

Fullmäktige 23.03.2026

Avslutning av produktivitets- och anpassningsprogrammet En ekonomiskt hållbar stad 2020–2025

Beredning och upplysningar:
Skyttä Samuli
Mantere Janne
Kurvi Sanna
fornamn.efternamn@esbo.fi
Telefon 09 816 21

Förslag

Föredragande
Stadsstyrelsen

Fullmäktige

1
avslutar produktivitets- och anpassningsprogrammet En ekonomiskt hållbar stad 2020–2025,

2
antecknar den bifogade slutrapporten för produktivitets- och anpassningsprogrammet En ekonomiskt hållbar stad för kännedom.

Behandling

Beslut

Redogörelse

Produktivitets- och anpassningsprogrammet En ekonomiskt hållbar stad 2020–2025 inleddes för att trygga balansen i Esbo stads ekonomi och dämpa stadens skuldsättning. Målet med programmet var att bromsa driftsekonomin ökning, sänka investeringsnivån, förbättra kostnadseffektiviteten i tjänsterna och processerna, stärka stadens inkomstbas och anpassa staden inför reformen av social- och hälsovården samt räddningsväsendet.

Centrala resultat

Programmets kumulativa produktivitets- och anpassningsnivå, cirka 116 miljoner euro jämfört med basscenariot, uppnåddes inte fullt ut. Utfallet var 98,5 miljoner euro, vilket innebar att målet underskreds med cirka 16,7 miljoner euro. Programmet bromsade upp driftsekonomin ökning med 94,7 miljoner euro. Målet var 86,7 miljoner euro. Målet överskreds alltså med 8,1 miljoner euro, trots att den kumulativa produktivetsnivån för hela programmet underskred målet.

Programmet gav bestående förstärkningar av inkomstbasen; bland annat uppnåddes målen för höjningen av fastighetsskatten och skatteutredningen, uppskattningsvis +10 miljoner euro bestående. Försäljningsintäkter av engångsnatur uppgick till 3,8 miljoner euro.

Intäktsmålet för engångsposter på 28,5 miljoner euro underskreds med 24,7 miljoner euro.

Försämringen av verksamhetsbidraget dämpades med 36 miljoner euro, men målet på cirka 106 miljoner euro som uppställt för år 2025 underskreds med 70 miljoner euro. Verksamhetsbidraget utvecklades bättre än förväntningarna åren 2021–2023, men försvagades åren 2024–2025 (bland annat på grund av det svaga konjunkturläget inom markförsäljning, icke-anpassningsbara vårdreformskostnader, överföringen av arbets- och näringstjänster).

Den planerade sänkningen av den totala investeringsnivån realiserades inte, men kostnaderna för investeringar i infrastruktur underskreds med i genomsnitt ~10 procent tack vare god planering, schemaläggning och egen byggproduktion.

Kostnadseffektiviteten för tjänsterna och processerna förbättrades genom utveckling av digitalisering och ledningssystem (bland annat MittEsbo, eVaka samt datasystemet för ledning och ekonomistyrning JoTo), som lade grunden för kommande produktivetsfördelar. Åtgärderna för personalledning och bromsningen av ökningen av antalet anställda stödde framgångsrikt kostnadseffektiviteten. Utfallet var betydande 23,6 miljoner euro, trots att målet underskreds.

Försäljningsvärdet på 300–500 miljoner euro som eftersträvades genom realisering av tillgångar för att minska koncernens skuldsättning uppnåddes inte på grund av det svaga konjunkturläget. Av försäljningarna realiserades bland annat försäljningen av Esbo sjukhus fastighet och de återbärningar av medel som hänför sig till välfärdsområdesreformen.

Slutsatser och lärdomar

En central lärdom av produktivets- och anpassningsprogrammet var att förbättring av produktiviteten och anpassning av ekonomin är en del av stadens normala och kontinuerliga ledning, inte separata projekt. De mest verkningsfulla förbättringarna uppstod med bestående strukturella lösningar som kunde styras med aktuell och enhetlig ekonomi, personal och processdata. Utan högklassig uppföljningsdata kan verkningarna på produktiviteten inte ledas eller utvärderas systematiskt. Programmet visade också att stadens nuvarande incitament, skyldigheter och påföljder inte bidrog till att uppnå produktivetsmålen och att man inte reagerade tillräckligt konsekvent på avvikelser. I fortsättningen behövs en verksamhetsmodell som samtidigt uppmuntrar och förpliktar, som identifierar förvaltningsövergripande lösningar och som förutsätter ersättande åtgärder när målen inte uppnås.

Det mycket stora antalet åtgärder (190–295 per år) splittrade fokuset och försvårade uppföljningen av effekterna. Programmet visade att produktivets- och anpassningsmålen bör förankras direkt i budgeten och i gemensamma mätare på stadsnivå och resultatenheter för att styrningen ska vara enhetlig. En tydlig prioritering bland produktivetsåtgärderna är nödvändig för att resurserna ska kunna riktas till genuint strukturella och verkningsfulla reformer.

En betydande utmaning för uppföljningen och rapporteringen var att varaktiga produktivetsförbättringar, stärkande av inkomstbasen och engångsposter blandades ihop i målen. En av lärdomarna av programmet är därför att det i fortsättningen krävs en tydlig uppdelning av posterna för att uppföljningen och rapporteringen ska vara tillförlitlig och för att effekterna ska kunna bedömas på rätt sätt. Programmet

visade också att strukturella reformer kräver konsekventa beslut i vilka stadens ekonomiska intressen som helhet prioriteras framför deloptimering. Motstridiga budgetbeslut försvagade genomförandet av programmet, och en central lärdom är att den politiska ledningens och tjänsteinnehavarledningens beslut ska stödja programmets mål under hela genomförandeperioden.

Med tanke på stadens hållbara ekonomi är bestående strukturella reformer nödvändiga, eftersom lösningar av engångsnatur inte tryggar ekonomin över konjunkturväxlingar. Nu när programmet har avslutats måste man se till att utgifterna inte fortsätter att öka på nytt, utan att kostnadsutvecklingen följs upp systematiskt och att avvikelser åtgärdas i tid.

Programmet godkändes av fullmäktige 19.10.2020. I enlighet med Berättelsen om Esbo uppdaterades programmet våren 2022, och fullmäktige godkände det uppdaterade programmet 13.6.2022. Vid uppdateringen slopades målen för välfärds- och hälsosektorn samt räddningsväsendet och nya mål för bland annat digitalisering, mer effektiv användningen av lokaler och realisering av egendom lades till. Samtidigt utvärderades problempunkterna i programmet. Programmets mål om balansering av stadens ekonomi och minskning av skuldsättningen förblev oförändrade.

I den bifogade slutrapporten sammanställs resultaten, slutsatserna och lärdomarna av produktivitets- och anpassningsprogrammet.

Beslutshistoria

Stadsstyrelsen 2.3.2026 § 49

Förslag

Föredragande
Stadsdirektör Kai Mykkänen

Stadsstyrelsen föreslår att fullmäktige

1
avslutar produktivitets- och anpassningsprogrammet En ekonomiskt hållbar stad 2020–2025

2
antecknar den bifogade slutrapporten för produktivitets- och anpassningsprogrammet En ekonomiskt hållbar stad för kännedom.

Beslut

Stadsstyrelsen:
Föredragandens förslag godkändes enhälligt.

Bilaga

1 TakE Ohjelman 2020-2025 loppuraportti 2.3.2026

Tilläggsmaterial

För kännedom