Yle Uutiset

Niukkuudesta kestävän talouden johtamiseen?



Kestävyyšnäkökulman tarkennus

- Kestävyyden käsitteellinen tausta
 - Termi kehitettiin 300 v. sitten Saksassa kaivosteollisuuden tarpeisiin (kestävä metsänhakkuutahti), mainstreamiä siitä tuli 1980-luvulla
 - Kestävyydestä puhutaan useimmiten kolmen pilarin, ulottuvuuden, tai näkökulman avulla
- Kestävyys koskettaa kaikkia yhteiskunnan aloja ja edellyttää osallistumista ja toimintaa kaikilta yhteiskunnan toimijoilta
- Julkisen hallinnon rooli on merkittävä, erityisesti kunnat ja kaupungit ovat olennaisia kestävyyden toimijoita

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Esitykseni pohjautuu

- Tutkimushanke 08/2021-01/2023 Julkisen talousjohtamisen tutkimusryhmässä Tampereen yliopistossa
 - Mukana tutkijatiimissä Meri Pulkkinen, Katri Yrjölä, Harri Laihonen (UEF)
- Eksploratiivinen ote: mitä kestävä kuntatalous on ja miten sitä johdetaan?
- Tutkimusaineisto kerättiin 25 suurimman kunnan toimiala-, talous- ja rahoitusjohtajilta sähköisellä kyselyllä sekä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla
 - Kysely n=115
 - Haastattelut n=25



Tutkimuksen lähtökohdat

Vuosikymmeniä on keskusteltu taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväen toiminnan tavoitteista, mutta käytännössä jää epäselväksi, mitä kestävä toiminta tarkoittaa ja edellyttää.

Kestävyyden toimeenpano on johtamisen kysymys, eli miten kestävyystavoite muuttuu toiminnaksi, käytännöiksi, resursseiksi ja rakenteiksi.

Aiemman tutkimuksen valossa...

Ylipäättään

- Kestävyyttä on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla
- Aiemmat tutkimukset keskittyvät usein tiettyyn kestävyiden ulottuvuuteen, ympäristöllinen ulottuus saanut suurimman tutkimuksellisen huomion
- Myös talouskasvun vaikutuksia tutkittu
 - Vrt. kestävyiden juuret talouskasvun kahtalaisena kritiikkinä
- Aiemmassa tutkimuksessa painottuvat erityisesti mittarit ja raportointi, myös julkisessa kontekstissa

Julkisessa kontekstissa

- Yllättävän harvoin **kestävyyttä tutkittu** hallintotieteissä, vielä **harvemmin toimeenpanon tai johtamisen kysymyksenä julkisorganisaatioissa**
- Tyypillisesti kestäväyttä tutkittu ympäristöllisenä kysymyksenä, erityisesti ilmastonäkökulmista
- Hallintotieteissä taloudellista kestäväyttä tarkastellaan **erillisenä ”financial sustainability”** -tutkimusteemana, joka jää irralliseksi kestävyiden johtamisen tarkastelusta

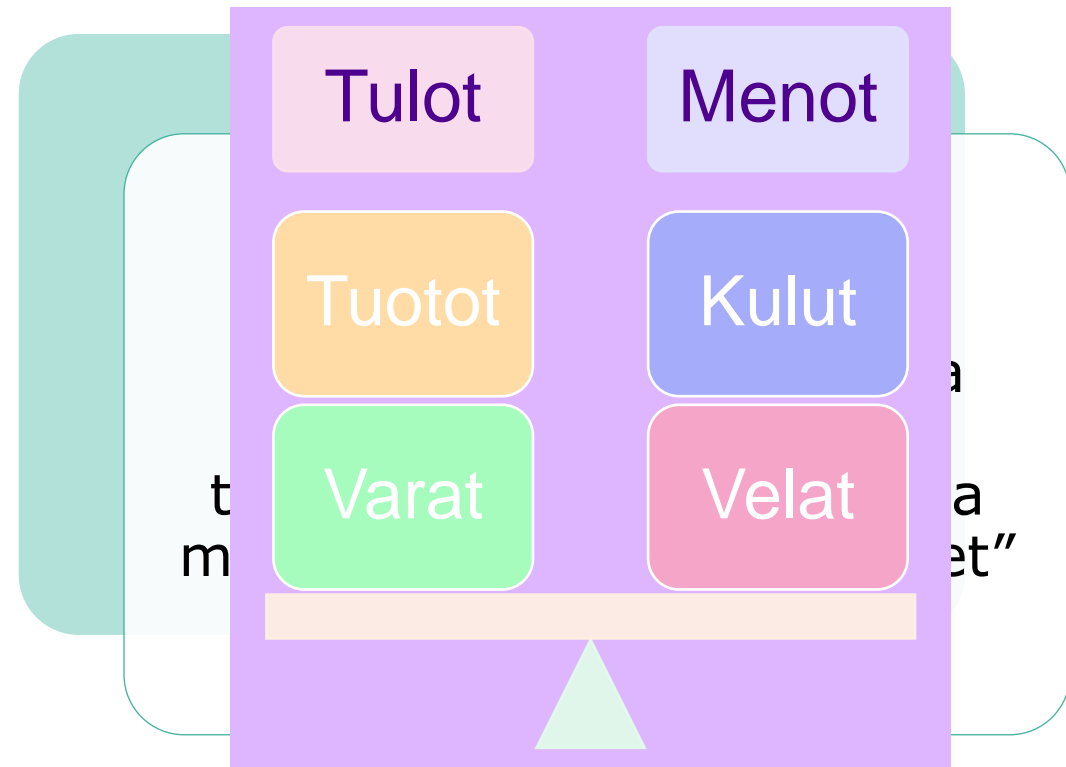
Epävarmuus ja tarve yhteiselle tulkinnalle

”Mä ihan ensi kysysin tosi nopeesti sulta sellasen taustaksi, että mä ymmärrän varmasti oikein ... tarkotetaanko tässä kestävyydellä minkälaista määritelmää? Sori, mä kysyn ehkä tyhmii.”

”--ehkä tässä yks vaikeus on se taikka minä en oo sitä välttämättä havainnu, mutta mun mielestä ei meillä ole yhtä määritelmää kestävyydelle”

”Kunnan johtoryhmätyöskentelyssä nyt reilu kymmenen vuoden aikana hirveen harvoin olen päätenyt tilanteeseen, jossa me teemme hyvin laaja-alaista käsiteanalyysia [nauraa] -- et me oltas määritelty tää kestävyys ja sitten se että eri näkökulmat oltas käyty jotenkin kootusti läpi tämän sateenvarjon alla, niin ei.”

Kestävyyden erilaiset merkityssisällöt



Miten kestävyys tulee ilmi?

Kestävyys arvona

Asenteet ja prioriteetit

Siiloutuminen

Kestävyydelle vaikea sanoa ei,
mutta kenen työpöydällä kestävyys
konkreettisesti näkyy?

Vastuunjako

"Jokainen on talousjohtaja" –
jokainen on kestävyden johtaja?

Kestävyyden ”toimeenpano”

”Kestävyys on vahvasti huomioitu strategisessa suunnittelussa. Tämä näkyy myös kaikissa strategisissa dokumenteissa.”

”Asia sanoitetaan pintapuolisesti, konkreettiset tavoitteet ja toimet puuttuvat.”

”Se talousarvio on niin väärä nimi sille asiakirjalle, kun se on semmoinen strategian ja toiminnan suunnitelma, joka yhdistää nämä taas resursseihin ja resurssien käyttöön.”

- Kestävyys irtaantuu arjen tekemisestä ja ”ulkoistuu” ohjelmiksi, projekteiksi ja hankkeiksi
- Kestävyyden kannalta olennaista vahvistaa ”raha- ja reaali-prosessin” yhteyttä
- Fokus vahvasti kestävyyden mittaamisessa ja raportoinnissa

Kestävyiden johtamisen tasot

Kestävyiden ohjaaminen

- Kansainväliset kestävyiden tavoitteet
- Kestävyiden viitekehykset, mittarit ja raportointi
- Kansallinen kestävyiden ohjaus (normi-, resurssi- ja informaatio-ohjaus)

Kestävyiden strategiat

- Kuntaorganisaation kestävyiden linjaukset ja tavoitteet
- Strategiatyö
- Mittarit ja tietopohja

Kestävyiden organisointi

- Organisaatorakenteet, toimintamallit
- Toimintakulttuuri, osaaminen
- Toiminnan ja talouden suunnittelu
- Laskentakäytännöt ja raportointi

Kestävyiden johtamisteot

- Strategioiden toimeenpano ja vastuut
- Osaamisen johtaminen
- Toiminta ja resurssien käyttö
- Tiedonkäyttö

Esitykseni synteesi: Kestävää ja mahdollista?

Olemme jo hyviä

- Sanoittamaan kestävyydelle tavoitteita strategia-asiakirjoissa
- Suhteuttamaan oman toiminnan tavoitteita globaaleihin kestävyys tavoitteisiin (SDG:t)
- Kehittämään kestävyysmittareita

Tarvitsemme lisää harjoitusta

- Yhteisen kestävyysymmärryksen luomisessa
- Kestävyysymmärtämisessä toimintaa aidosti ohjaavana ja määrittävänä tuloksellisuustavoitteena
- Kestävyysymmärtämisessä talouden suunnitteluun
- Siiloja ylittävässä ”kestävyysdialogissa”

**”Kyllä paatuneinkin kamreeri
alkaa väkisinkin tiedostaa,
että euro ei ole ainoa
konsultti, joka ratkaisee
päätöksenteossa...**

**...mutta onhan tää aika
alkutekijöissään”**



Kiitos huomiosta!

Lotta-Maria Sinervo

lotta-maria.sinervo@tuni.fi, Tampereen yliopisto

USO7 Teemaseminaari 20.3.2024

Tilaisuuden päätös

Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto

USO7: Vuoden 2024 tilaisuudet

Tapahtuma	Ajankohta	Kutsutut
Verkostotapaaminen (RAFO)	Torstai 8.2.2024 klo 10:15–11:15	Verkostokunnista RAFO:on osallistuvat
Teemaseminaari 3 Tampere + striimi	Keskiviikko 20.3. klo 9:30–15:00	Verkostokuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat
Luottamushenkilösparraus Teams	Torstai 11.4. klo 16:30–18:30	Verkostokuntien luottamushenkilöt
Työseminaari 3 Kuntatalo + Teams	Keskiviikko 24.4. klo 12:00–16:00	Verkostokuntien viranhaltijat ja kehittäjät
Työseminaari 4 Helsinki + Teams	Tiistai 17.9. klo 12:00–16:00	Verkostokuntien viranhaltijat ja kehittäjät
Päätösseminaari Kuntatalo + kunta.tv	Keskiviikko 20.11. klo 9:30–15:00	Verkostokuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat

FCG • **KUNTA
LIITTO** **USO**
Uuden sukupolven
organisaatiot

Kiitos!