

Kaupunginhallitus 02.03.2026

Taloudellisesti kestävä Espoo – tuottavuus ja sopeutusohjelman (TakE) 2020–2025 päättymisen (Kv-asia)

Valmistelijat / lisätiedot:
Skyttä Samuli
Mantere Janne
Kurvi Sanna
etunimi.sukunimi@espoo.fi
Puhelinnumero 09 816 21

Päätösehdotus

Esittelijä
Kaupunginjohtaja Mykkänen Kai

Kaupunginhallitus ehdottaa, että valtuusto

1
lopettaa Taloudellisesti kestävä Espoo – tuottavuus ja sopeutusohjelman (TakE) 2020–2025

2
merkitsee tiedoksi liitteenä olevan TakE-ohjelman loppuraportin.

Käsittely

Päätös

Selostus

Taloudellisesti kestävä Espoo – tuottavuus ja sopeutusohjelma 2020–2025 (TakE) käynnistettiin turvaamaan Espoon kaupungin talouden tasapaino ja hillitsemään kaupungin velkaantumista. Ohjelman tavoitteena oli hidastaa käyttötalouden kasvua, laskea investointitasoa, parantaa palvelujen ja prosessien kustannusvaikuttavuutta, vahvistaa kaupungin tulopohjaa sekä sopeuttaa kaupunkia sosiaali- ja terveystoimen ja pelastustoimen uudistukseen.

Keskeisiä tuloksia

Ohjelmassa asetettua kumulatiivista tuottavuus ja sopeutustasoa, noin 116 milj. euroa perusuraan nähden, ei saavutettu täysimääräisesti. Toteuma oli 98,5 milj. euroa, joten tavoite alittui noin -16,7 milj. eurolla. TakE-ohjelma hidasti käyttötalouden kasvua 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.

TakE-ohjelma toi pysyviä tulopohjan vahvistuksia, mm. kiinteistöveron korotus ja veroselvitys saavuttivat tavoitteen, arviolta +10 milj. euroa pysyvästi. Kertaluonteisia myyntituloja kertyi 3,8 milj. euroa.

Kertaluoteisten myyntierien tuottotavoite 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).

Investointien kokonaistason lasku ei toteutunut, mutta infrainvestoinneissa saavutettiin keskimäärin ~10 % kustannusallitus 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 realisoinnilla tavoiteltu 300–500 M€ myyntiarvo ei toteutunut heikon suhdanteen vuoksi. Myynneistä toteutuivat mm. Espoon sairaalan myynti ja hyvinvointialueuudistukseen liittyvät varojen palautukset.

Johtopäätöksiä ja oppeja

TakE ohjelman keskeisenä oppina havaittiin, että tuottavuuden parantaminen ja talouden sopeuttaminen ovat osa kaupungin normaalia ja jatkuvaa johtamista, eivät erillisiä hankkeita. Vaikuttavimmat parannukset syntyivät pysyvistä, rakenteellisista ratkaisuista, joita pystyttiin ohjaamaan ajantasaisella ja yhtenäisellä talous-, henkilöstö- ja prosessidatalla. Ilman laadukasta seurantatietoa tuottavuusvaikutuksia ei voida johtaa tai arvioida systemaattisesti. Ohjelma osoitti myös, että kaupungin nykyiset kannustimet, velvoitteet ja seuraamukset eivät tukeneet tuottavuustavoitteiden saavuttamista, eikä poikkeamiin reagoitu riittävän johdonmukaisesti. Jatkossa tarvitaan toimintamalli, joka yhtä aikaa kannustaa ja velvoittaa, tunnistaa poikkeahallinnolliset ratkaisut ja edellyttää korvaavia toimenpiteitä silloin, kun tavoitteet eivät toteudu.

Toimenpiteiden erittäin runsas määrä (190–295 vuodessa) hajautti fokusta ja vaikeutti vaikuttavuuden seurantaa. Ohjelmasta opittiin, että tuottavuus- ja sopeutustavoitteet tulee ankkuroida suoraan talousarvioon ja yhteisiin kaupunkitason sekä tulosyksiköiden mittareihin, jotta ohjaus on yhdenmukaista. Tuottavuustoimenpiteiden selkeä priorisointi on välttämätöntä, jotta resurssit kohdistuvat aidosti rakenteellisiin ja vaikuttaviin uudistuksiin.

Seurannan ja raportoinnin kannalta merkittävä haaste oli se, että pysyvät tuottavuusparannukset, tulopohjan vahvistaminen ja kertaluonteiset myyntierät sekoittuivat tavoitteissa keskenään. TakE-ohjelman oppina onkin, että jatkossa erät on eroteltava selkeästi, jotta seuranta ja raportointi ovat luotettavia ja vaikutuksia voidaan arvioida oikein. Lisäksi ohjelma osoitti, että rakenteelliset uudistukset edellyttävät johdonmukaista päätöksentekoa, jossa kaupungin talouden kokonaisuus asetetaan osaoptimoinnin edelle. Ristiriitaiset talousarviopäätökset heikensivät ohjelman toteutumista, ja keskeinen oppi on, että poliittisen ja

virkamiesjohdon päätösten on tuettava ohjelman tavoitteita koko toteutuskauden ajan.

Kaupungin kestävä talouden näkökulmasta pysyvät rakenteelliset uudistukset ovat välttämättömiä, sillä kertaluonteiset ratkaisut eivät turvaa taloutta suhdannevaihtelujen yli. Ohjelman päätyttyä on huolehdittava siitä, ettei menojen kasvu lähde uudelleen kiihtymään, vaan kustannuskehitystä seurataan järjestelmällisesti ja poikkeamiin reagoidaan ajoissa.

TakE-ohjelma hyväksyttiin valtuustossa 19.10.2020. Espoo-tarinan mukaisesti ohjelma päivitettiin keväällä 2022, ja valtuusto hyväksyi päivitetyn ohjelman 13.6.2022. 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 kipukohdat. Ohjelman tavoitteet kaupungin talouden tasapainottamisesta ja velkaantumisen kääntämisestä laskuun pidettiin ennallaan.

Liitteenä oleva loppuraportti kokoaa TakE-ohjelman tulokset, johtopäätökset ja opit.

Päätöshistoria

Liitteet

- 1 TakE Ohjelman 2020-2025 loppuraportti 19.2.2026

Oheismateriaali

Tiedoksi