

TALOUDELLISESTI KESTÄVÄ ESPOO

– TUOTTAVUUS JA SOPEUTUSOHJELMA

2020–2025

PÄIVITETTY LUONNOS 23.5.2022

Sisällys

1	Taloudellisesti kestävä Espoo	1
2	Viime vuosista nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.....	2
2.1	Espoon kasvu hyödyttää koko Suomea.....	2
2.2	Kasvaminen on kallista.....	2
2.3	Espoon kaupungin ja konsernin talous on epätasapainossa, sote-uudistuksen rahoitusmalli lisää haasteita	3
2.4	Talouden epävarmuus lisää tarvetta tuottavuustyölle	3
3	Päivitetyt Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman tavoitteet	4
4	Linjauksilla ja toimenpiteillä kohti taloudellisesti kestävää Espoota 2025.....	5
4.1	Tehokkuutta palveluihin ja prosesseihin	5
4.2	Lapsille yhtenäinen kasvun ja opin polku.....	5
4.3	Palveluihin parempaa saavutettavuutta digitalisoinnilla	6
4.4	Johtamista kehitetään pitkäjänteisesti, henkilöstömäärän kasvua pienennetään	6
4.5	Investointien määrät, laajuudet ja ajoitukset tarkasteluun.....	6
4.6	Kaupungin edunvalvonta (UUSI)	7
4.7	Kaupungin tulopohjaa on vahvistettava	8
4.8	Sote- ja pelastustoimen uudistukseen sopeutuminen ja uudistuminen (UUSI)	8
4.8.1	Tuki- ja hallintopalvelujen sopeutuminen.....	8
4.8.2	Espoon palveluprosessien uudistaminen	9
4.8.3	Elinvoima (UUSI).....	9
5	Neuvottelutulos (2020 päivitetty)	9
5.1	Linjaukset.....	9

1 Taloudellisesti kestävä Espoo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmalla toteutetaan ja toimeenpannaan valtuuston päättämän Espoo-tarinan 2021–2025 tavoitteita. Ohjelmalla parannetaan systemaattisesti ja innovatiivisesti

palvelujen järjestämisen tuottavuutta, kehitetään johtamista, tehostetaan resurssien käyttöä ja priorisoidaan kaupungin kehittämistä.

2 Viime vuosista nykyhetkeen ja tulevaisuuteen

2.1 Espoon kasvu hyödyttää koko Suomea

Espoota kokonaisuutena on kuvattu valtakunnan tasolla rahantekokoneeksi. Yhdessä Helsingin kaupungin kanssa espoolaisten verotulojen kasvu on kattanut valtion verotulojen kasvusta vuosina 2014–2018 jopa 88 prosenttia. Tämän lisäksi Espoo on tasoittanut muiden kuntien välisiä tuloeroja toiseksi eniten verotuloihin perustuvalla valtionosuuden tasausmekanismilla noin 604 euroa/asukas/ vuosi.

Investoinnit elinkeinoelämän ja yrittäjyyden toimintaympäristöön ja tämän myötä korkean osaamisen työpaikkojen syntyedellytyksiin Espoossa ovat investointeja koko Suomen elinvoiman hyväksi. Kilpailu kansainvälisistä investoinneista ja osaajista kovenee entisestään. Erityisesti Otaniemen ja Keilaniemen muodostama innovaatio-, tutkimus-, startup- ja yritysympäristö ja sen vetovoiman vahvistuminen on tässä avainroolissa. Espoon kaupungin strateginen yhteistyö Aalto-yliopiston ja VTT:n kanssa on olennainen osa paitsi Espoon myös koko Helsingin metropolialueen ja Suomen elinvoimaisen tulevaisuuden eteen tehtävää työtä.

2.2 Kasvaminen on kallista

Espoon väestö on kasvanut keskimäärin 4 400 asukkaalla/vuosi 2010–2021 ja kasvun odotetaan jatkuvat samansuuruisena. Kasvu on tarkoittanut peruskaupungin menojen ja koko konsernin investointien kasvua. Kun tarkastelujaksoksi valitaan 1997–2019, ovat kaupungin toimintamenot euroa/asukas kasvaneet jopa 5,4 prosenttia/vuosi – samaan kasvulukuun ei yllä yksikään kuutoskaupunki.

Keskeisin tulovirta kaupungille tulee Suomen toiseksi parhaiten ansaitsevien kaupunkilaisten verotuloista. Espoon verotulot ovat kasvaneet Suomen kuudesta suurimmasta kaupungista nopeimmin pitkällä tarkastelujaksolla, noin 3,9 prosenttia /vuosi, mutta verotettavan tulon kasvu euroa/asukas on hiipunut ollen vain hiukan yli 0,5 prosenttia vuodesta 2015 eteenpäin. Euroa / asukas tarkastellulla kunnallisveron tuotto jopa pienentyi 2021.

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

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

Kasvavan kaupunkikonsernin on investoitava palvelutarpeen kasvun edellyttämiin toimitiloihin sekä kestäväen joukkoliikenteen ja infran rakentamiseen. Espoon investointien määrät ylittävät konsernitasolla muiden suurten kaupunkien paitsi Helsingin investoinnit ja Espoo konsernin lainakanta euroa/asukas mitattuna on kasvanut Suomen suurimmaksi.

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

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

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

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

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

2.4 Talouden epävarmuus lisää tarvetta tuottavuustyölle

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

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

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

Alkuperäistä Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelmasta syntyneitä valtuustoryhmien neuvottelutuloista linjauksista ja toimenpiteistä on päivitetty kevään 2022 aikana tehdyn työpajatyöskentelyn

perusteella. Alkuperäisestä ohjelmasta on poistettu hyvinvoinnin ja terveyden toimialaa sekä pelastustoimea koskeneet tavoitteet ja lisätty uusia tavoitteita. Ohjelmasta käydään poliittiset neuvottelut touko-kesäkuun 2022 vaihteessa, jonka jälkeen sisältö päivitetään uuden neuvottelutuloksen mukaiseksi

3 Päivitetyt Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman tavoitteet

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

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

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

Ohjelman päivityksen jälkeen toimenpiteillä tavoitellaan tulojen lisäystä yhteensä 16,3 milj. eurolla ja toimintamenojen kasvun hidastamista 92,3 milj. eurolla. Toimintakatteen kasvu hidastuu 108,6 milj. eurolla perusuraan verrattuna, tavoite sisältää jo vuonna 2021 toteutuneet tavoitteet. Lisäksi päivityksen yhteydessä vähennettiin kiinteistöveroselvityksen tavoitteista 5 milj. euroa ja digitalisaatiohankkeiden tuottavuustavoitteita pienennettiin mm. hankkeiden siirtymisestä ja HVA:lle henkilöstösiirtojen toteuttamisesta johtuen 3,1 milj. euroa.

Ohjelmaan lisättiin kertaluontoisia omaisuuden myyntiin liittyviä tulotavoitteita 30,8 milj. euroa. Ohjelma ei sisällä verojen korotusta vuosille 2023–2025. Ohjelman tavoitteena vuosina 2021–2025 on:

1. hidastaa suunnitelmallisesti käyttötalouden kasvua 120 milj. eurolla perusuraan nähden vuoden 2025 loppuun mennessä ohjelman linjauksia ja toimenpiteitä toteuttaen. Tämä tarkoittaa toimintakatteen kasvun hillitsemistä 108,6 miljoonalla vuoteen 2025 mennessä, kiinteistöverotulojen kasvattamista 10 miljoonalla eurolla nostamalla kiinteistöveroprosentteja vuodesta 2021 alkaen sekä varmistamalla, että kaikki kiinteistöt ovat verottajan verokannassa
2. laskea kaupungin investointitasoa 10 prosentilla hankkeiden toteutustapaa, laajuutta ja kustannuksia tarkastamalla. Kaupungin 10 vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 miljoonaan euroon /vuosi. Tavoitteella hidastetaan sekä konsernin lainakannan että toimialojen vuokratkustannusten kasvua.
3. kehittää palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta suunnitelmallisesti ja viranhaltijat ja luottamushenkilöt sitoutuvat talouden tasapainottamistoimenpiteiden toteuttamiseen.
4. Konsernin velkaisuuden vähentämiseksi kaupungin omalle toiminnalle tarpeettomista tiloista luovutaan. Pääoman vapauttamiseksi myydään strukturoiduilla kilpailutuksilla useita rakennuksia, toimitiloja tai salkkuja ja muuta omaisuutta yhteensä 300–500 milj. euroa myyntiarvolla 2023–2025.

4 Linjauksilla ja toimenpiteillä kohti taloudellisesti kestävää Espoota 2025

Ohjelmassa asetetut 37 linjausta ohjaavat kaupungin toiminnan ja talouden suunnittelua, johtamista, resurssointia ja päätöksenteon valmistelua aina vuoteen 2025 saakka. Yksittäiset päätökset tehdään kuitenkin normaalin päätöksentekoprosessin mukaisesti. Linjaukset toimivat strategisina suuntaviivoina ja menettelytapoina kohti taloudellisesti kestävää Espoota. Ohjelman toimenpiteet konkretisoivat linjausten toimeenpanoa seuraavina vuosina. Toteuttamalla ohjelman toimenpiteet parannetaan tuottavuutta, karsitaan kustannuksia ja hidastetaan toimintakatteen alijäämän kasvua perusuraan verrattuna 110 miljoonalla eurolla.

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

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

Ohjelman vaikutusta tarkastellaan vuosittain kehysvalmistelun yhteydessä, myös tulopuolta. Vuosina 2023–2025 sote- ja pelastustoimen uudistus aiheuttaa suuria muutoksia kaupungin talouteen. Mikäli talouden sopeutusohjelma ei ole kääntänyt Espoo konsernin tulojen ja menojen epätasapainoa syksyyn 2024 mennessä kestäväälle uralle, tarkastellaan silloin sopeutuksen lisäämistä ja verojen korotusta. Ohjelmakauden aikana tarkastellaan myös rahastojen käyttöä.

4.1 Tehokkuutta palveluihin ja prosesseihin

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

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

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

4.2 Lapsille yhtenäinen kasvun ja opin polku

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

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

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

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

4.3 Palveluihin parempaa saavutettavuutta digitalisoinnilla

Digitaalisten palvelukanavien kehittäminen parantaa palvelujen saavutettavuutta. Palvelujen digitalisoinnilla pyritään vastaamaan entistä monipuolisemmin, ajasta ja paikasta riippumattomammin asiakkaiden tarpeisiin sekä tavoitellaan aiempaa enemmän kustannushyötyjä.

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

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

4.4 Johtamista kehitetään pitkäjänteisesti, henkilöstömäärän kasvua pienennetään

Tuottavuuden kehittäminen edellyttää johtamisen ja nykyisten toimintatapojen muuttamista. Tuottavuustavoitteiden saavuttaminen edellyttää koko organisaatiossa parempaa tavoitteiden asettamista sekä suorituksen johtamista, mittaamista ja seuranta. Tässä hyödynnetään Suuntaamo-konseptiä. Uusia johtamisen ja talousohjauksen sekä HR-järjestelmiä kehitetään tukemaan johtajia resurssien käytön suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa sekä tuottamaan parempaa tietoa henkilöstö- ja suorituksen johtamisen tarpeisiin. Henkilöstön työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehditaan, jotta tuottavuuden kehittäminen on mahdollista.

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

4.5 Investointien määrät, laajuudet ja ajoitukset tarkasteluun

Kaupungin kymmenen vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 M€:oon /vuosi. Tämä edellyttää toimitilainvestointien laajuuksien pienentämistä m²/oppilas tai m²/henkilö sekä tyyppikoulujen ja -päiväkotien toteutusta ja standardoitua rakentamista ja kalustamista. Toimitilainvestointien tavoite m² / oppilas, m²/lapsi ja m²/ henkilö sitovat toimialoja.

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

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

Infra-investointien laajuutta ja laatua pienennetään 10 %. Uusien ja merkittävien alueiden avaamisen ajoitusta ja priorisointia tehdään siten, että kaupungin kokonaistaloudellisuus kaupunkirakenteen ja palveluverkon toteuttamisen kannalta paranee. Infrarakentamisen ajoittamisessa arvioidaan suhdannetilanteen kustannusvaikutukset ja tarvittaessa uudelleen ajoitetaan investointeja.

4.6 Kaupungin edunvalvonta (UUSI)

Espoolaisten viranhaltijoiden sekä poliittisten päättäjien tulee vaikuttaa seuraavaan hallitusohjelman valmisteluun ja valtakunnalliseen päätöksentekoon siten, että Espoon mahdollisuudet kasvuun ja investointeihin turvataan. Uudistuksissa tulee varmistaa, ettei niiden rahoitusmalli edelleen kasvata pääkaupunkiseudun vastuuta koko Suomen palvelujen rahoituksesta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.7 Kaupungin tulopohjaa on vahvistettava

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

Suomen tulevaisuuden kannalta ratkaisevan tärkeät tieto- ja osaamisintensiiviset yritykset ja työpaikat ja niiden sijainti ratkotaan kaupunkien välisessä kansainvälisessä kilpailussa erityisesti vihreän siirtymän, digitalisaation ja kestäväen kehityksen agendalla. Kriisien jälkeen Suomen ja Espoon on oltava entistä houkuttelevampi toimintaympäristö kansainvälisille osaajille ja investoinneille kovenevassa globaalissa kilpailussa. Siksi on vahvistettava kaupunkien kasvu- ja investointikykyä. Espoon on saatava välttämättömien tulevaisuuden investointiensa rahoittamiseen nykyistä suurempi osuus Espoossa muodostuvasta kasvavasta veropohjasta.

Sote- ja pelastustoimen uudistuksen jälkeen Espoosta tulee riippuvainen valtionosuuksista, joilla rahoitetaan noin 30 prosenttia Espoon palveluista vuodesta 2023 alkaen. Verorahoituksen kehitykseen sisältyy sote-leikkausten lisäksi merkittävää epävarmuutta Venäjän Ukrainaan aloittamasta hyökkäyssodasta sekä koronapandemiasta johtuen

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

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

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

4.8 Sote- ja pelastustoimen uudistukseen sopeutuminen ja uudistuminen (UUSI)

4.8.1 Tuki- ja hallintopalvelujen sopeutuminen

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

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

Sote-uudistuksen yhteydessä menetetään tuki- ja hallintopalveluissa mittakaavaetuja ja palvelujen tehokkuus heikkenee. Espoolle jää konsernihallintoon 15 milj. euroa sopeutumattomia

kustannuksia. Vuosien 2023–2024 aikana arvioidaan jäljelle jäävälle Espoolle optimaalinen organisaatio- sekä tuki- ja hallintopalvelurakenne.

4.8.2 Espoon palveluprosessien uudistaminen

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

4.8.3 Elinvoima (UUSI)

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

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

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

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

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

5 Neuvottelutulos (2020 päivitetty)

5.1 Linjaukset

Linjaukset, prosessien kehittäminen

1. Palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta kehitetään suunnitelmallisesti, viranhaltijat ja luottamushenkilöt sitoutuvat talouden tasapainottamistavoitteiden toteuttamiseen.
2. Espoon kaupungin palvelut järjestetään ja tuotetaan kokonaistaloudellisestiärkevimmällä järjestämistavalla. Palvelu voidaan ottaa omaksi toiminnaksi silloin, kun se on kokonaistaloudellisesti edullisempaa. Palveluja siirretään ostopalveluilla tai kumppanuudella järjestettäväksi, mikäli tulosyksikön oma toiminta on kalliimpaa/tehottomampaa kuin markkinoilta saatava palvelu.
3. Tulosyksiköt voivat vaihtaa palveluntuottajaa, eli palvelutuotantoa on mahdollista kilpailuttaa suunnitelmallisesti (osissa) markkinoille, mikäli konserniyhteisö ei pysty

tehostamaan/kehittämään tuottavuutta omistajan esittämän tuottavuustavoitteen mukaisesti. Kilpailutus tehdään suunnitelmallisesti konsernin kokonaisuena huomioiden.

4. Espoolle räätälöityjen Emba-kurssien tavoitteena on parantaa Espoo-tarinan ja Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman toimeenpanoa. Emba-kursseilla tehtävät erikois- ja harjoitustyöt valjastetaan Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman toimeenpanoon.
5. Palvelujen ja prosessien kehittämisen yhteydessä kaupunkilaisia ja henkilöstöä informoidaan ohjelman sisällöstä ja hyväksytään, että kaupunkilaisen kokema palvelu näyttää eri tavalla. Säästäminen ja toimintamallien muutokset saavat näkyä.

Linjaukset, yhtenäinen kasvun ja opinpolku

6. Yksityisen palveluntuotannon osuutta varhaiskasvatuksesta nostetaan jatkamalla palvelusetelin käyttöä. Yksityiselle ohjataan suunnitelmallisesti palvelutarpeen kasvusta johtuvaa investointitarvetta. Kunnallista ja yksityisen varhaiskasvatuksen palveluverkkoa kehitetään siten, että ne muodostavat jokaisella maantieteellisellä alueella tasapainoisen kokonaisuuden. Lapset saavat myös yksityisessä varhaiskasvatuksessa tarvitsemansa kehityksen, kasvun ja oppimisen tuen. Varhaiskasvatuksen osallistumisastetta nostetaan. Yksityisen ja julkisen varhaiskasvatuksen on oltava yhtä laadukkaita.
7. Palveluverkkoinvestointeja suunnitellaan kokonaisuutena yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa varmistaen, ettei alueelle synny ylikapasiteettia. Investointiohjelmaa voidaan tarkastaa tavoitteen toteuttamiseksi.
8. Varhaiskasvatuksen yksikkökokoja kasvatetaan ja nopeutetaan luopumista epätarkoituksenmukaisista tiloista.
9. **MUOKATTU** Kotihoidontuen kuntalisä poistetaan. Espoon valtuustokauden tavoitteisiin sisältyy varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostaminen. Kotihoidontuki ja kuntalisä estävät varhaiskasvatukseen osallistumisen osalle lapsista. Jos lapsesta saa kotihoidontukea, lapsi ei voi osallistua varhaiskasvatukseen. Espoossa kuntalisän saamisen ehtona on lisäksi, että perheen kaikki lapset hoidetaan kotona. Kotihoidontukea ja kuntalisää käyttävät erityisesti vieraskieliset ja heikoimmassa sosioekonomisessa asemassa olevat perheet, joiden lapset hyötyisivät varhaiskasvatuksesta. Varhaiskasvatukseen osallistuminen auttaa koulunkäynnin aloittamisessa ja on kustannustehokas tapa vähentää mahdollisesti myöhemmin tarvittavan kasvun ja oppimisen tuen tarvetta. Kotihoidon tuen kuntalisän poistaminen tukisi myös kotoutuvien perheiden vanhempien integroitumista suomalaiseen yhteiskuntaan ja työelämään.
10. **UUSI** Lukiokoulutus sijoitetaan hyvien liikenneyhteyksien varrelle ja oppilasmäärän kasvu toteutetaan yksikkökokoja kasvattamalla.
11. **UUSI** Nuorisopalveluissa kehitetään ensisijaisesti seinättömiä ja monikanavaisia palveluja. Nuorisotiloja rakennetaan lähtökohtaisesti ainoastaan uusiin kasvukeskuksiin, pääsääntöisesti muiden tilojen, kuten koulujen yhteyteen.
12. Perusopetuksen yksikkökokoja kasvatetaan – suomenkielisessä perusopetuksessa tavoitteena on päästä 4+ sarjaisiin kouluihin.
13. Suomenkielinen ja ruotsinkielinen opetus tuodaan lähtökohtaisesti samalle tasolle.
14. Uusissa kouluissa ja päiväkodeissa otetaan käyttöön kustannustehokkaat tyyppiratkaisut ja standardivarustelu. Opetustilojen tulee mahdollistaa tuntikehyksen optimointi (erilaiset ryhmäkoot mahdollisia).
15. Etäopetusta ja opiskelua lisätään lukiokoulutuksessa.

Linjaukset, digitalisaatio

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

Linjaukset, henkilöstö

22. HR-järjestelmiä kehitetään digitalisoimaan ja parantamaan prosesseja ja tuottamaan parempaa tietoa henkilöstöjohtamiseen.
23. Tavoitteiden asettamista, suorituksen johtamista ja mittaamista kehitetään, huomioiden lisääntyvän etätönnä mahdollisuudet.
24. Rekrytointeja tehdään aiempaa harkitummin ja tiukemmin kriteerein, hyödynnetään eläköitymisiä ja muuta vaihtuvuutta, tehtävien uudelleen järjestelyjä ja digitalisaatiota, jotta henkilöstömäärän kasvu saadaan taitettua. Rekrytointikielto/-rajoitukset asetetaan tehtäväryhmittäin.
25. Mahdollistetaan etätö myös koronapoikkeustilan jälkeen työn tekemisen joustavuuden parantamiseksi ja tilatarpeen pienentämiseksi.
26. Parannetaan työterveyshuollon toimintaa lisäämällä työpaikkaselvitysten määrää, otetaan käyttöön sähköiset terveystarkastukset ja kehittämällä psykososiaalisia hoitoprosesseja. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan.

Linjaukset, investoinnit

27. Kaupungin 10 vuoden investointiohjelman kokonaistaso, investointikatto, lasketaan keskimäärin 250 M€:oon /vuosi. Investointiohjelmasta päätetään vuosittain talousarvioneuvotte luissa. Kaupungin investointiohjelman kokonaistaso lasketaan 10 % hankkeiden kustannuksia alentamalla. Pyritään pysymään investointiohjelman 2020–2030 mukaisten peruskorjaushankkeiden suunnitellussa aikataulussa.
28. Toimitilainvestointien laajuutta m²/oppilas tai m²/henkilö vähennetään, jatketaan tyyppikoulujen ja -päiväkotien toteutusta ja standardoitua rakentamista. Otetaan käyttöön standardi kalustaminen sekä kalusteiden uudelleen käyttö. Infrainvestointien laatu- ja kustannustasoa lasketaan. Laajuutta koskevat tavoitteet sitovat toimialoja.
29. **UUSI** Uuden korvaavan toimitilan rakentamisen päätöksen yhteydessä tehdään päätös vanhasta toimitilasta luopumisesta.
30. Olemassa olevia tiloja hyödynnetään tehokkaammin (hallinnon tilatarpeen vähentäminen, koulu palveluna -toimintamalli, peruskorjausinvestoinnit).

31. Uusien alueiden avaamisen ajoitusta tarkastellaan ja Infra-investointien toteutusta priorisoidaan, jotta niiden palvelurakentaminen voidaan toteuttaa kaupungin talouden kannalta kestävästi. Merkittävien alueiden ajoitusta ja keskinäistä priorisointia sekä kaavoituksen volyymin tavoitetasoa arvioidaan siten, että kaupungin kokonaistaloudellisuus kaupunkirakenteen ja palveluverkon toteuttamisen kannalta paranee.
32. Kaupungin omalle toiminnalle tarpeettomista tiloista luovutaan. Pääoman vapauttamiseksi myydään strukturoiduilla kilpailutuksilla useita rakennuksia, toimitiloja tai salkkuja yhteensä 300–500 milj. euroa myyntiarvolla 2023–2025.
33. Kaupungin maanomistusta kehitetään kaavahankkeiden yhteydessä aktiivisesti, työpaikka, kerrostalo, ja pientalorakentamiseen soveltuvaksi. Maata kaavoitetaan myyntiä ja vuokrausta varten markkinaehtoisesti.
34. Tonttien vuokranmääritykset tehdään markkinahinnoin ja asuntotonttien osalta vuokran tarkistusmenettelynä käytetään asuntohintaindeksiä.
35. Kaupunki palveluna eli as a Service -tyyppisten toimintamallien avulla vähennetään uusien investointien tarvetta ja tehostetaan kaupungin ja yritysten ja muiden organisaatioiden olemassa olevien tilojen yhteiskäyttöä, kun se on kokonaistaloudellisesti järkevää.
36. Tehdään analyysi Espoolaisten verokertymän ja muuttoliikkeen muutoksista ja suunnitellaan tämän perusteella tarvittavia toimenpiteitä.
37. Espoolaisten viranhaltijoiden sekä poliittisten päättäjien tulee vaikuttaa seuraavaan hallitusohjelman valmisteluun ja valtakunnalliseen päätöksentekoon siten, että Espoon mahdollisuudet kasvuun ja investointeihin turvataan. Uudistuksissa tulee varmistaa, ettei niiden rahoitusmalli edelleen kasvata pks-seudun vastuuta koko Suomen palvelujen rahoituksesta.