

Espoon projekti- ja ohjelmajohtamisen malli EsPro

Loppuraportti Taloudellisesti kestävä Espoo – tuottavuus ja sopeutusohjelma 2020-2025

Ohjelman omistaja	Omistaja Kai Mykkänen, kaupunginjohtaja, 2025 Jukka Mäkelä, kaupunginjohtaja, vuosina 2020-2024
	Operatiivinen omistaja Maria Jyrkkä, taloussuunnittelujohtaja, vuosina 2023-2025 Pia Ojavuo, taloussuunnittelujohtaja, vuosina 2020-2022
Ohjelmapäällikkö	Sanna Kurvi, toiminnanohjauspäällikkö, vuosina 2020-2025

Hyväksyjä	Kaupunginvaltuusto	Pvm	
------------------	--------------------	------------	--

Jakelu: Kaupungin johtoryhmä, kaupunginhallitus, valtuusto

Versiohistoria

Versio	Laatinut	Tarkastanut	Pvm	Version lyhyt kuvaus
0.1	Sanna Kurvi Samuli Skyttä Janne Mantere	Maria Jyrkkä	10.2.2026	Ensimmäinen luonnos
0.2	Sanna Kurvi	Strategia ja talousryhmä	11.2.2026	Kommenttikierros
0.3	Sanna Kurvi Samuli Skyttä Janne Mantere	Kai Mykkänen	17.2.2026	Luonnos tiedoksi
0.4	Sanna Kurvi	Ari Konttas	19.2.2026	Viimeistely
0.5	Sanna Kurvi	Ohjausryhmä (= kaupungin johtoryhmä)	24.2.2026	
0.6	Sanna Kurvi	Maria Jyrkkä	24.2.2026	Viimeistely
0.7	Sanna Kurvi Maria Jyrkkä	Kaupunginhallitus	2.3.2026?	
1.0	Sanna Kurvi	Valtuusto	23.3.2026?	

SISÄLLYS

1	TIIVISTELMÄ	1
2	OHJELMAN TOTEUTUS.....	3
2.1	YLEISKUVAUS OHJELMASTA JA SEN ETENEMISESTÄ	3
2.2	OHJELMAN ORGANISAATIO	3
2.3	TOTEUTUNEET KUSTANNUKSET JA RESURSSIT	4
2.4	OHJELMAN ARVIOINNIN LÄHTÖKOHDAT JA TIETOPOHJA	5
2.5	TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN LOPPURAPORTIN VALMISTELUSSA.....	5
3	OHJELMAN TULOKSET HYÖTYTAVOITTEITTAIN.....	6
3.1	HYÖTYTAVOITE 1: KÄYTTÖTALouden KASVUN HILLITSEMINEN JA TOIMINTAKATTEEN TASAPAINOTUS	6
3.2	HYÖTYTAVOITE 2: INVESTOINTITASON LASKEMINEN JA ELINKAARIVIISAAT RATKAISUT	13
3.3	HYÖTYTAVOITE 3: PALVELUJEN JA PROSESSIEN KUSTANNUSVAIKUTTAVUUDEN PARANTAMINEN.....	14
3.4	HYÖTYTAVOITE 4: KONSERNIN VELKAISUUDEN VÄHENTÄMINEN OMAISUUDEN REALISOINNILLA	18
3.5	HYÖTYTAVOITE 5: KUNTA-VALTIO -SUHTEEN EDUNVALVONTA	18
3.6	SOTE- JA PELASTUSTOIMEN UUDISTUKSEEN SOPEUTUMINEN JA UUDISTUMINEN	18
4	JOHTOPÄÄTÖKSET OHJELMAN ONNISTUMISESTA	20
4.1	TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN ON TALouden SELKÄRANKA	20
4.2	VAIKUTTAVUUS SYNTYY, KUN DATA ON LAADUKASTA JA TOIMINTAA OHJAAVAA	20
4.3	PROSESSIT JA KULTTUURI TÄYTY MUUTTA YHTÄ AIKAA	21
4.4	PRIORISOINNIN PUUTE HAASTOI VAIKUTTAVUUDEN JOHTAMISTA	22
5	KESKEISET OPIT	22
6	LIITTEET	23

1 Tiivistelmä

Ohjelman kokonaisarvio

Taloudellisesti kestävä Espoo – tuottavuus ja sopeutusohjelma 2020–2025 (TakE) hidasti käyttö- talouden kasvua, toi pysyviä tulopohjan vahvistuksia (mm. kiinteistövero) ja osaltaan hillitsi toimintakatteen alijäämän kasvua. Ohjelmakaudelle asetettu kumulatiivinen tuottavuus- ja sopeutustaso ei täyttynyt täysimääräisesti ja toimintakatteen kehitys heikkeni ohjelman loppuvuosina suhdanteiden, sote-sopeutumattomien kulujen ja muiden ulkoisten tekijöiden vuoksi. Investointien kokonaistason lasku ei toteutunut, mutta useissa infrakohteissa saavutettiin noin 10 % kustannuslaskutuksien hyvällä suunnittelulla ja ajoituksella. Seuraavaksi tarvitaan selkeä priorisointi pysyviin, rakenteellisiin tuottavuusparannuksiin sekä erillisten erien (pysyvät, tulopohja, kertaluonteiset) erottelu ja yhteisnäkymä sekä datan hyödyntämisen parantamista päätöksenteossa.

Keskeiset tulokset lyhyesti

Kaupungin tuottavuustavoite, noin 116 milj. eurolla perusuraan nähden, ei toteutunut ohjelmakauden aikana. Toteuma oli 98,5 milj. euroa, joten tavoite alittui noin -16,7 milj. eurolla.

Käyttötaloutta vahvistavat toimenpiteet paransivat käyttötaloutta 94,7 milj. eurolla. Tavoite oli 86,7 milj. euroa, joten tavoite ylittyi 8,1 milj. eurolla, vaikka koko ohjelman kumulatiivinen tuottavuustaso jäi alle tavoitteen.

Kertaluonteisia myyntituottoja kertyi 3,8 milj. euroa. Myyntituottotavoite 28,5 milj. euroa alittui 24,7 milj. eurolla

Toimintakatteen kasvua pystyttiin osaltaan hillitsemään 36 miljoonalla eurolla, mutta vuodelle 2025 asetettu noin 106 miljoonan euron tavoite alittui 70 miljoonalla eurolla. Toimintakate kehittyi vuosina 2021–2023 odotuksia paremmin, mutta heikkeni 2024–2025 (mm. heikko maanmyynnin suhdanne, sote-sopeutumattomat kulut, TE-siirto). Kiinteistöveron korotus ja veroselvitys saavuttivat tavoitteen, arviolta +10 milj. euroa pysyvästi.

Investointien kokonaistason lasku ei toteutunut, mutta infrainvestoinneissa saavutettiin keskimäärin ~10 % kustannuslaskutuksen hyvän suunnittelun, ajoituksen ja oman rakennuttamisen ansiosta.

Palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta parannettiin digitalisaation ja johtamisjärjestelmien kehityksellä (mm. OmaEspoo, eVaka, JoTo), joka loi pohjaa tuleville tuottavuushyödyille. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteet ja henkilöstömäärän kasvun hillintä tukivat onnistuneesti kustannusvaikuttavuutta. Toteuma oli merkittävät 23,6 milj. euroa, vaikka tavoite alittuikin.

Konsernin velkaisuuden vähentämiseksi omaisuuden realisoimalla tavoiteltu 300–500 M€ myyntiarvo ei toteutunut heikon suhdanteen vuoksi. Myynneistä toteutuivat mm. Espoon sairaalan myynti ja hyvinvointialueuudistukseen liittyvät varojen palautukset.

Mitä tulokset kertovat

TakE-ohjelman onnistumisia selittivät erityisesti pysyviin rakenteellisiin tuottavuusratkaisuihin keskittyminen, kuten tilojen käytön tehostaminen sekä taksa- ja maksupäivitykset ja henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstösäästöihin liittyvät toimenpiteet. Myös tulopohjaa vahvistaneet toimenpiteet, kuten kiinteistöverotuoton kasvu, tukivat talouden tasapainoa. Digitalisaation edistäminen ja tiedolla johtamisen tietojärjestelmien kehittäminen loivat parempia edellytyksiä pitkäjänteiselle toiminnan tuottavuuden ohjaukselle ja talouden sopeutukselle.

Haasteita lisäsivät toimenpiteiden laaja hajanaisuus (190–295 tuottavuustoimenpidettä vuodessa), kertaluonteisten myyntien jääminen tavoitteista sekä yleinen talouden suhdannetilanne. Myös sote-uudistuksen jälkeen kaupungille jääneet, rakenteisiin sopeutumattomat kulut sekä TE-tehtävien siirron vaikutukset heikensivät toimintakatetta. Investointien kokonaistasoa ei myöskään onnistuttu laskemaan, vaikka yksittäisissä hankkeissa saavutettiinkin kustannusallatuk-sia. Lisäksi osassa seurannasta jouduttiin tukeutumaan pelkästään asiantuntija-arvioihin, mikä vaikeutti tuottavuusvaikutusten vertailtavaa ja data-analytiikkaan perustuvaa todentamista.

Johtopäätökset ja opit

TakE-ohjelman opiksi muodostui, että tuottavuuden parantaminen ja talouden sopeuttaminen ovat olennainen osa talouden ja linjajohtamisen jatkuvaa perustyötä, eivät erillisiä hankkeita. TakE-ohjelman vaikuttavuus näkyi parhaiten toimenpiteissä, joilla tehtiin pysyviä, rakenteellisia ratkaisuja ja missä data tuki johtamista. Ohjelman kautta tuli näkyväksi, että ilman laadukasta, yhtenäistä seurantatietoa tuottavuusvaikutuksia ei pystytä johtamaan eikä analysoimaan systemaattisesti. Palvelujen ja prosessien uudistaminen eteni ohjelmakaudella, mutta organisaation toimintakulttuurin muutos tuottavuuden edistämiseksi laahasi.

Ohjelman aikana havaittiin, että kaupungissa käytössä olevat kannustimet, velvoitteet tai seuraamukset eivät tukeneet tuottavuustavoitteiden saavuttamista. Poikkeamiin reagointi ei ollut riittävää ja korjaavat toimenpiteet jäivät puutteellisiksi. Ohjelmasta opittiin, että tuottavuustoimenpiteiden vaikuttavuus edellyttää toimintamallia, joka sekä kannustaa että velvoittaa ja joka tunnistaa erityisesti poikkihallinnolliset parannukset sekä edellyttää korvaavia ratkaisuja, jos tavoitteet eivät toteudu.

TakE-ohjelmassa vuosittain toteutettujen toimenpiteiden erittäin suuri määrä (190–295 kpl) hajautti fokusta ja haastoi vaikuttavuuden ohjaamista. Mittariston ja seurannan kohdentaminen tärkeimpiin rakenteellisiin uudistuksiin oli tämän vuoksi vaikeaa.

Ohjelmasta opittiin, että tuottavuus- ja sopeutustavoitteiden selkeä ankkurointi talousarvioon sekä yhteisiin kaupunkitason ja tulosyksiköiden mittareihin tukee yhdenmukaista ohjausta ja seurantaan koko organisaatiossa. Lisäksi havaittiin, että tuottavuustoimenpiteiden riittävän selkeä priorisointi on keskeistä, jotta vaikutuksia voidaan johtaa systemaattisesti ja kohdentaa resursseja aidosti vaikuttaviin uudistuksiin. Vaikuttava tuottavuusohjaus edellyttää mahdollisimman ajantasaista talous-, henkilöstö- ja prosessidataa.

Ohjelmasta opittiin, että koko ohjelman seurannan, raportoinnin ja myös tämän loppuraportin analyysin keskeinen haaste oli se, että pysyvät tuottavuusparannukset, tulopohjan vahvistaminen ja kertaluonteiset myyntierät olivat tavoitteissa sekoittuneet toisiinsa. Tämä vaikeutti kokonais kuvan tulkintaa ja vaikutusten arviointia. Jatkossa eri erät on eroteltava selkeästi, jotta seuranta ja raportointi ovat luotettavia.

Lisäksi havaittiin, että rakenteellisten uudistusten läpivieminen edellyttää johdonmukaista päätöksentekokykyä, jossa kaupungin talouden kokonaisuus asetetaan osaoptimoinnin edelle. TakE-ohjelman toteutuminen olisi vaatinut talousarvioiden pitämistä ohjelman linjassa, sillä ristiriitaiset talousarviopäätökset heikensivät ohjelman toteutumista. Keskeinen oppi on, että päätöksenteon on tuettava ohjelman tavoitteita yhtenäisesti koko toteutuskauden ajan.

Kaupungin kestävä talouden kannalta pysyvät rakenteelliset uudistukset ovat välttämättömiä, sillä pelkät kertaluonteiset ratkaisut, kertaluonteiset myynnit tai yksittäiset menoleikkaukset eivät riitä turvaamaan taloutta suhdannevaihtelujen yli.

Ohjelman päätyttyä on varmistettava, ettei menojen kasvu lähde uudelleen kiihtymään, vaan kustannuskehitystä seurataan järjestelmällisesti ja reagoidaan poikkeamiin ajoissa.

2 Ohjelman toteutus

2.1 Yleiskuvaus ohjelmasta ja sen etenemisestä

Taloudellisesti kestävä Espoo – tuottavuus ja sopeutusohjelma (TakE) käynnistettiin valtuustokauden 2021–2025 alussa turvaamaan Espoon kaupungin talouden tasapaino ja hillitsemään kaupungin velkaantumista. Ohjelman tavoitteena oli hidastaa käyttötalouden kasvua, laskea investointitasoa, parantaa palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta sekä vahvistaa kaupungin tulopohjaa. Lisäksi ohjelma valmisti Espoon sopeutumista sosiaali- ja terveystoimen ja pelastustoimen uudistukseen vuoden 2023 alusta.

Ohjelma valmisteltiin vuoden 2020 aikana. Kaupunginhallitus antoi valmistelukehotoituksen 25.3.2020. Ohjelman pohjaksi data-analytiikkaa tekivät ja ohjelman valmistelua ohjasivat FCG Perlacon Oy:n konsultit Eero Laesterä ja Heli Silomäki. Ohjelmavalmistelua tehtiin osallistavasti seitsemässä työryhmässä:

1. Kasvun ja opin polku – elinikäinen oppiminen ja elämänlaatu
2. Digitalisaatio ja sähköiset prosessit ”Aito digiloikka palvelujen tuottamisessa”
3. Asiakaspalvelun optimointi/kehittäminen, asiakaspalveluprosessin kehittäminen
4. Prosessien ja palveluketjujen kehittäminen (erityisesti sosiaali- ja terveystoimi)
5. Henkilöstövaikutukset ml. hallinnon tukipalveluhenkilöstö
6. Investoinnit ja realisoitava omaisuus
7. Tulopohjan tarkastelu, kunta-valtio -suhde

Kaupungin johtoryhmä nimesi valmistelutyöryhmien jäsenet, jotka olivat pääosin kaupungin johtoryhmän jäseniä, tulosityksiköiden johtajia, toimialojen talous- ja hallintojohtajia ja vastuuyksiköiden johtajia sekä joitakin asiantuntijoita teeman mukaan.

Ohjelman linjaukset ja tuottavuustavoitteet hyväksyttiin 19.10.2020 valtuustossa. Ohjelman toimeenpano käynnistyi kunnolla vuoden 2021 alusta.

Ohjelmaa päivitettiin keväällä 2022 vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Päivityksen toimeksianto tuli Espoo-tarinasta. TakE-ohjelman tavoitteet ja toimenpiteet päivitettiin sote- ja pelastustoimen uudistuksen vaikutusten osalta siten, että ohjelma parantaisi Espoon kykyä sopeutua uudistuksen aiheuttamiin taloudellisiin muutoksiin. Päivityksessä poistettiin hyvinvoinnin ja terveyden toimialaa sekä pelastustoimea koskevat tavoitteet ja lisättiin uusia toimenpiteitä muun muassa digitalisaation, toimitilojen käytön tehostamisen ja omaisuuden realisoinnin osalta. Samalla arvioitiin TakE-ohjelman kipukohtat. Ohjelman tavoitteet kaupungin talouden tasapainottamisesta ja velkaantumisen kääntämisestä laskuun pidettiin ennallaan. Valtuusto hyväksyi päivitetyn TakE-ohjelman 13.6.2022.

Ohjelman tuottavuustavoitteet sisällytettiin ohjelmakauden ajan vuosittain kaupungin taloussuunnitelmiin toimialoittain ja tulosityksiköittäin. Kunkin tulosityksikön tuli huomioida tuottavuustavoitteensa vuosibudjetissaan. Kaupungin taloussuunnittelu vastasi tuottavuustavoitteiden sisällyttämisestä talousarviovalmisteluun TakE-ohjelman omistajayksikkönä sekä kaupungin talousohjauksen ja seurannan kokonaisuudesta. Ohjelman toteutusta seurattiin osana kaupungin osavuositarkastuksia neljä kertaa vuodessa.

2.2 Ohjelman organisaatio

Taloudellisesti kestävä Espoo tuottavuus ja sopeutus -ohjelman **omistajana** toimi kaupunginjohtaja, joka vastasi ohjelman kokonaisuudesta ja sen hyötytavoitteista sekä johti ohjelman oh-

jausryhmää. **Operatiivisena omistajana** toimi taloussuunnittelujohtaja, joka vastasi ohjelman toimeenpanosta ja raportoinnista kaupungin johtoryhmälle ja valtuustolle.

Ohjelmapäällikkönä toimi rahoitus ja talous -tulosyksikön toiminnanohjauspäällikkö, joka vastasi ohjelmakokonaisuuden hallinnasta, raportoinnista ja viestinnästä. Viestinnän tukena tarvittaessa toimivat viestintäjohtaja ja viestintäpäällikkö, jotka tukivat kaupunkitasoisessa tiedottamisessa. Ohjelmaryhmään kuuluivat taloussuunnitteluyksiköstä taloussuunnittelupäällikkö ja controller, jotka vastasivat ohjelmaan liittyvistä tuottavuuslaskelmista ja raportoinneista.

Ohjausryhmänä toimi kaupungin johtoryhmä, jonka tehtävänä oli linjata ohjelman etenemistä, varmistaa onnistumisen edellytykset ja seurata edistymistä.

Toimialajohtajat vastasivat toimialalle kohdennettujen toimenpiteiden kokonaisuudesta ja tuottavuustavoitteiden toteutumisesta. He johtivat toimialan toimenpiteiden kokonaisuutta, tekivät tarvittavat linjaukset toimialan sisällä ja varmistivat sitoutumisen. Lisäksi toimialajohtajat huolehtivat toimialatason seurannasta, poikkeamien johtamisesta ja raportoinnista kaupungin johtamisjärjestelmässä.

Tulosyksikköjohtajat vastasivat ohjelman toimeenpanosta omassa yksikössään. Heidän tehtävänä oli valita, toteuttaa ja seurata yksikkökohtaiset toimenpiteet sekä raportoida edistymisestä toimialajohtajalle. Tulosyksikköjohtajat varmistivat, että tuottavuustavoitteet sisällytettiin yksikön vuosibudjettiin ja toteutettiin osana normaalia talousohjausta.

Toimialojen talous- ja hallintojohtajat toimivat toimialakokonaisuuden koordinoijina ja ohjelmapäällikön yhteistyökumppaneina toimialoilla. He vastasivat toimialansa hallinnosta, taloudellisen raportoinnin oikeellisuudesta ja tavoitteiden kokonaisuuden hallinnasta. Talous- ja hallintojohtajat valmistelivat hallinnointi- ja raportointikäytännöt, huolehtivat aikataulujen noudattamisesta ja koordinoivat toimialan projektien ja toimenpiteiden välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia. Talous- ja hallintojohtajat varmistivat, että ohjelman käsittely oli osa toimialan johtoryhmän vuosikelloa ja että yhteys kaupungin taloussuunnitteluun säilyi.

Projektipäälliköt ja toimenpiteiden vastuuhenkilöt toimivat toimialoilla ja tulosyksiköissä vastaten omien projektiansa ja toimenpiteidensä toteutuksesta ja raportoinnista.

2.3 Toteutuneet kustannukset ja resurssit

TakE-ohjelmasta aiheutuneita kustannuksia ja resurssien käyttöä ei ole mahdollista esittää tarkasti. Ohjelmasta ei tehty ohjelman alussa työmääräarviota eikä ohjelmaan tai sen projekteihin ja toimenpiteisiin käytettyä työaikaa päätetty ohjelmassa seurattavaksi. Kaupunkiorganisaatiossa on tyyppillistä seurata vain kokonaistyöaikaa.

Suurimmillaan ohjelmakauden aikana ohjelmassa oli käynnissä 295 toimenpidettä ja projektia. Kullakin projektilla ja toimenpiteellä oli vähintään omistaja ja projektipäällikkö tai vastuuhenkilö sekä tarpeen mukaan projektiryhmän jäseniä. Sama henkilö saattoi vastata useammasta toimenpiteestä tai kuulua useampaan projektiryhmään. Ohjelman ydinrooleissa olivat käytännössä lähes kaikki johdon foorumin jäsenet, noin 30 henkilöä. Kokonaisuudessaan ohjelman toimeenpanoa teki säännöllisesti ja aktiivisesti useita satoja kaupungin työntekijöitä. Tämä kuvaa ohjelman laajuutta ja merkittävää henkilöstötyöpanosta, vaikka tarkkaa euromääräistä kustannusarviota ei ole mahdollista antaa.

Ohjelma toteutettiin kokonaisuudessaan kaupungin omalla budjetilla ja oman henkilöstön työpanoksella. Vain ohjelman valmistelussa käytettiin FCG Perlacon Oy:n konsultteja.

2.4 Ohjelman arvioinnin lähtökohdat ja tietopohja

TakE-ohjelman loppuraportti on ohjelman hyötytavoitteiden toteutumista ja ohjelman toteutusta arvioiva yhteenveto. Arviointi perustuu käytännönläheiseen analyysiin, jossa on hyödynnetty ohjelman seurantatietoja, kaupungin taloustietoja sekä toimiala- ja tulosityksikköjohtoon ja asian-
tuntijoiden arvioita.

Ohjelman loppuraportin on tehnyt TakE-ohjelmaryhmä ohjelmapäällikön johdolla. Kaupungin strategia ja talousryhmä sparrasi raporttivalmistelua kaksi kertaa tammi-helmikuussa 2026.

TakE-ohjelmassa seurattiin kvartaaleittain kaupunkitason ja tulosityksiköittäistä etenemistä. On kuitenkin huomioitava, että tulosityksiköiden budjettikokonaisuuden toteutumiseen vaikuttivat TakE-tavoitteiden ja toimenpiteiden lisäksi myös tulosityksikön muu toiminta ja toimintaympäristön muutostekijät.

Ohjelman seuranta käynnistyi Excel-tiedoston varassa, mikä loi haasteita tiedon laadulle ja tiedostohallinnan riskeille. Näiden hallitsemiseksi ohjelmapäällikkö ja ohjelmaryhmä rakensivat ensimmäisenä ohjelmavuonna TakE-ohjelmalle oman seurantamallin projektisalkkujärjestelmään erillishankkeena, koska muuta soveltuvaa järjestelmää ei ollut käytettävissä vuosina 2020–2022. Määräaikaiselle ohjelmalle ei ollut tarkoituksenmukaista rakentaa uusia maksullisia lisäominaisuuksia Jotoon tai erillistä järjestelmää kesken ohjelmakauden. Näistä lähtökohdista johtuen suuri osa ohjelman toteumatiedosta perustuu arvioihin ja laskennallisiin toteumiin eikä tietojärjestelmän tekemään data-analytiikkaan.

Tuottavuustavoitteiden euromääräinen ja laadullinen toteumatieto koostuu useista lähteistä:

- projektisalkkujärjestelmästä saatavasta datasta,
- tulosityksiköiden talousasiantuntijoiden Excel-laskentapohjista (mahdollisuuksien mukaan sisältäen perusuralaskennan, palvelujen hintaindeksit ja toimenpiteiden mittarit)
- toimialajohtajien, tulosityksikköjohtajien ja johtoryhmien parhaasta mahdollisesta arviosta silloin, kun täsmällisiä mittareita ei ole voitu laatia esimerkiksi tutkimus- ja seurantatiedon puutteen tai toiminnan vaikuttavuuden mittaamisen haasteiden vuoksi.
- Vuoden 2025 osalta tietopohjana on käytetty ennakkotilinpäätöksen lukuja ja tietoja. Tarkoituksena oli saada ohjelman loppuraportti mahdollisimman nopeasti ohjelman päättymisen jälkeen päätöksentekijöille tietoon.

Loppuraportin analyysi perustuu ensisijaisesti valtuuston vuonna 2022 päivittämään TakE-ohjelmaan, joka määritteli kaupungin ajantasaisen roolin, tavoitteet ja vastuut sote- ja pelastustoimen uudistuksen jälkeen. Hyvinvoinnin toimialan ja pelastuslaitoksen siirryttyä hyvinvointialueelle vuonna 2023 näiden tavoitteet poistuivat ohjelmasta. Ohjelman euromääräinen kumulatiivinen tuottavuustavoite on laskettu vuosille 2021–2025, koska tuottavuustoimenpiteet käynnistyivät varsinaisesti vuonna 2021. Kumulatiiviseen tavoitteeseen sisältyvät vuosien 2021–2022 tavoitteet siltä osin, kuin ne säilyivät valtuuston vuonna 2022 hyväksymässä ohjelmassa.

2.5 Tekoälyn hyödyntäminen loppuraportin valmistelussa

Raportti perustuu asiantuntemukseen. Ohjelmapäällikkö ja ohjelmaryhmä ovat itse tehneet data-analyytit, johtopäätökset, suositukset ja sisällölliset ratkaisut. Toimialat ja tulosityksiköt ovat tuottaneet analyysia ja tekstejä raporttiin.

Loppuraportin valmistelussa on hyödynnetty tekoälyä erityisesti suuren tietomäärän alustavassa analysoinnissa ja tiivistämisessä, ideoinnin tukena ja luonnostekstien muokkauksessa. Tekoälyä on käytetty apuna raportin rakenteen selkeyttämisessä.

3 Ohjelman tulokset hyötytavoitteittain

TakE-ohjelman linjausten ja toimenpiteiden tarkoituksena oli taloudellisesti kestävä Espoo vuonna 2025. Valtuuston 19.10.2020 päättämän ohjelman tavoitteena oli:

1. Hidastaa käyttötalousmenojen tasoa 147 M€ perusuraan verrattuna vuoden 2025 loppuun mennessä sopeuttamalla palveluja ja toimintaa eri tavoilla:
 - Kiinteistövero-% nosto 7,5 M€ vuonna 2021
 - Kiinteistöveroselvityksellä tavoitellaan 7 M€ verotulon nousua 2025 mennessä
 - Toimintakatteen alijäämän eli nettomenojen systemaattinen tasapainotus 133 M€
2. Laskea investointikustannuksia 10 % hankkeiden laajuutta ja laatua laskelmalla
3. Kunta-valtio-suhteen edunvalvonta mm. siten, että valtio osallistuisi aiempaa enemmän kasvu- ja kestävyysinvestointien suurempaan rahoittamiseen

TakE-ohjelma päivitettiin 2022. Valtuuston 13.6.2022 päättämän ohjelman tavoitteena oli:

1. Käyttötalouden kasvun suunnitelmallinen hidastaminen noin 116 milj. eurolla perusuraan nähden vuoden 2025 loppuun mennessä (107 milj. euroa, kun pl. sosiaali- ja terveystoimi ja pelastuslaitos 1.1.2023 lähtien).
2. Toimintakatteen kasvun hillitseminen noin 106 milj. eurolla v. 2025 mennessä, kiinteistöverotuottojen kasvattaminen 10 milj. eurolla.
3. Investointitason laskeminen 10 %:lla hankkeiden toteutustapaa, laajuutta ja kustannuksia tarkastamalla.
4. Palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuuden suunnitelmallinen kehittäminen.
5. Konsernin velkaisuuden vähentämiseksi kaupungin omalle toiminnalle tarpeettomista tiloista luovutaan. Pääoman vapauttamiseksi myydään useita rakennuksia, toimitiloja tai salkkuja ja muuta omaisuutta yhteensä 300–500 milj. euron myyntiarvolla 2023–2025.

3.1 Hyötytavoite 1: Käyttötalouden kasvun hillitseminen ja toimintakatteen tasapainotus

Käyttötalouden kasvun hidastaminen

Tavoite: Käyttötalouden kasvun suunnitelmallinen hidastaminen noin 116 milj. eurolla perusuraan nähden vuoden 2025 loppuun mennessä (107 milj. euroa, kun pl. sosiaali- ja terveystoimi + pelastuslaitos).

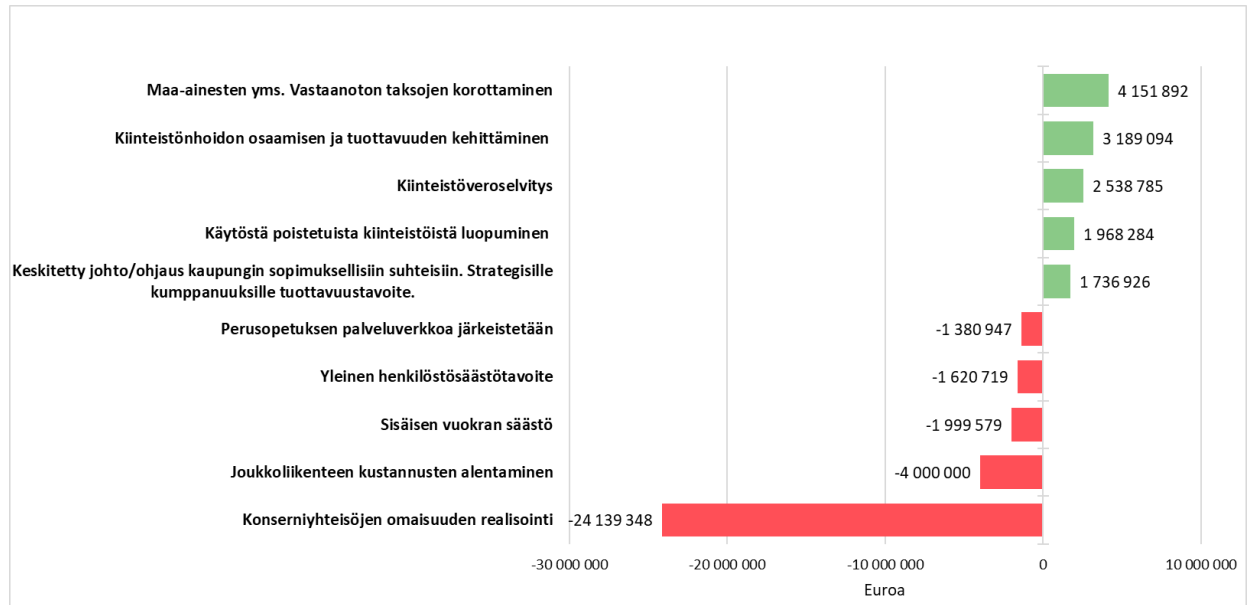
Kaupungin tuottavuustavoite noin 116 milj. euroa ei toteutunut ohjelmakauden 2020-2025 aikana. Tavoite **alittui -16,7 miljoonalla eurolla** (taulukko 1). Vaikka toteumaa peilattaisiin sote ja pelastuslaitoksen tavoitteista poistettuun 107 milj. euron tavoitteeseen, tuottavuustavoite alittui. Luvut sisältävät kaikki TakE-toimenpiteet, kuten kertaluonteiset myyntituotot, tulolisäykset ja investointeihin liittyvät toimenpiteet. Toteumassa näkyy merkittäviä eroja toimialojen välillä. Elinvoiman tulosalue ja kaupunkiympäristön toimiala ylittivät tavoitteensa selvästi, kun taas konsernihallinnon ja kasvu ja oppiminen toimialan toteumat jäivät tavoitteista.

Taulukko 1 Tuottavuustavoitteiden toteutuminen toimialoittain ja tulosyksiköittäin 2021-2025.

Kaikki toimenpiteet	Tavoite yhteensä 2021-2025	Toteuma yhteensä 2021-2025	Toteuman ja tavoitteen ero
Elinvoima	7 760 866	8 934 592	1 173 726
Elinkeino	325 330	658 929	333 599
Kulttuuri	2 957 000	2 989 288	32 288
Liikunta ja urheilu	2 839 108	2 774 208	-64 900
Työllisyys	1 639 428	2 512 167	872 739
KOHA	33 267 162	10 927 067	-22 340 095
Hallinto	1 253 001	1 590 657	337 656
Henkilöstö	1 643 749	413 885	-1 229 864
Rahoitus ja talous	30 307 748	8 889 181	-21 418 567
Strateginen kehittäminen ja tietojohdaminen	62 664	33 344	-29 320
KOTO	36 690 774	34 615 946	-2 074 828
Kasvun ja oppimisen esikunta	310 000	200 500	-109 500
Suomenkielinen perusopetus	22 145 963	19 135 759	-3 010 204
Suomenkielinen varhaiskasvatus	8 771 019	8 982 462	211 443
Svenska bildningstjänster	2 507 500	3 095 295	587 795
Toisen asteen koulutus ja nuorisopalvelut	2 956 292	3 201 930	245 638
KYT	37 446 817	44 015 119	6 568 302
Joukkoliikenne	4 000 000	0	-4 000 000
Kaupunkisuunnittelukeskus	1 150 000	1 080 000	-70 000
Kaupunkitekniikan keskus	3 205 412	8 481 406	5 275 994
Kaupunkiympäristön esikunta	7 563 858	7 183 426	-380 432
Tilapalvelut-liikelaitos	17 964 447	21 438 874	3 474 427
Ympäristö- ja rakennusvalvontakeskus	3 563 100	5 831 413	2 268 313
Koko kaupunki	115 165 619	98 492 724	-16 672 895

Suurimmat tuottavuustavoitteen ylitykset kertyivät maa-ainesten yms. vastaanoton taksojen korottamisessa (4,1 milj. euroa), kiinteistönhoidon osaamisen ja tuottavuuden kehittämisessä (3,2 milj. euroa), kiinteistöveroselvityksessä (2,5 milj. euroa), käytöstä poistetuista kiinteistöistä luopumisessa (2 milj. euroa) ja keskitetty johto/ohjaus kaupungin sopimuksellisiin suhteisiin; strategisille kumppanuuksille (1,7 milj. euroa).

Viisi suurinta tuottavuustavoitteen kumulatiivista alitusta kohdistuivat konserniyhteisöjen omaisuuden realisointiin (-24 milj. euroa), joukkoliikenteen kustannusten alentamiseen (-4 milj. euroa), sisäisen vuokran säästöön (-2 milj. euroa), yleiseen henkilöstösäästötavoitteeseen (-1,6 milj. euroa) ja perusopetuksen palveluverkon järjeistämiseen (-1,4 milj. euroa). Konserniyhteisöjen omaisuuden realisointitavoite oli kaupunkitasoinen tavoite, mutta asetettu raportointiteknisesti rahoitus ja talousyksikölle. Rahoitus ja talousyksikkö ylitti tuottavuustavoitteensa 2,7 milj. eurolla ilman tätä raportointierää.



Kuva 1 Tuottavuustavoitteen TOP5 suurimmat ylitykset ja alitukset ohjelmakaudella.

Puhtaasti käyttötalouteen kohdistuneet tuottavuustoimenpiteet paransivat käyttötaloutta 94,7 milj. eurolla. Tavoite 86,7 milj. euroa **ylittyi 8,1 milj. eurolla.** Taulukon 2. tarkastelussa on huomioitu vain varsinaiset käyttötaloutta vahvistavat toimenpiteet, jotka voivat sisältää tuloliiketoimintaa kuten asiakasmaksutuottoja, mutta kertaluonteiset myyntituotot on poistettu luvuista. Eroihin vaikuttivat erityisesti kaupunkiympäristön toimialan ja elinkeinon tuotannon vahvat toimet, kun taas kasvun ja oppimisen toimiala jäi tavoitteestaan.

Taulukko 2 Käyttötalouteen kohdistuneiden tuottavuustoimenpiteiden toteuma toimialoittain ja tulosyksiköittäin 2021-2025.

Käyttötalouden toimenpiteet	Tavoite yhteensä 2021-2025	Toteuma yhteensä 2021-2025	Toteuman ja tavoitteen ero
Elinvoima	7 760 866	8 934 592	1 173 726
Elinkeino	325 330	658 929	333 599
Kulttuuri	2 957 000	2 989 288	32 288
Liikunta ja urheilu	2 839 108	2 774 208	-64 900
Työllisyys	1 639 428	2 512 167	872 739
KOHA	7 767 162	9 566 415	1 799 253
Hallinto	1 253 001	1 590 657	337 656
Henkilöstö	1 643 749	413 885	-1 229 864
Rahoitus ja talous	4 807 748	7 528 529	2 720 781
Strateginen kehittäminen ja tietojohdaminen	62 664	33 344	-29 320
KOTO	36 690 774	34 615 946	-2 074 828
Kasvun ja oppimisen esikunta	310 000	200 500	-109 500
Suomenkielinen perusopetus	22 145 963	19 135 759	-3 010 204
Suomenkielinen varhaiskasvatus	8 771 019	8 982 462	211 443
Svenska bildningstjänster	2 507 500	3 095 295	587 795
Toisen asteen koulutus ja nuorisopalvelut	2 956 292	3 201 930	245 638
KYT	34 446 817	41 616 419	7 169 602
Joukkoliikenne	4 000 000	0	-4 000 000
Kaupunkisuunnittelukeskus	1 150 000	1 080 000	-70 000
Kaupunkitekniikan keskus	3 205 412	8 481 406	5 275 994
Kaupunkiympäristön esikunta	7 563 858	7 183 426	-380 432
Tilapalvelut-liikelaitos	14 964 447	19 040 174	4 075 727
Ympäristö- ja rakennusvalvontakeskus	3 563 100	5 831 413	2 268 313
Koko kaupunki	86 665 619	94 733 372	8 067 753
<i>*Vain käyttötalouden toimenpiteet</i>			

Kertaluonteisia myyntituottoja kertyi 3,8 milj. euroa. Myyntituottotavoite 28,5 milj. euroa **alittui 24,7 milj. eurolla** (taulukko 3). Kertaluonteiset myyntituotot lisättiin ohjelmaan päivitysneuvotteluissa kesäkuussa 2022.

Konserniyhteisöjen omaisuuden realisoinnin kaupunkitasoinen myyntitavoite alittui merkittävästi markkina- ja suhdannetilanteen vuoksi. Ohjelmakaudella ei ollut järkevää toteuttaa suuria omaisuusmyyntejä, sillä ulkoiset olosuhteet eivät tukeneet realisointeja ilman kohtuutonta arvonalennusta. Tavoite oli poliittisesti asetettu koko kaupungin yhteiseksi, eikä rahoitus- ja talousyksiköllä ollut operatiivista päätösvaltaa myyntien toteuttamiseen. TakE-toimenpide kirjattiin yksikölle raportointiteknisesti, jotta konserniohjauksen kokonaisuutta voitiin seurata. Myös maanmyynnin suhdanne ja tulokertymä olivat erityisen heikkoja ohjelman viimeisinä vuosina 2024 ja 2025.

On tärkeää huomata, että tulolisäykset ja kertaluonteiset myyntituotot eivät paranna palvelujen ja prosessien tuottavuutta, vaan tukevat talouden kokonaissopeutusta.

Taulukko 3 Kertaluonteisten myyntituottojen toteuma 2021-2025.

Kertaluonteiset myyntituotot	Tavoite yhteensä 2021-2025	Toteuma yhteensä 2021-2025	Toteuman ja tavoitteen ero
Rahoitus ja talous	25 500 000	1 360 652	-24 139 348 ●
Tilapalvelut-liikelaitos	3 000 000	2 398 700	-601 300 ●
Koko kaupunki	28 500 000	3 759 352	-24 740 648 ●
<i>*Vain kertaluonteiset myyntituotot</i>			

Tuottavuustavoitteiden toteutuminen ohjelman teemoittain

TakE-ohjelman tuottavuustavoitteiden toteutumista voidaan tarkastella myös ohjelman teemoittain (teemojen lyhyet kuvaukset liitteessä 1).

Teemoittain tarkastelu osoittaa, että pysyviin toimintatapamuutoksiin nojaavat ratkaisut toimivat vahvimmin erityisesti tulopohjan vahvistamisessa (veropohjan tarkennukset, maksujen ja taksojen päivitykset, omistuksiin liittyvät tuotot) sekä toimitilojen käytön tehostamisessa (sisäisen vuokran malli, väistötilojen vähentäminen, kiinteistökannasta luopumiset) (taulukko 4). Henkilöstöjohtamisen säästötoimet tuottivat huomattavan euromääräisen kertymän, vaikka jäivät tavoitteestaan. Digitalisaation toimenpiteet etenivät sisällöllisesti, mikä luo pohjaa tulevien vuosien tuottavuusvaikutuksille, vaikka kaikkien hankkeiden euromääräinen hyöty ei realisoitunutkaan täysimääräisesti ohjelmakauden aikana.

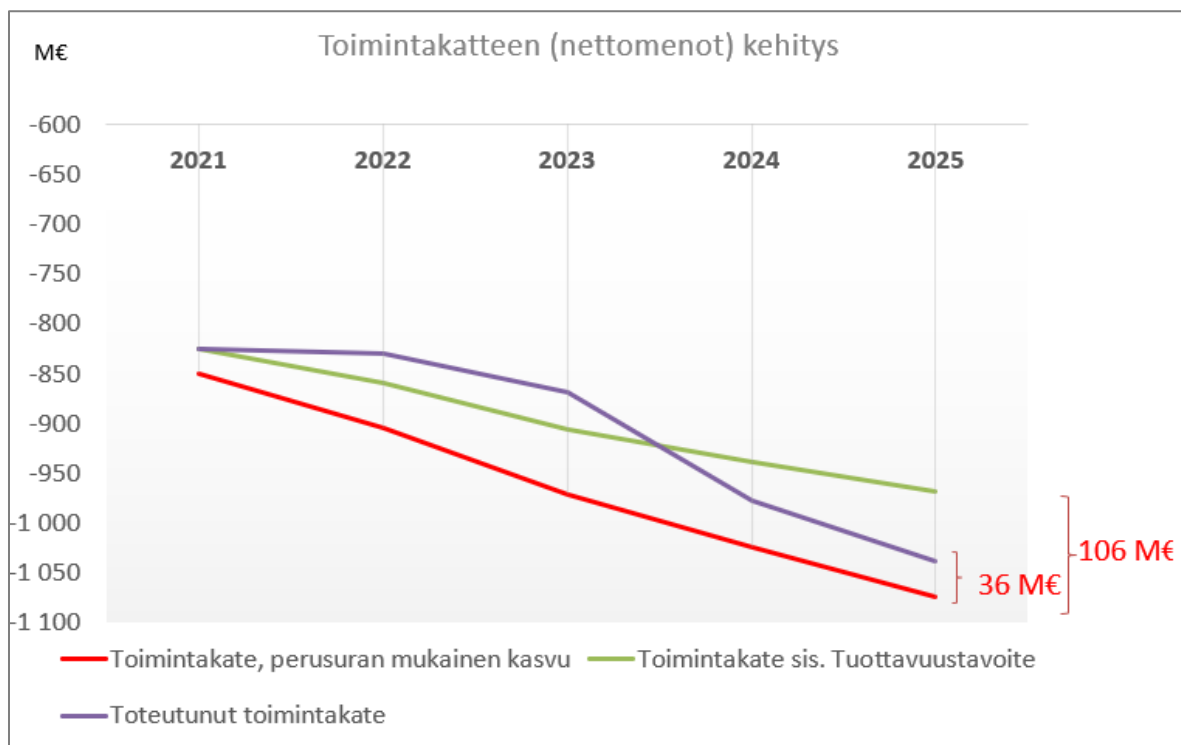
Taulukko 4 Tuottavuustavoitteiden toteutuminen ohjelman teemoittain 2021-2025.

	Tavoite yhteensä 2021- 2025	Toteuma yhteensä 2021- 2025	Toteuman ja tavoitteen ero
Asiakaspalvelu	191 286	256 500	65 214 ●
Digitalisaatio	5 159 895	5 963 248	803 353 ●
Elinvoima	3 406 608	2 815 031	-591 577 ●
Henkilöstöjohtamisen käytännöt/Henkilöstösäästöt	24 794 114	23 637 732	-1 156 382 ●
Kertaluonteiset myyntituotot	28 500 000	3 759 352	-24 740 648 ●
Muu tuottavuuden kehittäminen	5 948 743	3 785 904	-2 162 839 ●
Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen	113 000	112 667	-333 ●
Toimitilojen käytön tehostaminen	17 798 152	22 061 855	4 263 703 ●
Tulopohjan vahvistaminen	14 948 899	22 923 575	7 974 676 ●
Työllisyyden hoito	1 617 600	2 481 565	863 965 ●
Yhtenäinen kasvun ja opin polku	12 687 322	10 695 295	-1 992 027 ●
Yhteensä	115 165 619	98 492 724	-16 672 895 ●

Toimintakatteen kehittyminen

Tavoite: Toimintakatteen kasvun hillitseminen noin 106 milj. eurolla vuoteen 2025 mennessä, kiinteistöverotuottojen kasvattaminen 10 milj. eurolla.

Vuosina 2021-2023 kaupungin toimintakate kehittyi oletettua paremmin (kuva 2). TakE-ohjelman toimenpiteet hillitsivät osaltaan toimintakatteen alijäämän kasvua. Kuitenkin vuosina 2021-2023 merkittävin vaikutus toimintakatteeseen oli koronavirusepidemian aiheuttamat muutokset toiminnassa ja valtion kompensaatiot sekä muun muassa kertaluonteinen 31 milj. euron maanmyynti datakeskushankkeelle vuonna 2023. Kaupungin tulorahoitus kehittyi vuosina 2021-2023 oletettua positiivisemmin ja lainanottotarve oli vähäistä.



Kuva 2 Kaupungin toimintakatteen kehitys TakE-ohjelmakaudella 2021-2025.

Vuosina 2024-2025 TakE-ohjelman toimenpiteiden toteutus jatkui, mutta kaupungin toimintakate heikkeni selvästi vuodesta 2023. Keskeisiä toimintakatteen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä oli:

- Kaikissa TakE-ohjelman toimenpiteissä ei saavutettu tavoitteita.
- Tulopuolella maanmyynnin suhdanne ja tulokertymä oli erityisen heikko, joka heikensi kaupungin toimintakatetta vuosina 2024 ja 2025.
- Kaupungin kasvu, kustannuskehitys muun muassa kallis palkkaratkaisu, maahanmuutto, työttömyysmaksujen kasvu ja kuntien eläkemaksujen korotukset lisäsivät kaupungin menoja.

- SOTE-uudistuksen vaikutukset kaupungin tuloihin ja menoihin (ns. sopeutumattomat kulut) vaikuttivat toimintakatteen toteutumiseen.
- TE-palvelujen siirtyminen kaupungille vuoden 2025 alusta. Vaikutus menoihin oli noin 46 milj. euroa. Rahoitus siirtyneiden palvelujen kustannuksiin toteutui valtionosuuksien kautta, jotka eivät sisälly toimintakatteeseen. Siirtyvä rahoitus oli riittämätön palvelujen ja työttömyysmaksujen kasvaneisiin kustannuksiin nähden ja heikensi kaupungin taloutta.

TE-palvelujen vaikutus oikaistuna kaupungin toimintakate toteutui TakE-ohjelmakauden lopulla 82 milj. euroa perusuran mukaista parempana. Toimintakate kehittyi kuitenkin 24 milj. euroa TakE-tavoitetta heikommin.

Kiinteistöveron tuottovaikutukset

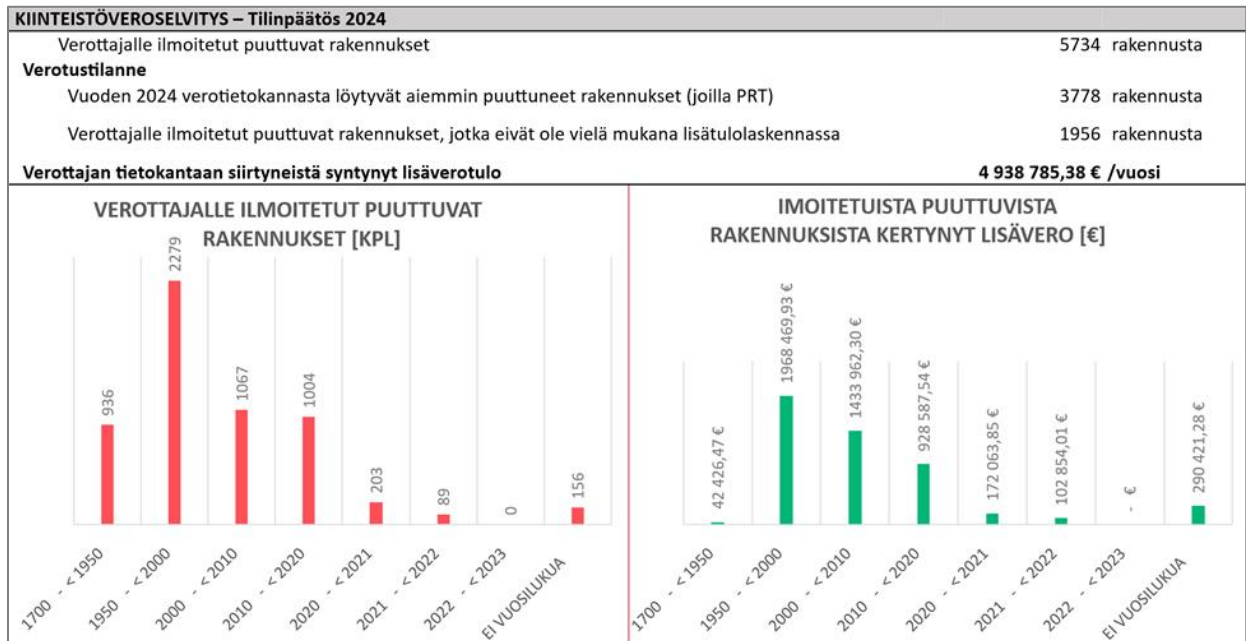
Tavoitteet 2020: Kiinteistöveroprosentin nosto 7,5 milj. euroa vuonna 2021 sekä Kiinteistöveroselvityksellä tavoitellaan 7 milj. euron verotulon nousua 2025 mennessä.

Tavoite 2022: Kiinteistöverotuottojen kasvattaminen 10 milj. eurolla.

Valtuuston 19.10.2020 päätöksellä korotettiin yleistä- ja ei vakituisen asunnon kiinteistöveroprosenttia 0,07 prosenttiyksiköllä ja rakentamattoman maa-alueen kiinteistöveroa 0,5 prosenttiyksiköllä vuodelle 2021. Kiinteistöverot kasvoivat lopullisen maksuunpanotilaston mukaan 9,9 milj. euroa vuonna 2021. Tavoite toteutui kiinteistöveroprosentin osalta.

Kiinteistöveroselvityksellä saavutettiin TakE-ohjelmakauden aikana pysyvä vuosittainen lisäverotulo 5 milj. euroa (kuva 3). TakE-ohjelman päivityksessä vuonna 2022 kiinteistöveroselvityksen tavoite laskettiin 2,5 milj. euroon vuodessa.

Päivitetyt TakE-ohjelman tavoitteena oli kasvattaa kiinteistöverotuottoja 10 milj. eurolla kiinteistöveron korotuksella sekä kiinteistöveroselvityksellä, jossa verottajalle ilmoitettiin verokannasta puuttuvia rakennuksia. Kiinteistöveron tuottotavoite saavutettiin.



Kuva 3 Kiinteistöveroselvityksen kertymätiedot rakennusten valmistumisvuoden mukaan (tilinpäätös 2024).

3.2 Hyötytavoite 2: Investointitason laskeminen ja elinkaariviisaat ratkaisut

Tavoite: Investointitason laskeminen 10 %:lla hankkeiden toteutustapaa, laajuutta ja kustannuksia tarkastamalla.

Investointien toteutuminen

Investointien kokonaistaso nousi Take-ohjelmakaudella, vaikka osassa hankkeista kustannustasoa pystyttiin toteutetuilla toimenpiteillä alentamaan.

Kokonaistason nousuun vaikuttivat uudet hankkeet, joita investointiohjelmaan lisättiin tai joidenkin hankkeiden kustannusnousu. Take-ohjelmakauden aikana investointiohjelmaan lisättyjä hankkeita tai hankekokonaisuuksia ovat mm. urheilupuiston infrarakentaminen, Tapiolan stadion, Kulttuurikeskuksen teatteri, kuusitoista uutta päiväkotikohdetta, maanhankinnan lisäys, vuoden 2025 talousarvioneuvotteluissa lisätyt koulu- ja päiväkotikohteet sekä Maarinsolmun eritasoliittymä. Lisäksi kaupunkiradan kustannustaso ja Espoon rahoitusosuus nousivat.

Ohjelmakauden aikana kaupungin toimitilamäärä väheni noin 60 000 m². Ulkoa vuokrattujen kohteiden vuokrasopimuksia siirtyi vuoden 2023 alusta 33 110 m² kokonaan hyvinvointialueen sopimuksiksi, joista noin 3 000 m² on toimistotiloja. Ohjelmakauden aikana purettiin isoja kohteita, muun muassa vanha kaupungintalo, virastotalo II, Laurinlahden koulu, Jousenkaaren vanha koulu ja Kiviruukista Atoyn toimitilat. Ohjelmakauden aikana myös myytiin merkittäviä kohteita, kuten kolme paloasemaa ja Espoon sairaala. Vuoden 2025 alussa toimistotilojen määrä kasvoi noin 3000 m² TE-palvelujen kaupungille siirtymisen myötä.

Ohjelmakaudella toimitilainvestointeihin asetettiin erilaisia mittareita, joita hankkeiden toteuttamisessa seurataan (e/oppilas, e/varhaiskasvatuspaikka, e/brm², tilatehokkuus brm²/hym²). Toimitilojen tilatehokkuutta toteutetaan yhteistyössä käyttäjien kanssa. Toimitilahankkeiden eri

toteutusmuotojen vertailu teetettiin 2025 ja kaupunki jatkaa edellisten vuosien tapaan eri toteutustapoja hankkeissa ja kustannusanalyysit tehdään jatkossakin.

Toimitilainvestointien laajuutta m²/oppilas ja m²/varhaiskasvatuspaikka ei saatu laskettua tavoitetulle tasolle kaikissa kohteissa. Päinvastoin, vaatimukset luokkatilojen eriyttämiselle opetussuunnitelmien ja oppilaiden tarpeiden vuoksi ovat nostaneet tilojen käytön pinta-aloja ja nostavat hankkeiden kustannuksia. Koulujen ja päiväkotien toimitilakorteissa määritetään hankkeissa käytettävät kiinto- ja irtokalusteet sekä muu kalustaminen, jolloin standardikalustaminen ja kalusteiden kierrätys toteutuvat. Kaikissa purkukohteissa käytössä olleiden kalusteiden käyttöä tarjotaan ensin toimialoille ja vasta sen jälkeen kiertoon ja uusiokäyttöön.

Infrainvestointien ohjelmointia toteutettiin valtuuston hyväksymien määrärahojen ja investointiohjelman puitteissa. TakE-ohjelman myötä useissa hankkeissa laatutasoa pienennettiin jo suunnitteluvaiheessa esimerkiksi vähentämällä kalustusta, tarkastelemalla istutusten valintoja kustannusnäkökulmasta ja optimoimalla rakentamisen aikataulutusta sekä työmaajärjestelyjä.

Infrainvestointihankkeet ja saadut urakkatarjoukset alittivat TakE-ohjelmakaudella kustannusarvion keskimäärin 10 %:lla laadukkaiden suunnitelmien, oikein ajoitetun kilpailutuksen sekä johdonmukaisen kaupungin omissa käsissä olevan rakennuttamisen ansiosta. Kaupungin omien toimien lisäksi kustannustasoon vaikuttaa markkinatilanne ja suhdanne. Joissain hankkeissa kustannukset nousivat TakE-kaudella suunnitelmien tarkennuttua, muun muassa kaupunkiradan kustannukset ja päivitetty hankesuunnitelma. Infrainvestointeja priorisoidaan sen mukaan, minne saadaan vahvoja kaavoja ja rakentamiskelpoisia kaupungin luovuttamia tontteja. Suhdannetilanne on vaikuttanut merkittävästi myös kaavoituksen volyymiin.

Venäjän hyökkäys Ukrainaan aiheutti inflaatiokasvun, joka aiheutti rajun piikin rakentamiskustannuksiin. Yhdessä laajemman maailmanpoliittisen tilanteen epävarmuuden kanssa näillä oli osaltaan vaikutusta ohjelman toteutumiseen.

3.3 Hyötytavoite 3: Palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuuden parantaminen

Palvelujen digitalisointi

Ohjelmakauden aikana parannettiin sekä kuntalaispalvelujen toimivuutta että vahvistettiin kaupungin johtamisen edellytyksiä tiedolla johtamisen ja kustannusvaikuttavuuden arvioinnin osalta. Vaikka palvelujen kustannusvaikuttavuutta kehitettiin, kaupungin kustannusten kasvu ylitti tulojen ja asiakasmäärien kasvun.

Kuntalaisten OmaEspoo-asiointiportaali otettiin käyttöön 2025, mikä parantaa asiakkaiden sähköisiä asiointimahdollisuuksia. OmaEspoossa voi asioida Espoon kaupungin kanssa ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakkailta on myös mahdollisuus paikan päällä asiointiin kolmessa kiinteässä Espoo-infon asiointipisteessä ja Liikkuvan Espoo-infon kautta.

Varhaiskasvatuksen asiakastieto- ja toiminnanohjausjärjestelmä eVaka:a jatkokehitettiin asiakas- ja työntekijäystävällisemmäksi ohjelmakauden aikana. eVaka helpottaa arkea tarjoamalla kuntalaisille palvelun, jossa varhaiskasvatukseen liittyvät asiat voi hoitaa sujuvasti yhdessä paikassa.

Kaupunkiympäristön toimialan lupa- ja kauppapalveluja digitalisoitiin ja prosesseja uudistettiin.

Espoo oli mukana Kansallisen koulutuksen digitaalisen palvelualustan DigiOne kehittämisessä, mutta Espoon osalta hanke keskeytettiin kaupunginhallituksen päätöksellä toukokuussa 2024.

Kaupungin johtamisen edellytyksiä vahvistettiin kehittämällä tiedolla johtamista, data-analytiikkaa, prosesseja ja tietojärjestelmiä sekä kustannus- ja vaikuttavuusarvioinnin kyvykkyiksi ja toimintamalleja.

Johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmän (Joto) myötä talouden prosesseja uudistettiin ja luovuttiin tarpeettomista talouden tietojärjestelmistä. Kaupunkitason talouden pitkien prosessien kehittäminen jatkuu, ja Joto-järjestelmän täysimääräisessä hyödyntämisessä nähdään lisää tehostamismahdollisuuksia. Myös kustannusvaikuttavuuden laskennan, arvioinnin ja seurannan kehittämistä jatketaan aktiivisesti.

Ohjelmakauden aikana kaupunki vahvisti ICT-investointien ohjausta ja hyötyjen toteutumista. Uudistetut hyötyperuste- ja luokittelumallit varmistavat, että ICT-investointien taloudelliset ja toiminnalliset hyödyt arvioidaan systemaattisesti, ja että ne käsitellään jatkossa erillisessä validointiryhmässä osana ICT-investointisuunnitteluprosessia. Tietohallinto varmistaa, että hankkeiden perustelut ja validointi tehdään mallien mukaisesti, kun taas omistajayksiköt vastaavat digihankkeiden hyötyperusteluista ja taloudellisten hyötyjen osoittamisesta.

Ohjelmakauden aikana Espoon palvelujen tuotteistusta (Patu) standardoitiin ja tuotekustannuslaskentaa kehitettiin, mikä paransi palvelujen järjestämistapojen vertailumahdollisuuksia. Palvelujen tuotteistus oli ohjelmakaudella kehitysvaiheessa, eikä sitä voitu hyödyntää täysimääräisesti palvelujen järjestämistapojen kustannusvaikuttavuuden vertailussa. Tilapalvelut kilpailutti Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelle siirtyneiden kohteiden vahtimestaripalvelut omasta tuotannosta ostopalveluksi ennen kohteiden siirtymistä LUVN:lle. Muuten palveluntuottajan vaihtamisia ei juurikaan tehty.

Lapsille yhtenäinen kasvun ja opin polku

Suomenkielisen ja ruotsinkielisen varhaiskasvatuksen yksikkökokoja kasvatettiin uusien valmistuneiden yksiköiden myötä ja epätarkoituksenmukaisista tiloista luovuttiin. Yksityisen hoidon tuella toteutettava toiminta väheni ennakoimattomasti vuoden 2024 lopussa, mutta palvelusetelitoiminta kasvoi tavoitteen mukaisesti. Kalleimmat hoitomuodot (ryhmäperhepäivähoito ja ostopalvelut) vähenivät suunniteltua nopeammin. Varhaiskasvatuksessa yksityisen palveluntuotannon osuuden saaminen 35 prosentin tasolle ei toteutunut (toteuma 23 %), mutta osallistumisaste nousi. Vuoden 2020 lopussa ikäryhmän 10 kk-6 v. osallistumisaste oli 78 %, ja vuoden 2025 lopussa ikäryhmän 1-6 v. osallistumisaste 84 % (huom. ikäryhmämuutos).

Koulujen palveluverkkoinvestointeja suunniteltiin yhdessä yksityisten toimijoiden kanssa. Peruskoulujen yksikkökoko kasvoi, mutta osassa koulukohteita tonttivaraukset eivät olleet riittävän suuria mahdollistamaan tavoiteltuja koulukokoja. Kaupungin ennätyksellisen nopeaa väestönkasvua ei ollut mahdollista ennakoida riittävän aikaisin koulutonttien kaavoitusvaiheessa.

Suomenkielistä ja ruotsinkielistä opetusta tuotiin lähtökohtaisesti samalle tasolle: ruotsinkielisen opetuksen palveluverkkoa kevennettiin ja suomenkielisessä perusopetuksessa luovuttiin neljästä pienestä kouluyksiköstä.

Lukiokoulutuksen sijoittuminen hyvien yhteyksien varrelle eteni osittain. Lukiokoulutuksen sijoittumisesta Kiviruukkiin päätettiin, mutta investointiohjelmaan ei tehty varausta Leppävaaraan sijoittuvasta lukiokoulutuksesta. Lukioiden keskimääräinen yksikkökoko kasvoi 560 --> 679 vuodesta 2020 vuoteen 2025. Etä- ja hybridiopetusta toteutettiin lukio-opetuksessa erityisesti kielissä, mutta ei oman äidinkielen opetuksessa, jossa lähiopetus todettiin tehokkaammaksi.

Seinättömät ja monikanavaiset nuorisopalvelut laajenivat. Ohjelmakaudella otettiin käyttöön esimerkiksi liikkuvan nuorisotyön kaksi yksikköä, mopoileva nuorisotyö ja Discord-kanava. Uusien yläkoulujen suunnittelun yhteydessä tutkitaan tarve ja mahdollisuus nuorisotilalle.

Johtamista kehitetään pitkäjänteisesti, henkilöstömäärän kasvua pienennetään

Johtamisjärjestelmien ja tavoitejohtamisen kehittäminen

Johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmä (JoTo) otettiin TakE-ohjelmakauden puolivälissä 2023 käyttöön. JoTo tukee johtamista tarjoamalla ajantasaisen ja yhtenäisen näkymän talouden suunnitteluun ja seurantaan. Johtajien käyttöön rakennettiin valmiita talouden raportteja ja vakionäkymiä. Raporttien hyödyntämiseen järjestettiin koulutuksia, mikä paransi kykyä seurata taloustilannetta ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. Johdon työpöytä -alusta otettiin käyttöön päätöksenteon tueksi ja kokonaiskuvan selkeyttämiseksi. Työpöydän käyttö ja kehittäminen keskittyivät ohjelmakaudella pääosin taloustietoon. Uutena työkaluna käyttöön otettu Taavi-tavoitehallintajärjestelmä tuki johtajia tavoitteiden seurannassa.

Suorituksen hallinnan palvelu esihenkilöille (Suuntaamo) otettiin käyttöön TakE-ohjelmakauden alussa vuonna 2021. Suuntaamo tarjoaa kaupunkitasoiset ohjeet ja työkalut hyvään suoritukseen, osaamisen ja työkyvyn johtamiseen, jolla tuetaan tuottavaa johtamista ja työtä sekä työkykyä. Suuntaamon käyttöaste nousi merkittävästi vuoden 2022 noin 35 prosentista 87 prosenttiin ohjelmakauden lopussa 2025. Suorituksen ja osaamisen kehittämisen tietojärjestelmän, DigiSuuntaamon, käyttöönotto on käynnissä, ja organisaatio siirtyy uuteen toimintamalliin syksyllä 2026.

Johtamisosaamisen kehittäminen

Kaupungin johtamisosaamista kehitettiin Executive Master of Business Administration EMBA koulutuksilla. Espoolle räätälöityjen EMBA-koulutusten strategiatyöaiheet valittiin Espoo-tarinan ja Taloudellisesti kestävä Espoo -ohjelman toimeenpanon mukaisesti. EMBA:sta saadun osaamisen ja lopputöiden sisältöjen hyödyntäminen palvelujen ja prosessien tuottavuuden kehittämisessä jäi kuitenkin yksittäisten henkilöiden vastuulle.

HR-prosessien ja -järjestelmien kehittäminen

Henkilöstöhallinnon (HR) tietojärjestelmiä kehitettiin digitalisoimaan ja parantamaan keskeisiä henkilöstöhallinnon prosesseja sekä tuottamaan entistä parempaa ja ajantasaisempaa tietoa henkilöstöjohtamisen ja suorituksen johtamisen tarpeisiin. HR-tunnuslukujen raportointia vahvistettiin Saaga-alustalla ja HR-tiketointijärjestelmän käyttöä laajennettiin. Työvuorosuunnittelu-järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain vuosina 2025–2026. Palkanlaskennassa otettiin käyttöön vero- ja ulosotto-sovellus, ja opettajien palkkatietolomakkeen käsittelyä automatisoitiin. HR-datan yhdistäminen talouden ja toiminnan dataan sekä tietojärjestelmiin ei toteutunut ohjelmakaudella.

Palkitsemisen kehittämisen tilanne ohjelmakaudella

Henkilöstön motivointi- ja kannustustoimien, mukaan lukien palkitsemisen, kehittäminen ei edennyt ohjelmakaudella. Palkitsemisessa on edelleen käytössä kertapalkitseminen, mutta sen toimintatapaa tai palkitsemissummia ei muutettu.

Työterveyshuollon kehittäminen

Työterveyshuollon toimintaa parannettiin: työpaikkaselvitykset ovat pääosin ajan tasalla ja psykososiaaliset hoitoprosessit toimivat, mutta sähköisiä terveystarkastuksia ei saatu käyttöön.

Työskentelymallit ja työn organisointi

Kaupungilla siirryttiin 10.11.2025 hybridityömalliin, siten, että pääpaino on tulevaisuudessa läsnäytön korostamisessa yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi organisaatiossa.

TakE-ohjelman tavoitteena oli purkaa kaupungin taseessa olleet noin 30 000 päivän pitämättömät vuosilomat ja varmistaa, että jatkossa lomien siirtäminen edellyttää selkeää suunnitelmaa niiden pitämiseksi. Tavoitteena oli 4,6 miljoonan euron tuottavuusvaikutus. Säästövapaat vähenivät kaupunkitasolla 84 % ohjelmakauden aikana. Tämä vastaa laskennallisesti 3,4 miljoonan euron tuottavuusvaikutusta (204 €/pv). Toteumaan sisältyy vuoden 2025 alusta kaupungille siirtynyt työllisyyspalvelutoiminto. Lisäksi sosiaali- ja terveystoimen säästövapaiden laskennallinen tuottavuusvaikutus oli 1,7 milj. euroa ja pelastuslaitoksen 0,2 mil. euroa ennen hyvinvointialueelle siirtymistä. Kaupunkitasolla säästövapaiden laskennallinen toteuma oli 5,3 milj. euroa.

Henkilöstömäärän kehitys, kasvu ja sen hillintä

Tavoitteena oli pienentää kaupungin henkilöstömäärän tulevaa kasvua noin puoleen niin sanotun kasvun perusuraan verrattuna. Kaupungin henkilöstömäärän kasvu hidastuu TakE-tavoitteen suuntaisesti, vaikka ei saavuttanut asetettua tasoa. Kaupungin henkilöstömäärän kasvu TakE-ohjelmavuosina 2020–2025 pysyi lähellä asukasmäärän kasvua. Erityisesti vuosina 2023–2025 henkilöstömäärä kasvoi jopa hieman vähemmän kuin väestö. Vuosien 2020–2022 aikana henkilöstömäärä kasvoi yhteensä 4,6 prosenttia. Samaan aikaan Espoon asukasmäärä kasvoi 4,2 prosenttia. Kaupungin henkilöstömäärä kasvoi vuosien 2023–2025 kuluessa yhteensä 3,7 prosenttia samaan aikaan, kun Espoon asukasmäärä kasvoi vastaavina vuosina 3,8 prosenttia.

Kaupungin henkilöstömäärä muuttui TakE-ohjelmakauden aikana poikkeuksellisen paljon. Koronapandemian aikaiset lisärekrytoinnit ja vuoden 2023 alusta noin 5000 henkilön siirtyminen hyvinvointialueelle muokkasivat henkilöstökokonaisuutta merkittävästi. Vuosina 2023–2025 henkilöstöä lisättiin hallitusti erityisesti kasvun ja oppimisen peruspalveluihin kouluihin ja päiväkoteihin, joiden henkilöstötarvetta määrittävät asiakasmäärän muutokset. Vuoden 2025 alussa noin 250 henkilöä siirtyi työllisyyspalvelujen muutoksen myötä kaupungin palvelukseen. Koko TakE-ohjelmakauden on noudatettu tarkkaa henkilöstöpolitiikkaa ja painotettu kustannustehokkuutta ja työvoiman saatavuutta.

Johtamisen rakenteet ja organisaatiouudistukset

Organisaatio 2021 -uudistuksessa uudistettiin kaupungin johtamisfoorumeja. Tehtävien ja organisaation rakenteellisia uudistuksia tuottavuustavoitteiden saavuttamisen tueksi ei tehty.

Työvoiman saatavuuden parantaminen ja rekrytointien tiukennukset

Työvoiman saatavuutta parannettiin työvoiman saatavuusohjelman mukaisilla toimenpiteillä TakE-ohjelmakaudella. Peruspalvelutehtävien osaavan työvoiman saatavuutta parannettiin muun muassa kohdennetulla potentiaalisten varhaiskasvatusten opettajien polutuksella varhaiskasvatusyksiköihin ja koulutusmahdollisuuksilla. Työvoiman saatavuus parani työvoimapuola-aloilla johtuen osaltaan yleisen työllisyystilanteen heikkenemisestä.

Varhaiskasvatuksen vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus laski selvästi vuodesta 2022. Myös kouluissa henkilöstön saatavuus on parantunut, samoin pysyvyys erityisesti vuoden 2025 aikana. Ruotsinkielisellä puolella hyvä kehitys on ollut myös oikeansuuntaista, mutta ei yhtä selvää kuin suomenkielisissä palveluissa.

Rekrytointien tiukennuksia tehtiin jatkamalla palvelussuhteiden ja vuokratyövoiman täyttökierrosta. Kasvun ja oppimisen toimialan tehtäviä vapautettiin täyttökierrosta.

3.4 Hyötytavoite 4: Konsernin velkaisuuden vähentäminen omaisuuden realisoinnilla

Tavoite: Konsernin velkaisuuden vähentämiseksi kaupungin omalle toiminnalle tarpeettomista tiloista luovutaan. Pääoman vapauttamiseksi myydään useita rakennuksia, toimitiloja tai salkkuja ja muuta omaisuutta yhteensä 300–500 milj. euron myyntiarvolla 2023–2025. Sisältää tulopohjan vahvistamisen.

Omaisuuden realisointia toteutettiin Espoon sairaalan myynnillä vuonna 2022. Lisäksi hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä konsernirakenteesta poistuneiden yhteisöjen varoja palautettiin Espoolle. Epäedullinen suhdannetilanne vaikutti muihin suunniteltuihin omaisuuden realisointimahdollisuuksiin negatiivisesti.

3.5 Hyötytavoite 5: Kunta-valtio -suhteen edunvalvonta

Tavoite: Kunta-valtio -suhteen edunvalvonta mm. siten, että valtio osallistuisi aiempaa enemmän kasvu- ja kestävyysinvestointien suurempaan rahoittamiseen

TakE-ohjelmakaudella Espoo teki aktiivista kunta–valtio -suhteen edunvalvontaa, jonka keskiössä olivat valtion rahoitusosuuden kasvattaminen kasvu- ja kestävyysinvestointeihin sekä kuntien rahoitusperiaatteiden vahvistaminen. Vaikka valtionosuusuudistus ei edennyt tällä hallituskaudella, Espoo vaikutti siihen, että kuntien rahoituksen peruslinjauksissa korostuivat verotulojen alueellinen oikeudenmukaisuus, lasten ja nuorten palvelujen turvaaminen sekä kotouttamisen rahoitus.

Työllisyyspalvelujen siirryttyä kunnan vastuulle kaupunki edisti lainsäädännön kehittämistarpeita, kuten tulorekisteritietojen saantioikeuksia ja ohjauksen sääntelykevennyksiä. Lisäksi Espoo vaikutti EU-tason talous- ja rahoitusvalmisteluun suurten kaupunkien kasvua tukevan rahoituspotin vahvistamiseksi, ja teki aloitteita koulutus- ja kotouttamispolitiikan kehittämiseksi osana valtion ja suurten kaupunkien yhteistyötä. Kaupunki toi esiin myös tarpeen lisätä joustavuutta tiedolla johtamisen sääntelyyn tietosuoja-lainsäädännön uudistuksissa, jotta palveluissa syntyvää tietoa voidaan hyödyntää paremmin poikkihallinnollisesti.

3.6 Sote- ja pelastustoimen uudistukseen sopeutuminen ja uudistuminen

Tuki- ja hallintopalvelujen sopeutuminen

Sote-uudistuksen seurauksena Espoolle jäi noin 15 miljoonaa euroa sopeutumattomia kustannuksia. Näitä yhteisiä kustannuksia oli muun muassa tietoliikenneinfran kustannuksissa sekä työterveyden menoissa alkuperäisellä laajuudellaan. Valtuuston päätöksen mukaisesti vuoden 2024 aikana tehtiin tarkastelu Espoon optimaalisesta organisaatiosta sekä tarvittavista tuki- ja hallintopalvelutoiminnoista ja it-tuista sote-uudistuksen jälkeisessä kaupunkiorganisaatiossa.

Tarkastelun tuloksena vain muutama toimenpide toteutettiin henkilöstö- sekä hallinto ja laki -toiminnoissa. Muiden hallinnon toimintojen osalta kehittämistä jatkettiin osana normaalia toiminnan kehittämistä.

Espoon palveluprosessien uudistaminen sote- ja pelastustoimen uudistukseen liittyen

Sote- ja pelastustoimen uudistuksessa hyvinvointialueen järjestämisvastuulle siirtyi oppilas-huolto, tuki- ja palveluasuntojen välivuokraaminen ja asumissosiaalinen työ, työttömien terveys-tarkastukset, 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. Näistä tehtiin vastuunmäärittelyt vastuuhenkilöiden nimeämisen osalta. Sellaisten palveluiden osalta, jotka edellyttävät hyvinvointialueen ja kaupungin yhteistyötä, on tehty pitkäjänteistä työtä palvelupolkujen turvaamiseksi. Toiminnan tavoitteena on asiakkaiden palvelujen saatavuuden turvaaminen ja tuottavuuden tehostaminen.

Elinvoima ja työvoiman saatavuus

TakE-ohjelmakauden aikana kaupungin houkuttelevuutta kansainvälisten yritysten ja osaajien keskuudessa parannettiin sekä osaavan työvoiman saantia ja yritys- ja yrittäjämysteisyyttä vahvistettiin. Yritysassiakkaiden palveluprosesseja ja -kanavia on kehitetty espoolaisten kumppaneiden kanssa. Uusien ja kehitettävien alueiden profiloinnin kehittäminen on aloitettu, mutta se vaatii pidemmän tähtäimen panostusta ja lisäsuunnittelua. Ankkuriyritysten sijoittumisen helpottaminen edellyttää kaupunkiorganisaation yhteistyötä myös tulevaisuudessa.

Työllisyyspalveluissa toteutettiin TakE-ohjelman tavoitteita seuraavasti: 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.

TakE -ohjelman aikana toteutettu työvoimapalveluiden uudistus on tuonut muutoksia muun muassa palveluiden rahoitusmalliin, joka on osaltaan heikentänyt TakE- toimien taloudellisia vaikutuksia ja vaikeuttanut niiden arviointia. Ohjelman toimenpiteet ovat onnistuneet kohtuullisesti huomioiden rahoitusmallin muutokset ja heikko työmarkkinatilanne.

Kirjastopalvelujen tavoitteista prosessien, tehtävien ja tilojen kustannusvaikuttavuuden parantamiseen päästiin konseptiselvityksen, organisaatiouudistuksen ja työtä tehostavien digitaalisten ratkaisujen ja työkalujen mm. LIRPin eli Library resource plannerin avulla. Valtakunnallinen siirtymä e-kirjoihin vaikuttaa kirjastojen tuleviin tila- ja hyllytitarpeisiin pitkällä aikavälillä, mutta muutos on ollut odotettua hitaampaa. Liikuntapalvelujen järjestämisessä hyödynnettiin monipuolisesti kumppanuuksia.

4 Johtopäätökset ohjelman onnistumisesta

4.1 Tuottavuuden parantaminen on talouden selkäranka

TakE-toimenpiteet paransivat käyttötaloutta yhteensä lähes 95 milj. eurolla, mikä ylitti varsinaisten käyttötaloustoimenpiteiden tavoitteen (8,1 milj. euron ylitys). Tämä osoittaa, että tuottavuustyö on talouden selkäranka myös silloin, kun ulkoiset olosuhteet (esim. palkkaratkaisu, sote-uudistus, työvoimakustannukset) heikentävät kaupungin taloudellista tilannetta. TakE-ohjelma hillitsi osaltaan myös toimintakatteen alijäämän kasvua, vaikka vaikutuksiin sekoittui myös muita tekijöitä kuten koronakompensaatiot.

Kiinteistöveron tuottovaikutukset, tilatehokkuuden parantaminen, kiinteistökannasta luopumiset ja taksojen sekä maksujen ajantasaistukset tuottivat useita miljoonia pysyviä hyötyjä. Toimenpiteet olivat luonteeltaan pysyviä, ja paransivat kaupungin talouden kestävyyttä rakenteellisesti.

Vaikka investointitason kokonaistavoitetta ei saavutettu, infrainvestointihankkeet alittivat kustannusarvion keskimäärin noin 10 %. Tämä oli seurausta laadukkaasta suunnittelusta, onnistuneesta ajoituksesta ja johdonmukaisesta omasta rakennuttamisesta. Hyvin toteutetuilla investointiprosesseilla voidaan saavuttaa tuottavuushyötyjä myös haastavassa markkinatilanteessa.

TakE-ohjelma osoitti, että tuottavuuden parantaminen ja talouden sopeuttaminen ovat olennainen osa linjajohtamista riippumatta siitä, johdetaanko sitä ohjelmana vai osana normaalia talouden ja toiminnan ohjausta. Ohjelma toi läpinäkyvyyttä, yhtenäisen ohjausrakenteen ja toimiala- ja tulosityksikkökohtaiset tavoitteet. Silti TakE-ohjelma koettiin erillisenä "lisähankkeena". Tuottavuustavoitteiden kytkentä kaupungin kokonaismittareihin jäi vajavaiseksi. Tulosityksiköt saattoivat raportoida tuottavuustavoitteidensa täyttymistä budjettiylityksistä huolimatta tai vaikkei palvelujen ja prosessien tuottavuutta merkittävästi uudistetukaan.

TakE-ohjelmassa havaittiin, että palvelu- ja prosessiuudistukset, euromääräiset säästöt sekä käyttöomaisuuteen ja investointeihin liittyvät tavoitteet sekoittuivat, mikä hämärsi varsinaisen toiminnan tuottavuuden kehitystä. Ohjelman päivitysvaiheessa mukaan tulleet tulolisäykset ja suuret kertaluonteiset myyntitavoitteet siirsivät painopistettä pois pysyvistä, rakenteellisista tuottavuusparannuksista.

Kestävän talouden johtaminen ei ole kiinni siitä, tehdäänkö sitä erillisenä ohjelmana vai talousarvioprosessin kautta – ratkaisevaa on ylimmän johdon ja poliittisten päättäjien sitoutuminen, päätöksentekokyky ja valmius toteuttaa myös vaikeita rakenteellisia muutoksia. TakE-ohjelma osoitti, että kun tavoitteet asetetaan ensisijaisesti toimiala- ja tulosityksikkökohtaisesti, syntyy helposti osaoptimointia ja kokonaisvaikuttavuus Espoon talouteen ei toteudu optimaalisesti.

TakE-ohjelman toteutuminen olisi vaatinut talousarvioiden pitämistä ohjelman linjassa, sillä risiiritäiset talousarviopäätökset heikensivät ohjelman toteutumista. Keskeinen oppi on, että päätöksenteon on tuettava ohjelman tavoitteita yhtenäisesti koko toteutuskauden ajan. Ohjelman päätyttyä on varmistettava, ettei menojen kasvu lähde uudelleen kiihtymään, vaan kustannuskehitystä seurataan järjestelmällisesti ja reagoidaan poikkeamiin ajoissa.

4.2 Vaikuttavuus syntyy, kun data on laadukasta ja toimintaa ohjaavaa

TakE-ohjelman aikana datan laatua onnistuttiin parantamaan erityisesti kahdessa kohdassa. Ohjelman seuranta siirrettiin Excel-pohjaisesta mallista projektisalkkujärjestelmään, mikä paransi tiedon yhtenäisyyttä ja hallittavuutta. Lisäksi johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestel-

mä (JoTo) otettiin käyttöön, mikä toi ajantasaisen ja yhtenäisen näkymän taloustietoon ja selkeytti talouden seurannan perustaa.

TakE-ohjelman keskeinen rakenteellinen haaste oli kuitenkin se, että tuottavuuden seurantatiedon laatu ja saatavuus eivät olleet riittävällä tasolla. Usein tarvittavaa dataa ei ollut lainkaan, tai sen kokoaminen ja käsittely olisi ollut kohtuuttoman työlästä. Päätöksenteon kannalta kriittinen tieto perustui pitkälti tulosityksiköiden omiin laskelmiin ja arvioihin, koska yhtenäistä ja luotettavaa seurantadataa ei ollut riittävästi saatavilla. Tämä rajoitti tuottavuusvaikutusten tarkkaa ja vertailukelpoista seurantaa

Johtamisella ei ollut riittävää näkyvyyttä siihen, mihin työaika ja resurssit todellisuudessa kuluvat. Kohdennettu työajanseuranta, prosessi- ja vaikuttavuusmittarit sekä riittävä yhtenäinen HR-data puuttuivat laajasti, mikä teki ylikuorman, tyhjäkäynnin, työnjaon ja yksikkökustannusten seuraamisesta vaikeaa. Tämä rajasi mahdollisuuksia johtaa tuottavuutta systemaattisesti. Datan ja seurantavälineiden kehittäminen on nyt käynnissä, mikä vahvistaa tuottavuusjohtamisen edellytyksiä jatkossa.

4.3 Prosessit ja kulttuuri täytyy muuttaa yhtä aikaa

OmaEspoo-palvelu, eVakan jatkokehitys, johtamisen ja talousohjauksen järjestelmä JoTo ja HR-järjestelmien digitalisointi sekä muut digitalisaatiohankkeet loivat yhtenäisen tietopohjan ja prosesseja tehostavia ratkaisuja tuleville vuosille. Kirjastopalvelujen konseptiselvitys, organisaatiomuutokset ja digitaaliset työkalut osoittivat, että tuottavuusratkaisut toteutuvat parhaiten, kun prosessien kehittäminen ja toimintatapojen muutos etenevät rinnakkain.

Henkilöstösäästöt ja henkilöstöjohtamisen käytännöt olivat yksi ohjelmakauden suurimmista euromääräisistä onnistumisista, tuottavuusvaikutus 23,6 milj. euroa. Kaupungin henkilöstömäärän kasvu hidastui pysyen kovan väestönkasvun tasolla, ja säästövapaiden purku tuotti laskennallisesti noin 5,3 milj. euron vaikutuksen. Työskentelytapojen uudistukset, kuten hybridityömalli ja johtamisjärjestelmien kehittäminen, vahvistivat tuottavuusosaamista koko organisaatiossa.

Tuottavuusosaamista rakennettiin systemaattisesti johtamis- ja esihenkilökoulutusten kautta (EMBA, JYET, ELAT), mikä näkyi selvästi ohjelmakauden edetessä. JYET ja ELAT -ryhmissä tuottavuusosaaminen oli ohjelmakauden alussa rajallista, kun taas loppuvaiheen ryhmät tunsivat tuottavuuden periaatteet ja olivat toteuttaneet konkreettisia tuottavuustoimia. Tämä osoittaa, että henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja tuottavuusosaamisen vahvistaminen loivat perustaa pitkän aikavälin tuottavuusparannuksille.

TakE-ohjelman elinvoima- ja työllisyystoimenpiteet ovat luonteeltaan hyvin pitkäjänteistä työtä, mutta ne tukivat hyötytavoitteita vahvistamalla mm. työvoiman saatavuutta ja lisäämällä kaupungin houkuttelevuutta yrityksille. Toimenpiteiden kautta edistettiin osaltaan käyttötalouden kasvun hillintää ja toimintakatteen tasapainottamista.

TakE-raportoinnin käsittely jäi kuitenkin johtoryhmissä usein toteutuksen tasolle ilman päätöksiä korjaavista toimista. Poikkihallinnolliset rakenteelliset uudistukset osoittautuivat haastaviksi toteuttaa, joka osaltaan ohjasi juustohöylätyyppisiin säästöihin. Kaupungissa ei myöskään ole selkeitä kannusteita tuottavuuden parantamiseen, eikä tavoitteiden alittumisesta seuraa veloitavia toimia. Tämä on ylläpitänyt kulttuuria, jossa tuottavuus ei ole noussut johtamisen ytimeen, yksiköt optimoivat toimintaa omista lähtökohdistaan, eikä poikkihallinnollista tuottavuuspotentiaalia hyödynnetty täysimääräisesti.

Poliittisesti tehty, Take-linjausten kanssa ristiriitaiset päätökset heikensivät ohjelman toteutusedellytyksiä. Ohjelmakaudella tehtiin ratkaisuja, jotka lisäsivät menoja tai kavensivat sopeutumamahdollisuuksia, kuten perusopetuksen palveluverkon tehostamisesitysten pysäyttäminen ja maksupäätökset, jotka rajoittivat tulonlisäyksiä. Tämä osoittaa, että ilman viranhaltijajohdon ja poliittisen päätöksenteon yhteistä suuntaa ja sitoutumista laaja tuottavuusohjelma ei voi toteutua täysimääräisesti.

4.4 Priorisoinnin puute haastoi vaikuttavuuden johtamista

Kiinteistöveroprosentin korotus ja kiinteistöveroselvitys toivat kaupungille pysyvän vuosittaisen tulolisäyksen ja toteutuivat täysimääräisesti ilman vaikutuksia palvelutasoon. Samalla toimitilojen käytön tehostaminen (kuten sisäisen vuokran mallin käyttöönotto, väistötilojen vähentäminen ja kiinteistökannasta luopumiset) tuotti yli neljän miljoonan euron ylityksen asetettuun tavoitteeseen nähden. Nämä olivat esimerkkejä selkeästi priorisoiduista toimenpiteistä, joilla saavutettiin pysyviä ja merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Kiinteistöveron vaikutus ja tilojen käytön toimenpiteet olivat kuitenkin luonteeltaan yksittäisiä ratkaisuja eivätkä varsinaisia toiminnan tai palveluprosessien rakenteellisia uudistuksia.

Ohjelmasta opittiin, että vuosittain toteuttujen tuottavuustoimenpiteiden erittäin suuri määrä (190–295 kpl) hajautti fokusta ja vaikeutti Take-kokonaisuuden ohjaamista. Mittariston ja seurannan kohdentaminen tärkeimpiin rakenteellisiin uudistuksiin oli priorisoinnin puutteen vuoksi haastavaa. Datan laatu ja saatavuus suureen toimenpidejoukkoon ei pystynyt riittävästi tukemaan vaikuttavaa päätöksentekoa.

5 Keskeiset opit

Tuottavuuden parantaminen on talouden selkäranka

- ❖ Tuottavuuden parantamisen tulee olla osa normaalia linjaohjelmasta, ei taloushallinnon erillisprojekti. Tuottavuus tulee ankkuroida budjettiin, tavoitteisiin ja mittareihin, jotta vaikutus näkyy sekä talouden luvuissa että palvelutuotannossa.
- ❖ Tuottavuuden tulee näkyä koko organisaation budjetoinnissa ja seurannassa. Toimiala- ja tulosyksikkökohtaisten tavoitteiden lisäksi tarvitaan yhteisiä poikkihallinnollisia tuottavuus- ja sopeutustavoitteita ja mittareita, jotta vältetään osaoptimointi ja varmistetaan kaupunkitason vaikuttavuus.
- ❖ Toiminnan tuottavuuden parantaminen on erotettava selkeästi tulopohjan vahvistamisesta, kertaluonteisista myyntieristä ja investointitavoitteista, jotta palvelu- ja prosessituottavuus ei hämärry ja ohjaus kohdistuu oikeisiin asioihin. Samalla on varmistettava, että kaupungin kokonaistaloutta voidaan seurata näiden eri erien kautta selkeästi eriteltynä ja arvioida myös niiden yhteisvaikutus talouden tasapainoon.

Vaikuttavuus syntyy, kun data on laadukasta ja toimintaa ohjaavaa

- ❖ Johtamisessa tarvittavan perustiedon laatua ja saatavuutta on parannettava. Ilman reaaliaikaista ja läpinäkyvää dataa ei voida tehdä vaikuttavaa priorisointia, joka on tuottavuuden parantamisessa keskeistä.
- ❖ Prosessidatan, kustannusdatan ja asiakkuusdatan yhdistäminen on välttämätöntä, jotta tuottavuutta voidaan johtaa kokonaisuutena. Kun dataa tarkastellaan kokonaisuutena, kyetään

tunnistamaan palveluketjujen ja organisaatorajat ylittävien prosessien todelliset pullonkaulat ja kohdistamaan toimenpiteet vaikuttavimmin.

Prosessit ja kulttuuri täytyy uudistaa yhtä aikaa

- ❖ Tuottavuusparannukset kannattaa toteuttaa suunnitelmallisesti kokonaisuutena. Samalle tielä kartalle tulee kytkeä prosessimuutokset, rooli- ja työnkuvapäivitykset, osaamisen vahvistaminen, tietojärjestelmämuutokset sekä muutosviestintä ja vaikutusten seuranta. Näin varmistetaan, että uudistukset tukevat toisiaan ja tuottavat pysyviä tuottavuusvaikutuksia.
- ❖ Perinteisten hallinnollisiin rakenteisiin pohjautuvien kannustimien ja palkkioperusteiden rinnalle tarvitaan uusia toiminto-, prosessi- tai projektikohtaisia kannustimia, jotka tunnistavat pysyvät tuottavuusparannukset. Erityisen tärkeää on palkita poikkihallinnollisista tuottavuusuudistuksista, joissa vaikuttavuus voi olla suuri, mutta toteuttaminen vaatii yhteistyötä, muutoksen johtamista ja uudistumiskyvykkyyttä. On myös tarpeen määritellä selkeät menettelyt ja seuraamukset tilanteisiin, joissa tuottavuustavoitteita ei saavuteta.
- ❖ Palvelujen, prosessien ja toimintakulttuurin uudistuminen on Espoon kaikkien työntekijöiden yhteinen tehtävä. Taloudellisesti kestävät pysyvät parannukset syntyvät arjen työssä, kun uteliaalla, uudistumiskykyisellä asenteella ja jatkuvilla parannuksilla vahvistetaan kaupungin tuottavuutta ja talouden kestävyyttä tulevaisuuteen.

Priorisoinnin puute haastoi vaikuttavuuden johtamista

- ❖ Poliittisilla päätöksentekijöillä ja viranhaltijajohdolla tulee olla rohkeutta tehdä kipeitä valintoja. Mitkä palvelut tai toiminnot lopetetaan? Mitkä toiminnot automatisoidaan, vaikka se muuttaa työrooleja ja tehtäväkuvia? Mitkä prosessit muotoillaan täysin uusiksi, ei vain pintapuolisesti viilata? Kenellä on mandaatti sanoa "ei" kehittämiselle, mikä ei edistä Espoon kestävää taloutta. Mikäli jokin tuottavuustoimenpide päätetään jättää tekemättä, on välttämätöntä tunnistaa ja toteuttaa toinen, vaikutuksiltaan vastaava korvaava ratkaisu, jotta talouden tasapainottaminen etenee suunnitellusti.

6 Liitteet

Liite 1. TakE-teemojen lyhyet kuvaukset

Liite 1. TakE-teemojen lyhyet kuvaukset

Asiakaspalvelu

Esimerkkeinä palveluverkon keventäminen, asiointin automatisointi, itsepalvelukanavien laajentaminen ja fyysisten toimipisteiden vähentäminen.

Digitalisaatio

Esimerkkeinä yhtenäisen oppimisympäristön ja laiteratkaisujen toteutus, eVakan käyttöönotto, asiointiportaalin kehittäminen sekä talousohjauksen ja HR:n digitalisointihankkeet.

Elinvoima

Esimerkkeinä liikuntatilojen maksutuottojen vahvistaminen, liikuntapalvelujen toiminnan tehostaminen, kulttuuri- ja kirjastoverkon tarkastelut sekä palvelujen hinnoittelun ajantasaistaminen.

Henkilöstöjohtamisen käytännöt / henkilöstösäästöt

Esimerkkeinä yleiset henkilöstösäästötavoitteet, lomapankkien purkaminen, matka- ja edustuskulujen vähentäminen sekä sijaisten käytön ja työterveyshuollon kustannusten hallinta.

Kertaluonteiset myyntituotot

Esimerkkeinä pääoman vapauttaminen ja konserniyhteisöjen omaisuuden realisointi taloudellisen tasapainon vahvistamiseksi.

Muu tuottavuuden kehittäminen

Esimerkkeinä sopimussuhteiden keskitetty ohjaus, suunnittelun keskittäminen sekä hallinnon ja tukipalvelujen uudelleenorganisointi.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen

Esimerkkeinä terveysasemien tehokkuusprojektin toimenpiteet ja palvelutuotannon prosessien kehittäminen.

Toimitilojen käytön tehostaminen

Esimerkkeinä sisäisen vuokran mallin hyödyntäminen, väistötilojen vähentäminen, kiinteistökannasta luopuminen sekä kiinteistönhoidon tuottavuuden parantaminen.

Tulopohjan vahvistaminen

Esimerkkeinä kiinteistöveroselvitykset, lupa- ja taksikorotukset, maanmyynti- ja vuokratuotot sekä pysäköintitulojen vahvistaminen.

Työllisyyden hoito

Esimerkkeinä TE24-uudistuksen valmistelu ja käynnistys sekä siihen liittyvien uusien prosessien rakentaminen.

Yhtenäinen kasvun ja opin polku

Esimerkkeinä varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen palveluverkon uudistaminen, kotihoidon tuen kuntalaisen muutos, nuorisopalvelujen toimintamallien kehittäminen ja toisen asteen siirtymien tukeminen.