

KUOPIO

Taloudellisesti tasapainoinen Kuopio

Talouden tasapainotusohjelman
loppuraportti

KH 6.5.2024



Kuopion taloudellinen tilanne –satunnaisista eristä puhdistettu tulos

- Kuopion kaupungin talous on kehittynyt negatiivisesti jo pidemmän aikaa. Ilman poikkeuksellisia ja kertaluontoisia eriä Kuopion talous olisi ollut alijäämäinen jo pitkään.
- Taloutta ovat tasapainottaneet mm. myyntivoitot, verohännät, koronavuosien valtionosuudet jne.
- Oikaistu tulos osoittaa sen, että Kuopion kaupungin omat päätökset (rahoitusmuutosten lisäksi) ovat pikku hiljaa vieneet talouden epätasapainoon aiheuttaen nykyisen sopeutuspaineen

Tuloslaskelma	Veronkorotus					5 079			
Kuopio	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Toimintakate 1000 €	-592 842	-604 980	-599 113	-620 123	-660 008	-689 551	-705 866	-762 832	-296 291
Verotulot yhteensä 1000 €	445 125	443 860	452 739	441 274	464 000	486 187	524 225	549 551	308 069
Valtionosuudet 1000 €	178 715	198 225	197 311	197 256	203 289	248 504	230 764	244 657	40 061
Rahoitustulot ja -menot netto 1000 €	6 582	6 689	6 585	13 178	9 205	12 082	11 977	13 136	4 825
Vuosikate 1000 €	37 580	43 794	57 522	31 585	16 486	57 222	61 099	44 512	56 665
Poistot 1000 €	51 924	53 399	48 339	48 135	54 646	47 831	48 775	48 965	54 252
Arvonalentumiset 1000 €									-180
Satunnaiset tulot 1000 €	270	5 181	0	13 284	92 867	9 213	0	0	0
Satunnaiset menot 1000 €	0	4 401	0	898	0	0	0	0	0
Tuloslaskelman tulos 1000 €	-14 074	-8 825	9 183	-4 164	54 707	18 604	12 325	-4 453	2 232
Poistoerojen muutos 1000 €	559	464	389	216	211	171	-145	-129	47
Varausten muutos 1000 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rahastojen muutos 1000 €	0	0	0	0	0	402	0	0	0
Alliylijäämä 1000 €	-13 515	-8 361	9 572	-3 948	54 918	19 177	12 470	-4 324	2 279
Oikaistu tulos	-14 344	-9 605	9 183	-16 550	-38 160	4 312	7 536	-9 274	2 232
Kumulat. edellisen tilik. ja kuluvan tilikauden jäämät 1000 €	105 850	98 195	106 091	102 143	157 061	176 238	188 709	184 385	186 664
Kumulat. edellisen tilik. ja kuluvan tilikauden jäämät 1000 €									
OIKAISTU	105 850	96 245	105 428	88 878	50 718	55 030	62 566	53 292	55 524
Asukasluku	116 923	117 740	118 209	118 664	119 282	120 210	121 543	122 594	124 011
Verotettava tulo (laskennallisesti)	1 865 811	1 875 497	1 896 429	1 845 371	1 950 698	2 031 788	2 109 965	2 204 859	
Veroprosentti	20,53	20,53	20,50	20,50	20,50	20,75	20,75	20,75	8,11

Kuntalain vaatimus talouden tasapainosta

- Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan ja että taloussuunnitelma on tasapainossa tai ylijäämäinen.
- Kuopion kaupungin on välttämätöntä ryhtyä talouden tasapainotustyöhön, sillä kaupungin 2024 talousarvio ei täytä Kuntalain edellyttämää tasapainovaatimusta.
- Kuopion kaupungin talousarvio 2024 ja taloussuunnittelukausi 2027 asti on negatiivinen 36,6 miljoonaa euroa. Kaupungin talous on kuntalain tasapainovaatimuksen mukaan kriisiytymässä, mikäli tasapainottaviin toimenpiteisiin ei ryhdytä

	Talous- arvio + M	Tilin- päätös	Talous- arvio KV	Muutos vrt. TP 2023	Talous- suunnitelma	Talous- suunnitelma	Talous- suunnitelma
	2023 M€	2023 M€	2024 M€	%	2025 M€	2026 M€	2027 M€
Toimintatulot	199,3	203,6	215,4	5,8 %	225,5	231,0	236,8
Myyntituotot	26,3	28,9	29,1	0,8 %			
Maksutuotot	22,4	19,5	26,0	33,4 %			
Tuet ja avustukset	12,0	13,7	12,7	-7,3 %			
Vuokratuotot	129,4	131,2	140,8	7,3 %			
Muut tuotot	9,3	10,2	6,7	-34,1 %			
Valmistus omaan käyttöön	0,0	0,9					
Toimintamenot	-493,3	-500,7	-516,9	3,2 %	-545,1	-554,0	-564,0
Henkilöstömenot	-193,6	-199,1	-198,8	-0,2 %			
Palkat	-153,5	-158,5	-159,8	0,8 %			
Eläkemeno	-33,6	-34,1	-34,1	0,0 %			
Muut henkilösivukulut	-6,5	-6,5	-4,9	-24,7 %			
Palvelujen ostot	-145,7	-144,2	-156,7	8,7 %			
Aineet, tavarat ja tarvikkeet	-25,2	-25,9	-23,8	-8,4 %			
Avustukset	-24,8	-24,3	-23,8	-2,1 %			
Vuokramenot	-101,8	-104,8	-111,9	6,8 %			
Muut toimintamenot	-2,1	-2,4	-3,9	-20,1 %			
TOIMINTAKATE	-294,0	-296,3	-301,5	1,8 %	-319,6	-323,0	-327,2
Verotulot	307,0	308,1	298,9	-3,0 %	308,0	321,9	332,3
Valtionosuudet	39,1	40,1	32,3	-19,4 %	51,6	56,6	56,3
Rahoituserät, netto	8,6	4,8	7,8	61,4 %	5,5	3,7	2,8
Korkotulot	10,7	12,2	12,5		12,4	12,3	12,3
Muut rahoitustulot	19,9	20,5	21,4		21,0	21,0	20,9
Korkomenot	-7,4	-9,1	-11,5		-13,2	-14,9	-15,8
Muut rahoitusmenot	-14,6	-18,8	-14,6		-14,6	-14,6	-14,6
VUOSIKATE	60,7	56,7	37,5		45,5	59,2	64,1
Poistot	-55,5	-54,4	-58,0		-59,9	-62,0	-63,0
Satunnaiset	0,0	0,0					
TULOS	5,2	2,2	-20,5		-14,4	-2,8	1,1
Poistoero	0,1	0,0	0,1		0,0	0,0	0,0
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	5,3	2,3	-20,5		-14,4	-2,8	1,1

Kuopio	Trendi		2013-2022	25 567 <-"Verohäntä"		13 340 <-VOS erä				2030
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Asukasluku	121 543	122 594	124 058	124 450	125 500	126 500	127 650	128 700	129 650	130 600
Veroprosentti	20,75	20,75	8,11	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10	8,10
Toimintakate 1000 e	-705 866	-762 832	-296 291	-300 962	-334 677	-354 042	-374 509	-391 996	-409 956	-428 715
Toimintakatteen muutos 1000 e		-56 966	466 541	-4 671	-33 715	-19 364	-20 468	-17 487	-17 960	-18 760
...muutos %:ia		8,1 %	-61,2 %	1,6 %	11,2 %	5,8 %	5,8 %	4,7 %	4,6 %	4,6 %
Tuloverotulo 1000 e	437 818	457 508	227 779	218 836	223 086	235 505	245 905	259 082	272 736	287 095
Kiinteistövero 1000 e	44 685	47 705	50 445	50 745	50 745	51 743	52 760	53 797	54 854	55 933
Osuus yhteisöveron tuotosta 1000 e	41 722	44 337	29 844	24 587	25 485	26 174	27 714	28 545	29 401	30 283
Verotulot yhteensä 1000 e	524 225	549 551	308 069	294 168	299 317	313 422	326 378	341 424	356 992	373 311
Valtionosuudet 1000 e	230 764	244 657	39 950	32 257	41 551	48 258	51 381	59 551	63 705	66 479
...muutos 1000 e		13 893	-204 707	-7 693	9 294	6 707	3 123	8 170	4 154	2 775
...muutos %:ia		6,0 %	-83,7 %	-19,3 %	28,8 %	16,1 %	6,5 %	15,9 %	7,0 %	4,4 %
Verorahoitus yhteensä 1000 e	754 988	794 208	348 019	326 425	340 868	361 680	377 759	400 974	420 696	439 790
...muutos 1000 e		39 219	-446 189	-21 594	14 442	20 812	16 080	23 215	19 722	19 094
...muutos %:ia		5,2 %	-56,2 %	-6,2 %	4,4 %	6,1 %	4,4 %	6,1 %	4,9 %	4,5 %
Käyttökate 1000 e	49 123	31 376	51 728	25 463	6 190	7 638	3 250	8 979	10 741	11 075
Rahoitustuotot ja -kulut 1000 e	11 977	13 136	4 874	9 070	7 424	5 983	4 483	3 296	2 467	1 639
Vuosikate 1000 e	61 099	44 512	56 601	34 533	13 614	13 621	7 733	12 274	13 208	12 714
Poistot 1000 e	48 775	48 965	54 432	58 556	59 648	60 459	61 364	62 116	61 224	60 395
Satunnaiset tulot ja menot 1000 e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yli-/alijäämä 1000 e	12 470	-4 324	2 216	-23 970	-46 034	-46 838	-53 632	-49 841	-48 016	-47 681
Kumulatiivinen jäämä 1000 e	188 709	184 385	186 601	162 631	116 597	69 759	16 127	-33 714	-81 730	-129 411
Kumulatiivinen jäämä eur/as	1 553	1 504	1 504	1 307	929	551	126	-262	-630	-991
Nettoinvestoinnit 1000 e	64 348	91 404	80 047	79 958	75 560	78 205	76 100	44 635	44 965	45 294
Lainakanta 1000 eur	436 608	453 005	477 708	521 989	584 188	649 120	717 928	750 801	782 915	816 147
Lainakanta eur/as	3 592	3 695	3 851	4 194	4 655	5 131	5 624	5 834	6 039	6 249

Talouden tasapainotustyön käynnistyminen

- Kuopiossa huoli talouden tasapainosta konkretisoitui, kun syksyllä 2023, vuoden 2024 talousarviota valmisteltaessa, kävi selväksi, että kaupungin nykyinen menojen kasvuvauhti sekä raskas investointitaso ylittävät jatkuvasti odotettavissa olevan verotulojen ja valtionosuuksien vuosittaisen kehityksen. Kaupunginhallitus reagoi havaintoihin käynnistäen talouden tasapainottamistyön joulukuussa 2023.

Ohjausryhmän työskentely

- Valmistelua varten nimettiin ohjausryhmä, johon kuuluivat kaupunginhallituksen jäsenet, valtuustoryhmien puheenjohtajat, kaupunginvaltuuston puheenjohtajisto sekä kaupunginjohtajan johtoryhmä.
- Ohjausryhmä on kokoontunut seitsemän kertaa.
- Henkilöstölle ja kuntalaisille on tiedotettu ohjausryhmän työskentelystä jokaisen kokouksen jälkeen.
- Valtuustoa on informoitu ohjausryhmän työskentelystä säännöllisesti: Valtuustolle järjestettiin kaksi erillistä infotilaisuutta. Työryhmien työn (kooste mahdollisista konkreettisista keinoista ja ehdotukset valtuustotasoisiksi linjauksiksi) valmistumisen jälkeen pidettiin valtuustoseminaari tasapainottavien keinojen kokonaisuuden arvioimiseksi.
- Valtuustoseminaarin jälkeen ohjausryhmä kokoontui viimeistelemään yhteenvedon valtuustoseminaarin havainnot huomioiden.

Ohjausryhmän työn tavoite

- Kuntatalous, yleinen taloudellinen tilanne ja Kuopion kaupungin kehitys huomioiden talouden sopeutustavoitteeksi asetettiin tasapainoinen taloussuunnitelma ja pitkän tähtäimen talouden tasapaino niin, että Kuopio pystyy turvaamaan kaupungin kasvun ja kehityksen kannalta tärkeät investoinnit, jotka luovat vetovoimaa ja pitkän aikavälin elinvoimaa: tasapainotuksella tavoitellaan Kuntalain tasapainoa ja 35 miljoonan euron taloudellisia vaikutuksia suunnittelukauden loppuun (2027) mennessä.
- Työn käynnistymisvaiheessa mitään keinoa ei rajattu pois.
- Ohjausryhmän tavoitteena oli muodostaa esitys, johon voidaan sitoutua valtuustokauden yli; tasapainotustavoite – ja -velvoite – sitoo myös tulevaa valtuustoa.

Tasapainotusprosessi

- Työn pohjaksi haastateltiin johtavat viranhaltijat ja luottamushenkilöt. Haastattelujen perusteella tunnistettiin sopeutumisen ydinkysymykset ts. sellaiset isot teemat, joiden ympärille kaupungin pitkän tähtäimen toiminnan uudistuminen voi rakentua. Teemoiksi nousivat
 1. Palveluverkko ja investoinnit
 2. Palveluprosessit, -laatu ja laajuus sekä toimintatapojen uudistaminen
 3. Konserni, omistaminen ja omistajaohjaus
- Teemojen ympärille koottiin vastuuviranhaltijoista poikkihallinnolliset työryhmät.
- Henkilöstönäkökulma huomioitiin kaikkien teemojen yhteydessä. Henkilöstövaikutusten, -johtamisen sekä muutosjohtamisen valmisteluun perustettiin erillinen työryhmä.
- Henkilöstölle ja kuntalaisille järjestettiin kysely 27.2.-10.3.2024 ja siitä viestittiin laajasti kaupungin verkkosivuilla ja sosiaalisen median kanavissa.

Viestintä ja avoimuus

- Periaatteena avoimuus, osallisuus ja vuorovaikutus, kriisitietoisuuden lisääminen, syvempi ymmärrys toimenpiteiden vaikuttavuudesta
- Esihenkilö- ja henkilöstötiedottaminen työn edetessä
- Infotilaisuudet henkilöstölle ja median kautta kuntalaisille:
 1. Tilaisuus helmikuu: tasapainotusohjelman tilannekuva, lähtötilanteen esittely, FCG:n analyysin havainnot (tämän jälkeen käynnistyi kysely)
 2. Tilaisuus maaliskuu: tilinpäätös 2023 ja kriisitietoisuus, tilannekuva
 3. Tilaisuus toukokuu: valmis ohjelma
- Kuntalaisten informoiminen, median kautta, verkkosivut ja some, kysely
- Kuntalais- ja henkilöstökysely, rakenne yhdenmukainen teemojen kanssa
 - Huomioiminen valmistelussa osana työryhmien työskentelyä, loppuraportti

Teemojen käsittely ja linjausten valmistelu

- Työryhmät valmistelivat yhdessä FCG Oy:n asiantuntijoiden kanssa ohjausryhmälle ehdotukset strategisista, valtuustotasoisista linjauksista ja periaatteista, joiden perusteella viranhaltija- ja talousarviovalmistelu voidaan toteuttaa.
- Päälinjausten lisäksi työryhmien tehtävänä oli koostaa konkreettisten toimenpiteiden valikoima, jotka toteuttamalla asetettuihin euromääräisiin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Ohjausryhmä edellytti, että vaihtoehtoisia, konkreettisia toimenpiteitä on niin paljon, että valtuustolla on aikanaan mahdollisuus tehdä valintoja toimenpiteiden välillä.
- Teematyöryhmien yhteenvetojen (linjaukset ja konkreettisten vaihtoehtojen valikoima) perusteella ohjausryhmä muodosti yhtenäisen esityksen hallitukselle ja valtuustolle.

Päätöksenteko talouden tasapainotuksesta

Esitys talouden tasapainotusohjelmaksi on luonteeltaan strateginen periaatepäätös, jossa määritellään sekä euromääräiset tavoitteet että jatkovalmistelulinjaukset, kriteerit ja reunaehdot, joihin kaupungin päätöksenteossa voidaan sitoutua pitkällä tähtäimellä.

- Ohjausryhmä on ohjannut virkavalmistelua. Loppuraportissa esitetään hallitukselle ja edelleen valtuustolle päätettäväksi teemaryhmittäin
 - Linjaukset, joiden pohjalta viranhaltijat voivat valmistella tuleviin talousarvioihin tasapainottamistoimenpiteet hallintosäännön mukaisesti.
 - Ohjausryhmä on varmistanut, että Kuopion kaupungilla on riittävä määrä riittävän vaikuttavia konkreettisia keinoja teemaryhmittäisten tavoitteiden toteuttamiseksi.
 - Palveluverkoston osalta ohjausryhmä jäi erimieliseksi.
- Valtuusto päättää linjauksista ja (euromääräisistä) tavoitteista 20.5.2024.
 - Valtuusto sitoutuu talouden tasapainottamiseen yli ajan ts. seuraava valtuusto jatkaa ko. linjausten ja tavoitteiden mukaisesti tasapainotustyötä.
- Lautakunnat ja valtuusto(t) päättävät (hallintosäännön mukaisin päätäntävaltuuksin) yksittäisistä toimenpiteistä tulevien talousarvioiden valmistelun yhteydessä, yleisten linjausten ja tavoitteiden mukaisesti.

Vaikutusten arviointi

- Poikkihallinnollisella työryhmätyöskentelyllä pyrittiin varmistamaan, että linjausten ja tavoitteiden edellyttämät keinot ovat toteutettavissa (ovat lainsäädäntö huomioiden mahdollisia, eivät ole ristiriidassa toimialueiden välillä).
- Työryhmissä arvioitiin toimenpiteistä johtuvia henkilöstövaikutuksia sekä euromääräisiä vaikutuksia. Vaikutuksia kuntalaisten kokemaan palveluun ja/tai palvelulaatuun arvioitiin teemaryhmittäin.
- Kuntalaisten ja henkilöstön kuulemiseksi järjestettiin kyselyt, joiden tulokset huomioitiin osana valmistelua.
- **Varsinainen ennakkovaikutusten arviointi tehdään osana talousarvio-/viranhaltijavalmistelua siinä vaiheessa, kun yksittäiset toimenpiteet valmistellaan talousarvioon / täytäntöön pantavaksi.** Toisin sanoen ennakkovaikutusten arviointi toteutetaan hallintosäännön mukaisessa valmistelussa siinä järjestyksessä, kun yksittäisiä toimenpiteitä tuodaan päätöksentekoon valtuuston hyväksymien yleisten linjausten, periaatteiden ja kriteereiden mukaisesti.

Seuranta

- Valtuuston päätösten toteutumisen seuranta tapahtuu osavuosikatsausten ja tilinpäätösten (toimintakertomusten) yhteydessä. Tarkastuslautakunta arvioi omalta osaltaan valtuuston päätösten täytäntöönpanoa ja toteutumista.
- Tasapainotusohjelman toteutuksesta raportoidaan kaupunginhallitukselle säännöllisesti osavuosikatsausten yhteydessä.
- Tärkein kriteeri tasapainotuksen seurannassa on Kuopion kaupungin talouden kehittyminen toivottuun suuntaan.
- Valmistelussa määritellään linjausten toteutumista kuvaavat mittarit ja niille tavoitetasot, jotka esitetään hallitukselle ja edelleen valtuustolle hyväksyttäväksi.

KUOPIO

Tasapainotuksen teemat

Teemat ja tausta

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

Käytettävissä olevat konkreettiset keinot, joilla tavoitteeseen on mahdollista päästä

Palveluverkko ja investoinnit

Investointitason alentaminen
Varhaiskasvatuksen palveluverkko
Perusopetuksen palveluverkko
Hyvinvoinnin palveluverkko

Teemat

1. Investoinnit

Investointitason alentaminen

2. Palveluverkkomuutokset

2.1 Päiväkotiverkko

2.2 Kouluverkko

2.3 Hyvinvoinnin palveluverkko



Teema 1: Investoinnit

Taustaa

- Taloussuunnittelukauden (2024-2027) investointien kokonaismääräksi on arvioitu yhteensä 348.530.000 euroa. Se tarkoittaa vuositasolla keskimäärin 87 miljoonan euron nettoinvestointeja.
- Suurimmat yksittäiset investoinnit ovat kouluverkkoratkaisut, päiväkodit ja yhdyskuntarakentaminen
- Investoinnit vaikuttavat kaupungin talouteen (tuloslaskelma) kolmella tavalla:
 1. Käyttötalouden nettomenot (investoinnin tuloja lisäävä vaikutus – investoinnin käyttötalousmenoja lisäävä/vähentävä vaikutus)
 2. Rahoituskustannukset (keskimääräinen korko 1,93 %)
 3. Poistot
- Kuopion kaupunki joutuu rahoittamaan investoinnit pääosin lainalla. 87 miljoonan euron keskimääräinen investointitaso tarkoittaa
 - Poistoina 2,9 miljoonaa euroa ja rahoituskustannuksina 1,7 miljoonaa euroa, mikäli investoinnit jouduttaisiin rahoittamaan kokonaan lainalla.
- Kuopion kaupungin tuloslaskelma heikkenee vuosittain 4,6 miljoonalla eurolla pelkästään investointien poisto- ja rahoituskustannusvaikutuksista. Tämän lisäksi tulevat mahdolliset käyttötalouden nettokustannusten nousut, jotka PITÄISI pystyä kattamaan toiminnan tuottavuutta parantamalla.
 - Jokainen investointi merkitsee lisärasitetta käyttötaloudelle kiinteistönhoidon, sähkön, lämmön, kunnossapidon jne. osalta, jos ei samanaikaisesti tehokkuus nouse ja toisaalla päästä huonokuntoisista / epätarkoituksenmukaisista tiloista tai alueista eroon.
- Investointitasoa alentamalla alennetaan suoraan poistojen ja rahoituskustannusten määrää. Alentamalla vuosittainen investointitaso 75 miljoonaan euroon, rahoituskustannuksissa säästyy 0,23 miljoonaa euroa ja poistoina 0,4 miljoonaa euroa (yhteensä 0,63 miljoonaa euroa).

Investoinnit, nykytilanne

Taulukossa on esitelty investointitarpeet vuosina 2024-2027, jotka ovat keskimäärin 87 M€/vuodessa.

Mikäli investointitaso pudotetaan pysyvästi 75 M€:oon/vuosi, suunniteltuja investointeja tulee laskea yhteensä 43 M€:lla suunnitelmakaudella.

INVESTOINTILAJI (1000 €, NETTO)	Hyväksytty TA2024	2025	2026	2027	Yhteensä 2024- 2027
ICT	2 374	1 850	2 750	2 400	9 374
Maanhankinta	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000
Koneet ja kalusto, kaikki	2 946	2 805	4 935	4 355	15 041
Muut	-600	-605	-520	-520	-2 245
Yhdyskuntarakentaminen	33 085	36 265	37 030	45 470	151 850
Kadut ja tontit, uudet alueet		8 900	9 050	20 900	38 850
Elinkeinoalueet		3 800	5 350	6 250	15 400
Katu- ja tieverkon saneeraus, sillat		13 600	7 400	7 050	28 050
Muut		1 610	1 110	1 110	
Liikuntapaikat		4 150	6 750	4 710	15 610
Ulkoilu-, virkistys- ja leikkipaikat		2 300	3 015	2 425	7 740
Puistot, yleiset alueet		1 905	4 355	3 025	9 285
Talonrakennus	39 930	39 410	46 560	38 610	164 510
Koulut	7 070				
Uudiskohteet		20 600	27 750	20 600	
Peruskorjauskohteet			100	4 400	
Päiväkodit	13 500				
Uudiskohteet		11 550	9 450	5 850	
Peruskorjauskohteet		500	3 000	500	
Hyvinvoinnin edistäminen	15 860				
Uudiskohteet					
Peruskorjauskohteet		260	260	1260	
Pienet peruskorjauskohteet	3500	6500	6000	6000	
YHTEENSÄ	80 235	82 225	93 255	92 815	348 530
Tavoitteesta n. 75 M€/vuosi		-7 225	-18 255	-17 815	-43 295

Teema 1: Investoinnit

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

1. Valtuusto asettaa **taloussuunnittelukaudelle** investointiputken, jonka sisällä valitut investoinnit voidaan toteuttaa. Tavoitteena on alentaa neljän vuoden taloussuunnittelukauden aikana (2025-2028) investointitaso 300 miljoonaan euroon, joka tarkoittaa keskimäärin 75 miljoonaa euroa/vuosi.
2. **Jokaiselle investointihankkeelle tulee esittää kustannushyötyanalyysi**, josta on käytävä ilmi investoinnin konkreettiset tuottavuutta lisäävät elementit ja niiden euro- ja henkilötyövuosimääräiset vaikutukset. Kustannushyötyanalyysissä on esitettävä, mitkä palvelut ja/tai kiinteistöt investointi korvaa ja mitä käytöstä poistuville tapahtuu. Päälekkäisistä ja rinnakkaisista investoinneista pääsääntöisesti pidättäydytään.
3. **Valtuusto priorisoi investointihankkeet kustannushyötyanalyysin perusteella.** Eniten kustannuksia säästävät / tuloja lisäävät / tuottavuutta parantavat hankkeet ovat ensisijaisia. Mikäli investointiputkessa on tilaa, voidaan toteuttaa käyttötalouden nettokustannuksia lisääviä hankkeita (joilla on mahdollisesti vetovoimaa, houkuttelevuutta, kilpailukykyä tms. aineettomia hyötyjä lisääviä vaikutuksia).
4. Investointien toteutuksessa on kartoitettava yhteistyömahdollisuuksia yritysten, pääomasijoittajien yms. kanssa.

Teema 1: Investoinnit

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

- Vähintään yksi iso kouluhanke jätetään toteuttamatta ► verkostoratkaisut
- Vähintään yksi 10-sarjainen päiväkotikoti jätetään toteuttamatta ► toiminnan muutokset, joilla paikat tehokkaammin käyttöön ja tarve poistuu
- Uusille potentiaalisille asuinalueille laajentumista lykätään (tontit, kadut). Painopiste on täydennysrakentamisessa.
- Siltojen peruskorjauksia aikataulutetaan pidemmälle aikajaksolle
- Puijon hankkeita aikataulutetaan pidemmälle aikajaksolle ja urheilulaakson toteutussuunnitelma tarkistetaan
- Puisto-/leikkipaikka-/ulkoilupaikka/virkistysalue –hankkeiden osuutta vuosittain pienennetään
- Priorisoidaan elinkeinohankkeita talousvaikutusten perusteella
- Kaavoitetaan tehokkaasti HVALta mahdollisesti vapautuvat kiinteistöt
- Kiinteistökehitystä toteutetaan aktiivisesti: myynneillä ja purkamisella vaikutus myös investointimahdollisuuksiin

Teema 1: Investoinnit

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Priorisoitavat investointihankkeet	
Elinkeinot ensin, mikä tarkoittaa, että Sorsasalo, Pieni Neulamäki ja Pitkälahden logistiikka-alue ovat prioriteetti ykkönen	
Uudet asuntoalueet: hoidetaan loppuun keskeneräiset nk. keskustan kupeessa (Mölymäki, Puijonkuppee), kun rakentaminen jälleen elpyy.	
Koulut ja päiväkodit, joilla on tuottavuusvaikutukset (kustannushyötyanalyysi – palveluverkkokykentä	

Teema 1: Investoinnit

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Lykättävät investointihankkeet	Investointitason alenema 2025-2027 (€)
Itkonniemi, Marikonranta ja Vanha Varikko Toteuttamista lykätään rakentamisen suhdannetilanteen vuoksi. Ei tehdä etupainoisesti, vaan tarpeeseen ja kaupungille kertyvien tulojen suhteessa. Summat 2027 asti.	11.600.000
Puijon hankkeet. Lautakunta on tehnyt Yleissuunnitelmapäätöksensä, mutta päätöksien toteuttamista voidaan lykätä <ul style="list-style-type: none">Puijon hyppyrimäki 5 miljoonaa euroa	5.000.000
Karjalankadun silta	3.600.000
Väinölänniemen urheilukenttä (yht. 2 M€:n hanke, josta puolet vuonna 2027)	1.000.000
Muut liikuntapaikkainvestoinnit	2.500.000

Teema 1: Investoinnit

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Supistettavat investointihankkeet	Investointitason alenema 2025-2027 (€)
Leikkipuistojen peruskorjaukset	1.900.000
Ns. muut kohteet <ul style="list-style-type: none">Vuosittain muihin kohteisiin budjetoidaan 4,5-5 M€. Muut kohteet sisältää maaperätutkimuksista ulkovalaistusten uusimisiin ja pienvienelaitureiden uusimisiin liittyviä kohteita.Tarkistettava, kuinka moni muut kohteet –sisällä menevistä ”investoinneista” on oikeasti investointeja ja kuinka moni menee tiukan tulkinnan mukaan vuosikustannukseksi	4.500.000 - 5.000 000
Kokonaan poistettavat investointihankkeet	Investointitason alenema 2025-2027 (€)
Savilahden vanhan Varikon alueelle suunniteltu hissi ylös Neulamäelle. Summa on koko hanke 2024-2027, jossa ei ole hissiä eritelty.	4.650.000

Teema 2: Palveluverkkomuutokset

Taustaa

- Palveluverkkosuunnittelu lähtee alueen väestön palvelutarpeesta. Kuopion asukasluku on kasvava, mutta väestönlisäys ei jakaudu kaupungin alueella tasaisesti; Kuopiossa väestö näyttää keskittyvän kantakaupungin alueelle ja sen lähiympäristöön maaseututaajamien hiljentyessä. Kehitys noudattaa pääpiirteittäin Suomen yleistä väestökehitystä: lasten määrä vähentyy ja ikääntyminen lisääntyy.
- Kuopion kaupungin strategiassa todetaan palveluverkkosuunnittelusta: *”Kehitämme toimintaa ja talouttamme siten, että tulorahoitus mahdollistaa toimivat palvelut ja tarvittavat investoinnit. Mitoitamme palveluverkostomme asiakastarpeen ja talouden kestäväksi mukaisesti ja pidämme palvelutuotannon tarvitsemat kiinteistöt kunnossa.”*
- Palveluverkkosuunnittelussa kantavana ajatuksena on ns. vyöhykejajattelu, jossa palvelutarjonta kasvaa, mitä lähemmäs ydintä tullaan – ja vastavuoroisesti palvelujen määrä vähenee, kun siirrytään ytimen ulkokehälle, jossa väestön määrä ja palvelutarve on vähäisempää. Kuopion palveluverkkosuunnittelussa ytimet muodostuvat kantakaupunkiin ja maaseututaajamien keskuksiin.
- Alueittain / vyöhykkeittäin tapahtuvassa suunnittelussa pystytään huomioimaan koko **alueen väestökehitys** – ei vain yhden yksittäisen yksikön tilanne. Alueittain / vyöhykkeittäin tapahtuvassa suunnitelmassa tavoitteena on varmistaa palvelutarjonta vähintäänkin kaupunkialueen ja maaseututaajamien ytimessä.

Teema 2.1: Palveluverkkomuutokset, varhaiskasvatus

Taustaa

- Kuopion Peruspalvelujen (kasvatus ja perusopetus) palvelutuotanto näyttää aavistuksen kalliimmalta, kuin verrokkikuntien palvelutuotanto.
- Osana palveluverkkovalmistelua Kuopion palvelutuotantoa tarkasteltiin monesta näkökulmasta tarkoituksena tunnistaa palvelutuotannosta eroja / poikkeamia, joihin puuttumalla toimintaa voidaan edelleen tehostaa ja siten lisätä tuottavuutta.
- FCG on toteuttanut toimeksiantonsa yhteydessä yksityiskohtaisen mittauksen, jossa varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja lukiokoulutuksen kustannuksia jaetaan eri tavoin / erilaisiin yksikkökustannuksiin.
- Mittauksessa käytettävät luvut kerättiin jokaiselta toimeksiantajalta – ts. mittaus on toteutettu vain verrokeille eikä vastaavaa tietoa löydy välttämättä julkisista tietolähteistä.
- Julkisesta tietolähteestä (Vipunen) saadun aineiston perusteella varhaiskasvatuksen kustannukset vertautuvat seuraavasti:

Varhaiskasvatuksen järjestäminen	Joensuu	Kuopio	Jyväskylä	Tampere	Koko maa
Lapsia 31.12. (lähde: Vipunen)					
Kunnallisissa päiväkodeissa	2 016	3 744	4 929	6 150	180 579
Kunnallisessa perhepäivähoidossa	252	171	105	66	9 708
Palvelusetelillä	765	1 185	1 311	1 653	32 109
Yksityisen hoidon tuella	0	0	0	339	8 934
Varhaiskasvatus, euroa per lapsi	Joensuu	Kuopio	Jyväskylä	Tampere	Koko maa
Päiväkodit, oma toiminta	13 722	16 116	12 225	15 131	13 520
Perhepäivähoito, oma toiminta	12 851	17 048	12 019	10 621	14 935
Palvelusetelipäivähoito	7 840	11 163	8 272	9 891	8 827
Yksityisen hoidon tuki + kuntalisä per lapsi				5 505	6 716

Teema 2.1: Palveluverkkomuutokset, varhaiskasvatus

Taustaa

- Varhaiskasvatuksen palveluverkkomuutokset rakentuvat pääsääntöisesti uusien – jo investointiohjelmassa olevien päiväkotien ympärille.
- Laskennassa uusiin yksiköihin siirtyvien päiväkotien lapsiryhmät siirtyvät 1:1. Yhtenäisessä yksikössä toimiminen mahdollistaa kuitenkin tehokkaamman henkilöstösuunnittelun, pienemmän varahenkilöstötarpeen ja rajaa tukipalveluresurssitarvetta. Laskennassa osoitetaan em. Seikoista johtuva **laskennallinen henkilöstösäästö**. Lapsiryhmien kokoon tai mitoitukseen ei puututa.
- Kiinteistökustannussäästöksi on laskettu 20 % käytöstä poistuvien kiinteistöjen kustannuksista siltä osin, kun ne ovat olleet tiedossa. Tällä kuvataan sitä, että uusien yksiköiden kiinteistökustannukset ovat keskimäärin noin 20 % edullisemmat, kuin nykyisten – hajallaan olevien pienten yksiköiden – kiinteistökustannukset
- **HUOM! Päiväkoteja on yhdistelty samoille kustannuspaikoille ja siirrelty kustannuspaikoilta toisille sitä mukaan, mitä yksiköitä päiväkodin johtajilla on ollut. Tämä tarkoittaa sitä, että yksikkökohtaisten tilakustannusten yms. arviointi on mahdotonta.** Vuoden 2024 alusta on alettu eritellä kaikki yksiköt omille kustannuspaikoilleen. Varhaiskasvatuksen tilakustannukset yhteensä pitää paikkansa ja sen kautta voidaan tarvittaessa johtaa lapsikohtainen tilakustannus (mittaus) ja arvioida yksiköiden yhdistämisestä saatavia tilakustannussäästöjä.
- Kokonaan lakkautettavien yksiköiden kustannussäästöksi on arvioitu yksiköiden kaikki kustannussäästöt.
- Uusien päiväkotien investointiarvio on otettu talousarviosta 2024. Laskelmassa huomioidaan investointien poistojen ja rahoituskustannusten vaikutus säästöä pienentävänä.

Teema 2.1: Palveluverkkomuutokset, varhaiskasvatus

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

Uudet, terveet, turvalliset ja nykymuotoiseen kasvatukseen ja opetukseen suunnitellut toiminnalliset tilat parantavat kasvatuksen ja opetuksen laatua. On erityisen tärkeää, että kasvatus ja opetus noudattavat samoja periaatteita ja näyttäytyvät lapselle eheänä kasvun- ja opinpolkuna. Varhaiskasvatuksen käyttöasteen nostamisella ja tarjoamalla varhaiskasvatuspalvelut lähipalveluna vaikutetaan tuleviin investointitarpeisiin.

1. Uusia palvelukiinteistöjä toteutettaessa pyritään siihen, että koulu ja päiväkoti sijaitsevat yhtenäisessä palvelukeskuksessa.
2. Uudet ja peruskorjattavat päiväkodit ovat kooltaan 8-10 ryhmäisiä kaupunkialueella ja vähintään 4 ryhmäisiä maaseutualueella
3. Varhaiskasvatuksen toiminta siirretään pienistä, 1-2 ryhmäisistä ja huonokuntoisista yksiköistä suurempiin, terveellisiin ja turvallisiin yksiköihin.
4. Palveluverkkosuunnittelussa huomioidaan myös saavutettavuus sekä yhdyskunta- ja liikennejärjestelmäsuunnittelun näkökulmat (mm. asiointiliikenteen yleisimmät suunnat sekä yksiköiden saavutettavuus jalan tai joukkoliikenteellä). Varhaiskasvatuksen palveluverkossa huomioidaan vaikutukset huoltajien työssäkäyntiin ja yritystoiminnan harjoittamisen mahdollisuuksiin.

Päiväkotiverkko

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

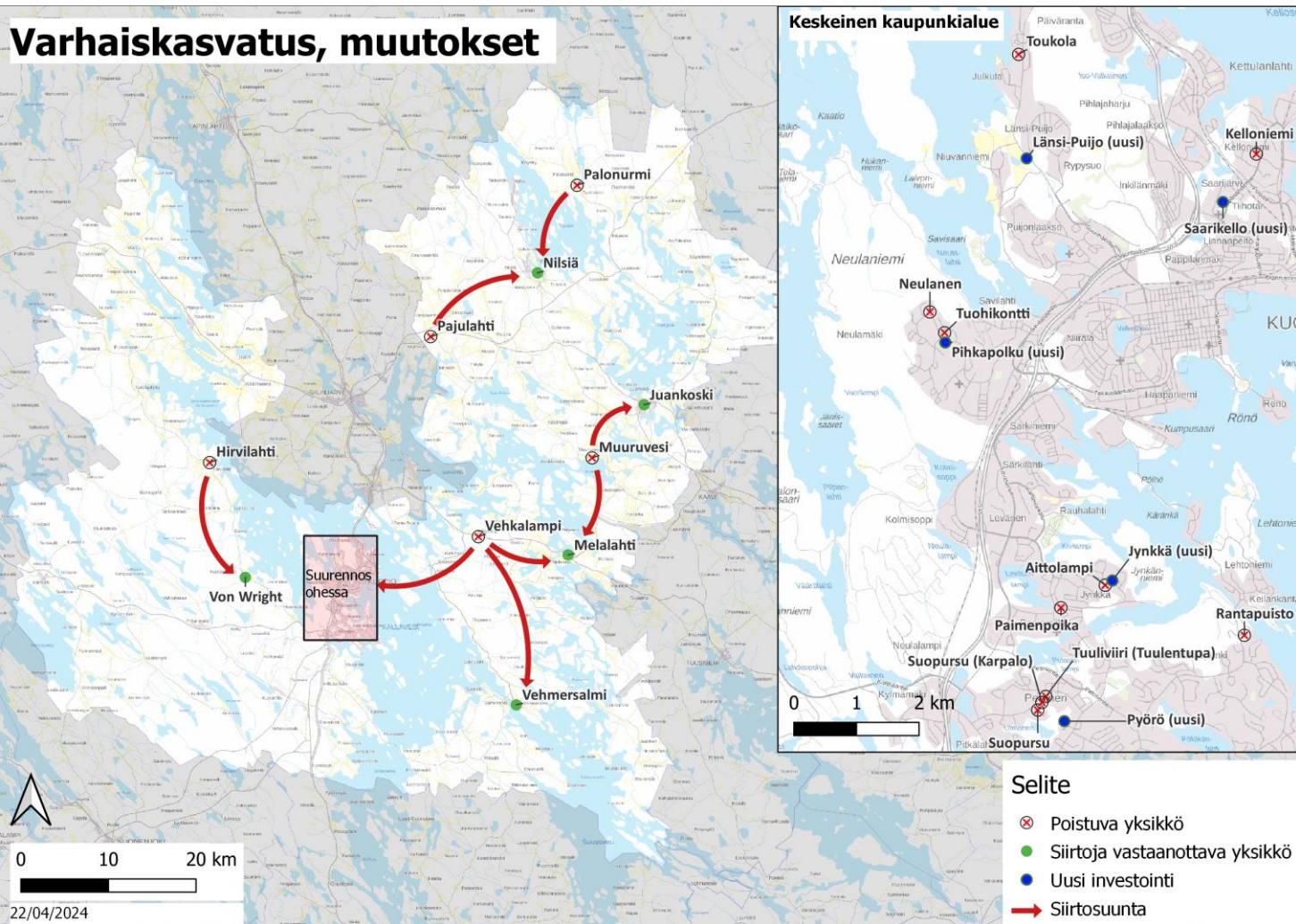
Toteutettavat päiväkotinvestoinnit

- Pihkapolku uusi päiväkotikoti
 - ▶ Neulanen ja Tuohikontti lakkautuu
- Pyörön uusi päiväkotikoti
 - ▶ Suopursu, Karpalo ja Tuulentupa lakkautuu
- Länsi-Puijon uusi päiväkotikoti
 - ▶ Toukola lakkautuu
- Jynkän uusi päiväkotikoti
 - ▶ Paimenpoika ja Aittolampi lakkautuu
- Saarikellon uusi päiväkotikoti
 - ▶ Kelloniemi lakkautuu

Lakkautettavat päiväkodit

- Onnela
- Hirvilahti
- Puistola
- Rantapuisto
- Muuruvesi
- Pajulahti
- Vehkalampi
- Palonurmi

Vaikutus-
arvio
1,8 M€



Teema 2.2: Palveluverkkomuutokset, Perusopetus

Taustaa

Työn käynnistyessä tehty talousanalyysi osoitti, että Kuopion kaupungin perusopetuksen yksikkökustannukset ovat vertailukelpoiset ja edulliset. Perusopetuksessa ns. helpot sopeutuskeinot on käytetty.

Uudet, terveet, turvalliset sekä nykyaikaiseen ja nykymuotoiseen opetukseen suunnitellut toiminnalliset tilat parantavat opetuksen laatua. Uusia palvelukiinteistöjä toteutettaessa huomioidaan, että koulu ja päiväkotit sijaitsevat yhtenäisessä palvelukeskuksessa. Huolehditaan perusopetuksen yhtenäisestä opinpolusta ja kaikkien oppilaiden yhdenvertaisista mahdollisuuksista laadukkaaseen opetukseen varmistamalla yksiköiden vetovoimaisuus.

- Tavoitteena on maaseudun suurimpien taajamien palvelujen turvaaminen. Samalla tiivistetään yhteistä verkostosuunnittelua naapurikuntien kanssa. Keskeinen kaupunkialue (69 nelilökilometriä, 2.1 % maapinta-alasta) on ainoa väestöltään kasvava kaupunkialue (Lehtoniemi, Hiltulanlahti, Keskusta).
- Maaseutualueista kasvua on lähinnä eteläisellä ja läntisellä lähimaaseudulla. Eteläisellä lähimaaseudulla keskitetään palveluja Kurkimäen alueelle (koulu 0-6, varhaiskasvatus, kirjasto, liikunta, nuoriso).
- Tarkastelussa on arvioitava tarkemmin Siilinjärven yhteistyö Hamula-Käärmelähdän ja Kuuslahti-Pajulahden alueilla. Näitä kohteita yhdistää tukeutuminen keskuskaupungin palveluihin ja etäisyys keskustasta 20–30 min.

Teema 2.2: Palveluverkkomuutokset, perusopetus

Taustaa

- Ehdotus kouluverkkoon tehtävistä muutoksista perustuu oppilasmäärän kehitykseen (oppilasvirtoihin), kiinteistöjen kuntoon tai molempiin.
- Tarkastelua on tehty vyöhykkeittäin siten, että verkkoratkaisuilla pyritään vahvistamaan maaseututaajamien palvelutarjonta sekä koulujen oppilasvirrat ja siten säilyttämään perusopetus alueella.
- Kuopion reuna-alueilla parhaat ratkaisut voivat syntyä kuntien välisellä yhteistyöllä. Oppilaiden opetus esim. Leppävirralla tai Siilinjärvellä ei vaaranna Kuopion asemaa perusopetuksen järjestäjänä tai opetuksen laatua.
- Tavoitteena muodostaa yhteiset oppilasalueet yli kuntarajojen kohtuullisin koulumatkoin.

Teema 2.2: Palveluverkkomuutokset, perusopetus

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Keskitetään maaseudun palvelut suurimpiin taajamiin ja vahvistetaan maaseutualueiden keskustaajamien elinvoimaa sekä opetuksen laatua
- Valtuuston päätettäväksi valmistellaan kaupunkitasoinen perusopetuksen palveluverkkoselvitys. Tässä yhteydessä arvioidaan myös aiemmin päätetty keskisen kaupunkialueen yläkouluselvitys.
- Tiivistetään yhteistä verkostosuunnittelua naapurikuntien kanssa
- Mikäli koulujen oppilasmäärät alittavat valtuuston asettamat raja-arvot, käynnistetään jatkossa säännönmukaisesti lakkauttamisprosessi:
 - 1-6 koulujen tulee olla vähintään yksisarjaisia kaupunkialueella (yksi sarja tarkoittaa 23 oppilasta/vuositaso)
 - 1-6 koulujen tulee olla vähintään 3-opettajaisia muualla
 - Luokkien 7-9 osalta opetus toteutetaan vähintään 2-sarjaisissa kouluissa (yksi sarja tarkoittaa 23 oppilasta/vuositaso)

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Kouluverkkomuutokset vuosille	2025	2026	2027	2028	2029	Yhteensä
Pulkonkoski Maaninkajärvelle	-136 000	-191 000				-327 000
Palonurmi Nilsiään	-106 000	-148 000				-254 000
Muuruvesi Juantehtaalle	-160 000	-225 000				-385 000
Vehkalampi Riistavedelle	-148 000	-207 000				-355 000
Vehmersalmen yläkoulu Riistavedelle	-277 000	-388 000				-665 000
Pajulahti Nilsiään		-126 000	-177 000			-303 000
Käärmelahti Maaninkajärvelle		-222 000	-311 000			-533 000
Särkiniemi väistöön Haapaniemeen ja Jynkkään		-237 000	-333 000			-570 000
Juankosken yläkoulun lakkauttaminen			-488 000	-684 000		-1 172 000
Vehmasmäen, Kurkimäen ja Pihkainmäen yhdistäminen uuteen kouluun				88 000	123 000	211 000
Yhteensä / vuosi	-827 000	-1 744 000	-1 309 000	-596 000	123 000	-4 353 000

Taulukossa esitetyt kustannussäästöt ovat toiminnallisia säästöjä.

Palveluverkkomuutoksilla on olennainen vaikutus myös investointikustannuksiin. Mikäli palveluverkkoa voidaan tiivistää, investointikustannuksissa säästyy lakkaavien yksiköiden peruskorjausten sekä Etelä-Kuopion yläkoulun investointikustannukset sekä näihin liittyvät rahoitus- ja poistovaikutukset. Vaikutus arvioitu seuraavalla sivulla.

Perusopetuksen 7-9 luokat

Ehdotetut linjaukset voisivat tarkoittaa käytännössä:

- Vehmersalmen 7-9 luokkien opetuksen siirtäminen Riistaveden yhtenäiskoululle opetuksen laadun varmistamiseksi.
 - Opetus on mahdollista järjestää pääsääntöisesti Riistaveden yhtenäiskoulun tuntikehyksellä, mikä tarkoittaa aineopetuksen henkilöstöresurssin vähentymistä.
 - Arvioitu säästö vuositasolla 665.000 euroa.
- Juankosken yläkoulun lakkauttaminen ja opetuksen järjestäminen Nilsiä ja Riistaveden yhtenäiskouluissa.
 - Juankosken perusopetuksen 7-9 luokkalaisten opetus pystytään toteuttamaan olemassa olevien tuntikehysten sisällä.
 - Kustannussäästöksi arvioidaan n. 80 % yksikön kustannuksista.
 - Tässäkin kyse erityisesti opetuksen laadusta, sillä Juankoski muuttumassa yksisarjaiseksi yläkouluksi.

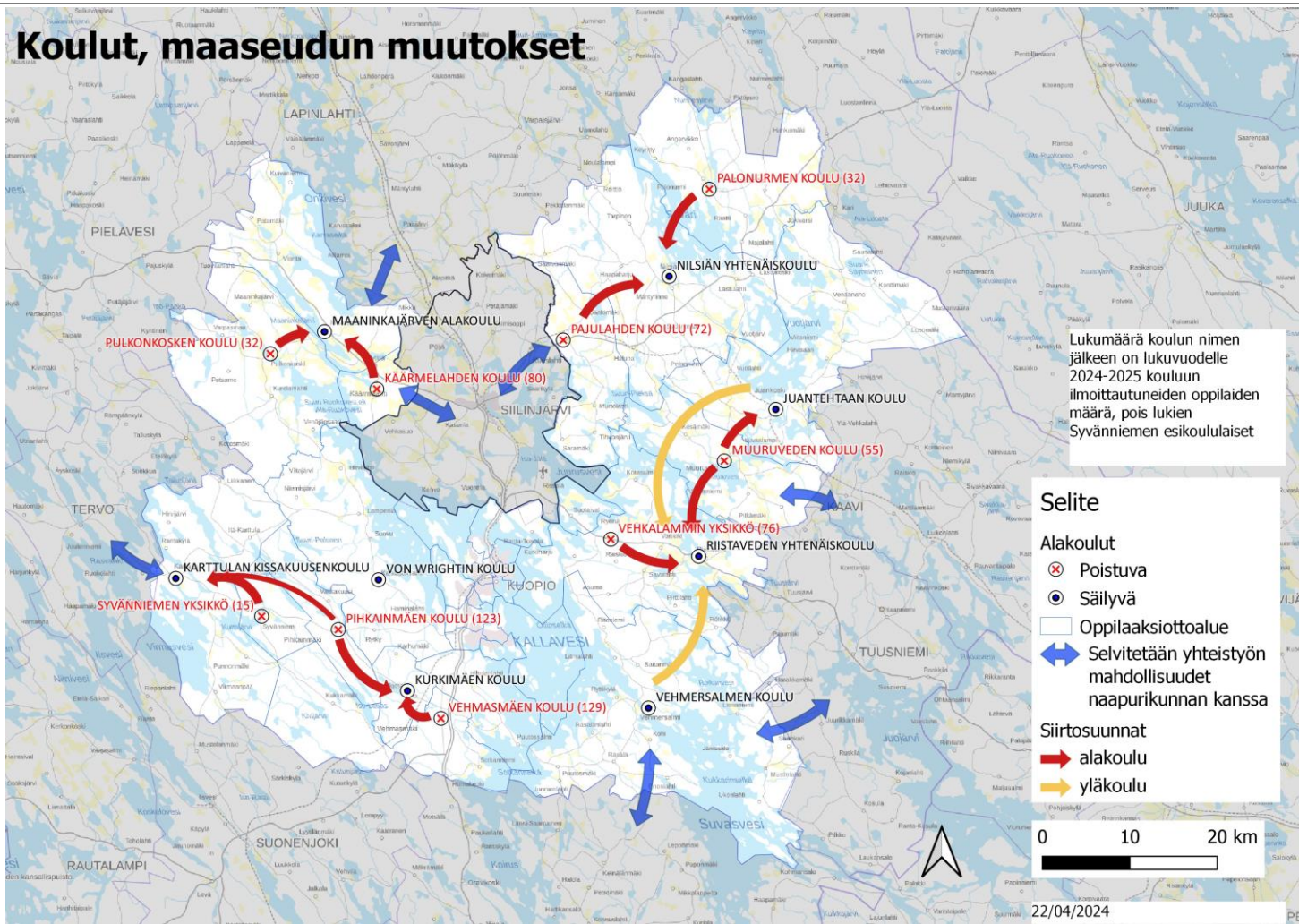
Perusopetuksen toiminnallisten muutosten ja investointiratkaisujen yhteisvaikutus

Kouluverkkomuutokset	Yhteensä
Toiminnalliset muutokset (palveluverkko), joista päätetään myöhemmin	-4 353 000
Edellisiin liittyvien peruskorjausinvestointien tekemättä jättämisen vuosisäästö (poistot ja rahoituskustannukset). Investointikustannusarvio 2 M€/yksikkö	-1 050 000
Kouluverkkomuutokset yhteensä	-5 403 000

Investointien vaikutus tulee huomioida palveluverkkopäätösten yhteydessä. Nykymallissa, jossa taulukossa esitetyt investoinnit toteutetaan, kaupungin investointimenot, poistot ja rahoituskulut kasvavat tulevina vuosina. Mikäli investoinnit jätetään tekemättä tuloslaskelmavaikutusta ei tule = säästö nykymalliin verrattuna. Ratkaisuilla, joita tehdään nyt, voidaan välttää 50 miljoonan euron investoinnit

Lakkaavien kouluyksiköiden alaskirjausten yhteissumma on tilinpäätöksessä 2023 yhteensä 11,1 M€. Alaskirjaus on kirjanpidollinen kertaerä, joka pitää toteuttaa kolmen vuoden kuluessa siitä, kun yksikössä on toiminta lakannut. Mikäli verkkoratkaisuja toteutetaan suunnitellussa aikataulussa, sopeutuskaudelle ei välttämättä osu vielä yhtään alaskirjausta.

Vaikutus-
arvio
5,4 M€



Teema 2.3: Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen palveluverkko

Taustaa

Kansalaistoiminnan palvelujen hallinnoimia kävijöille maksuttomia asukastoiminnan tiloja ovat

- Männistön, Länsi-Puijon, Nilsiän ja Karttulan asukastilat
 - Henkilökunta (lähiötyöntekijät ja/ vapaaehtoiset) paikalla ma-pe 8-14 välisenä aikana.
 - Muuten omatoiminen yhdistysten käyttö.
- Nilsiän Manttaalitalo ja Alava-talo
 - Pääsääntöisesti ei henkilökuntaa.
 - Kino Mantun näytökset joka 2. viikonloppu, jolloin henkilökunta paikalla.
 - Yhdistysten, seurakuntien, koulujen ja kansalaisopiston käytössä.

Teema 2.3: Hyvinvoinnin edistämisen palvelualueen palveluverkko

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

Asukastoiminnan tilat

- Mikäli kyseisistä rakennuksista, joissa asukastilat sijaitsevat, luovutaan, asukastoimintaa toteutetaan muissa kaupungin omistamissa tiloissa, esimerkiksi kirjastoissa sekä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Korvaavia uusia tiloja ei järjestetä.

Palvelukeskusten liikuntatilat

- Mikäli Pohjois-Savon hyvinvointialue luopuu jostakin Kuopion alueella sijaitsevasta palvelukeskuksesta, niin korvaavia uusia liikuntatiloja niissä sijaitseville liikuntatiloille ei järjestetä.

Kirjastopalvelut

- Keskeisen kaupunkialueen lähikirjastoverkkoa mukaan lukien Kurkimäen lähikirjasto tarkastellaan alueiden kehittämisen yhteydessä.

Sopeutuksen aikataulutus

Toimenpidekokonaisuus	HETI	TA2025	Sopeutuskauden aikana	Sopeutuskauden jälkeen	Yhteensä
Investointitason alentaminen 75 miljoonaan euroon (rahoituskulu ja poistovaikutus)			630 000		630 000
Palveluverkkomuutokset (varhaiskasvatus)	137 000	473 000	645 000	548 000	1 803 000
Palveluverkkomuutokset (perusopetus)		827 000	3 053 000	1 522 000	5 403 000
Palveluverkkomuutokset (hyvinvointi)					0
Yhteensä	137 000	1 300 000	4 328 000	2 070 000	7 835 000

Palveluverkosta koskevat linjaukset

- Ohjausryhmä jäi erimieliseksi palveluverkkoa koskevista linjauksista sekä euromääräisen tavoitteen että sisällön osalta.



Palvelut, palveluprosessit ja hallinto

Teemat

1. Avustukset

Kaupungin avustustoiminnan tarkastelu

2. Palvelutaso

Toimenpiteet, jotka kohdistuvat kuntalaisten palvelujen laatutasoon

3. Palvelujen järjestäminen ja ostaminen

Toimenpiteet, joissa muutetaan palvelujen tuottamistapaa tai parannetaan hankintojen kustannustehokkuutta

4. Hallinto ja organisointi

Toimenpiteet, joissa kehitetään palvelujen hallintoa ja organisointia, eikä niillä ole suoria vaikutuksia kuntalaisiin

5. Tulot/maksut

Palvelujen maksujen tarkistaminen ja muut tulojen lisäämisen toimenpiteet

6. Palveluprosessit ja digitalisaatio

Palveluprosessien ja digitalisaation kehittämistoimenpiteitä, joilla vaikutusta kaupungin tuloihin tai kustannuksiin pidemmällä ajanjaksolla.

7. Hanketoiminta

Kaupungin hanke- ja projektitoiminnan kehittäminen



Teema 1: Avustukset

Taustaa

- Vuonna 2023 kaupunki maksoi avustuksia yhteisöille, yksityisille ja yrityksille yhteensä 7,8 M€. Vuodelle 2024 avustuksiin on budjetoitu 8,2 M€.
- Merkittävä osa avustuksista on keskitetty hyvinvoinnin edistämisen palvelualueelle kansalaistoiminnan palveluihin (mm. yleisavustukset kulttuuri- ja liikuntajärjestöille sekä vakiintuneiden tapahtumien avustukset), 4 M€.
- Avustuksia myönnetään myös kaupunkiympäristön palvelualueelta (hissi-, talkoo, yksityistie- ja vesihuollon avustukset) ja elinvoima- ja konsernipalveluista sekä yleishallinnosta (mm. tapahtuma-avustukset, eu-hankkeiden kuntarahoitusavustukset, elinkeinoavustukset, pitäjäraatien avustukset).
- Kaupungilla ei ole ns. yhtä avustusten hakuputkea eikä yhtenäisiä avustuskriteerejä. Avustuksen hakeminen tapahtuu suoraan avustuslähteistä palvelualueilta sähköisin lomakkein.
- Asukkaille suunnatussa kyselyssä avustustoiminnan tärkeyden osalta mielipiteet jakautuvat. 3. sektorin avustustoimintaa pidetään tärkeänä kun taas muut avustukset vähemmän tärkeänä.

Teema 1: Avustukset

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Parannetaan avustusten vaikuttavuutta ja kehitetään avustusprosessia.
- Leikataan avustustasoa asteittain vuosina 2025-2027.
- Siirrytään kaupunkitasoiseen osallisuusmalliin ja lakkautetaan pitäjäraatitoiminta nykyisessä muodossa.

Teema 1: Avustukset

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Sopeutustoimenpiteet	Aikataulutus	Säästö sopeutuskauden aikana (€)	€
Avustusten vaikuttavuuden ja avustusprosessin kehittäminen	Syksy 2024-2025		1,07 M€
Hyvinvoinnin edistämisen avustusten ja yhteistyösopimusten jaksoitettu leikkaaminen 10%:lla ohjelmakaudella. Useampivuotisten yhteistyösopimusten avustustason tarkastelu erikseen avustusta saavien toimijoiden kanssa – tavoitteena alempi avustustaso uudelle sopimuskaudelle 2026-28	2025-2027	400.000	
Yksityistieavustusten tason tarkastelu	2025	200.000	
Tapahtuma-avustusten ja yhteistyösopimusten määrärahan pienentäminen ns. normaalitasolle 250v juhluvuoden jälkeen	2026	200.000	
Siirtyminen kaupunkitasoiseen osallisuusmalliin (sis. Pitäjäraatitoiminnan lakkauttamisen nykyisellään vuoden 2025 aikana ja lähidemokratian kehittämisrahasta luopumisen)	2025-2026	270.000	

Teema 2: Palvelutaso

Taustaa

- Kuopiolaiset ovat verraten tyytyväisiä palveluihin ja lähtökohtaisesti kaupungin satsaukset useisiin palveluihin ovat vertailukaupunkien kärkeä. Suhteutetut kustannukset ovat suuremmat mm. varhaiskasvatuksessa, liikunnassa ja ulkoilussa ja perusopetuksessa (Lähde: Talous- ja toiminta-analyysi, FCG)
- Kuopiossa on täydennetty lakisääteisiä palveluja vapaaehtoisilla palveluilla, kuten esim. varhaiskasvatusta avoimella varhaiskasvatuksella ja tarjottu osittain ns.peruspalvelutasoa parempia palveluita.
- Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten esim. lainsäädäntömuutokset kuitenkin muuttavat asiakaskäyttäytymistä ja vähentävät näiden täydentävien palvelujen käyttöä. Esimerkiksi subjektiivinen päivähoito-oikeus on vähentänyt avoimen varhaiskasvatuksen käyttöä.
- Työllisyyslainsäädännön muutokset ovat heikentäneet Kuopion mahdollisuuksia työllistää palkkatuella (vuonna 2023 palkkatukityöllistettyjä yht. 31 hlöä).
- Asukaskyselyn mukaan lakisääteisistä palveluista tärkeimpinä pidetään katujen, pyöräily- ja jalankulkuväylien laadukasta kunnossapitoa sekä sitä, että koulujen ryhmäkoot pidetään maltillisina. Vapaaehtoisissa palveluissa tärkeimmiksi koetaan ulkoilureitit ja ulkoliikuntapaikat, uimahallit ja kuntosalit, leikki puistot, koulujen ip-toiminta sekä kansalaisopisto.

Teema 2: Palvelutaso

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Supistetaan ja/tai lakkautetaan täydentäviä ei-lakisääteisiä palveluja, kun niiden merkitys vähentynyt lainsäädännön muuttuessa, kysyntä on vähäistä tai palvelun käyttäjämäärä pieni.
- Pudotetaan kunnossapidon palvelujen laatutasoa, kuitenkin niin, että pidemmällä aikajänteellä laatu pyritään turvaamaan palveluprosesseja kehittämällä ja tuottavuutta parantamalla.
- Vähennetään opetusta lukion soveltavien opintojaksojen osalta.
- Supistetaan päiväkotien aukioloaikoja.
- Sopeutetaan kulttuurilaitosten palveluja toiminnallisesti.

Teema 2: Palvelutaso Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Sopeutustoimenpiteet	Ajoitus	Säästö sopeutuskauden aikana	€
Avoimen varhaiskasvatustoiminnan supistaminen ja lakkauttaminen vaiheittain	2025-2027	230.000	1,68 M€
Päiväkotien aukio-oloaikojen supistaminen aamusta ja illasta	2025	200.000	
Yksityisen varhaiskasvatuksen erityisopettajapalvelujen lakkauttaminen	2025	150.000	
Vähennetään perusopetuksessa luokkien 1-6 painotusopetusta	2025	30.000	
Luovutaan perusopetuksessa taidekarusellitoiminnasta	2025	42.000	
Luovutaan English Transition Class opetuksesta toistaiseksi vähäisen tarpeen vuoksi	2025	90.000	
Vähennetään lukio-opetuksen syventäviä ja soveltavia kursseja (esim. kertauskursseja)	2025	100.000	
Kaupungin palkkatukityöllistämisen lakkauttaminen	2025	500.000	
Toiminnan tehostaminen ja laadun tarkastelu kunnossapidossa	2025-2027	250.000	
Juankosken eläinlääkäriaseman lakkautus (pieneläimet) ja palvelu Kaavin eläinlääkäriasemalta	2025	14.000	
Musiikkikeskuksen ja kaupunginteatterin toiminnallinen sopeuttaminen	2025	200.000	
Pääkirjaston sunnuntai aukiolon lopettaminen	2025	20.000	
Retkeilijäntien väestösuojasta (nuorisopalvelut) luopuminen	2025		

Teema 3: Palvelujen järjestäminen ja hankinnat

Taustaa

- Kunta voi järjestää palvelunsa monella tavalla: tuottaa itse, yhteistyössä toisten kuntien kanssa tai ostaen. Kunta voi myös siirtää joidenkin palvelujen järjestämisvastuun toiselle organisaatiolle.
- Kuopion kaupungin hankinnat (ilman sisäisiä hankintoja) olivat vuonna 2023 yhteensä 164,3 M€. Tästä palvelujen osuus oli 84,2 M€.
- Kaupunki on aikoinaan strategiansa mukaisesti siirtänyt keskeisten tukipalvelujen tuottamisen inhouse-yhtiöihin/sidosyksiköihin ja muuttunut siten palvelun tuottajasta palvelun ostajaksi. Ostot Kuopion sidosyksiköiltä (Servica, Mestar, Istekki, Työterveys, Monetra) olivat vuonna 2023 yhteensä 58,2 M€. Sidosyksikköjen oman toiminnan tuottavuuden kehittämällä ja palvelusopimuksilla on merkittävä vaikutus kaupungin käyttämien palvelujen hintaan.
- Asukas- ja henkilöstökyselyissä ei suoraan kysytty kantaa palvelujen järjestämiseen tai ostamiseen, mutta avoimessa palautteessa inhouse-yhtiöiden palvelujen hintoihin ja kilpailuttamiseen tuli paljon kannanottoja ja niiden toiminnassa nähtiin paljon tuottavuuden kehittämismahdollisuuksia.

Teema 3: Palvelujen järjestäminen ja hankinnat

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Selvitetään mahdollisuus siirtää lukiokoulutuksen järjestämisvastuu Savon koulutuskuntayhtymälle, joka tällä hetkellä järjestää lukiokoulutuksen myös Varkaudessa.
- Arvioidaan palvelujen tuottamistapoja ja siirretään palveluja omaksi tuotannoksi tai vastaavasti ostopalveluksi, mikäli se on taloudellisesti kannattavampaa. Kehitetään palvelujen kustannuslaskentaa vertailun tueksi.
- Luovutaan sopimuskauden päättyessä perusopetuksen kannalta tarpeettomista kiinteistä palvelusopimuksista ja hankitaan palveluja tarpeen mukaan.
- Lisätään ICT-palvelujen, laitehankintojen ja tietoliikennekustannusten kustannustehokkuutta.
- Parannetaan sidosyksikköhankintojen tuottavuutta yhteistyössä sidosyksiköiden kanssa. Viedään tuottavuustavoitteet palvelusopimuksiin.
- Kunnallistekniikan rakentamishankkeiden suunnittelu-toteutusprosessi sekä tilaajan ja tuottajan roolit uudistetaan suoraviivaisemmaksi ja tehokkaammaksi kokonaisuudeksi.
- Kehitetään kaupungin hankintaosaamista ja päivitetään hankintaohjelma, jolla tavoitellaan hankintojen ja hankintaprosessien kustannustason tehostamista.

Teema 3: Palvelujen järjestäminen ja hankinnat

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Sopeutustoimenpiteet	Aikataulutus	Säästö sopeutuskauden aikana	€
Selvitetään lukiokoulutuksen järjestämisvastuun siirto Savon ammatilliselle kuntayhtymälle	Valmistelu 2025, toteutus aik. s.2026	1.500.000	5,86 M€
Luovutaan palvelujen kannalta tarpeettomista palvelusopimuksista (Tuplajäät, Rauhalahden tennishalli, MLL)	2025-2028	240.000	
Lakkautetaan asteittain kaupungin oma taimitarha	2025	100.000	
Siirretään joidenkin liikuntapaikkojen hoitovastuuta yhdistyksille (mm. avantouintipaikat)	2025	30.000	
Selvitetään pieneläinpäivystyksen siirto omaksi tuotannoksi yhteistyössä naapurikuntien kanssa	2025	100.000	
ICT-palvelujen ja laitehankintojen (mm. oppilastietokoneet) systemaattinen kustannustehokkuuden arviointi ja mahdollinen kilpailuttaminen	2025	220.000	
Tietoliikennekustannusten vähentäminen	heti	200.000	
Inhouse- yhtiöiden (Servica, Mestar, Monetra, Istekki ym.) tuottavuustavoite - tuottavuus- ja tehostamistavoitteiden vienti palvelusopimuksiin	2025-2027	2.600.000	
Hankintaosaamisen kehittäminen	2025	788.000	

Teema 4: Hallinto ja organisointi

Tausta

- Hallintoa tarvitaan moniin tehtäviin, kuten päätöksentekoon sen valmisteluun ja toimeenpanoon, palvelujen järjestämiseen, infran ylläpitoon ja kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamiseen. Hallintoa ohjaa usea eri lainsäädäntö, joka määrittelee kunnan tehtävät, toimivallan ja velvoitteet. Hallinnon tehtävät ja velvoitteet ovat jatkuvasti lisääntyneet paitsi lainsäädännön myös asukkaiden odotusten kasvaessa.
- FCG:n analyysin perusteella Kuopion kaupungin hallinto on verrokkikaupunkeihin nähden kevyt.
- Hallintoa on sekä palvelualueilla että konsernihallinnossa. Palvelualueiden johdon tukipalveluja (taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto ja päätöksenteon tuki) on Haltuun-projektin myötä koottu konsernipalveluihin.
- Hallinnon kehittämisellä tavoitellaan säästöjen lisäksi mm. yhtenäisempiä toimintatapoja ja palvelujen toimintavarmuutta sekä parempaa johtamista.
- Kuopiossa on tehty mittava poliittisen ja operatiivisen johtamisen uudelleenorganisointi viimeksi vuonna 2011, jolloin perustettiin nykyinen palvelualueorganisaatio ja lautakuntarakenne. Sen jälkeen organisointiin ja johtamiseen on tehty pienempiä muutoksia. Suurin muutos organisaatiossa on kuitenkin ollut perusturva- ja terveystalouden siirtyminen hyvinvointialueen vastuulle vuoden 2023 alussa.
- Asukaskyselyn avoimessa palautteessa tuli paljon kannanottoja siihen, että säästöjä tulisi hakea hallinnon ja organisaation tehostamisen kautta. Hallinto ja organisaatio oli kommentoiduin teema.

Teema 4: Hallinto ja organisointi

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Tehostetaan varhaiskasvatuksen hallintoa ja nostetaan palvelujen käyttöastetta.
- Tarkistetaan koulujen budjettikertoimet ja uudistetaan budjetointijärjestelmä.
- Valmistellaan ja päätetään toimenpiteistä työmarkkinatuen kuntaosuuden pienentämiseksi.
- Kehitetään keskitettyjä hallinnon tukipalveluja ja prosesseja.
- Vähennetään kansainvälisen toiminnan ja edustus- ja vieraanvaraisuuskuluja Kuopio250 -juhlavuoden jälkeen.
- Arvioidaan ja uudistetaan operatiivinen ja poliittinen johtamisjärjestelmä.

Teema 4: Hallinto ja organisointi Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Sopeutustoimenpiteet	Aikataulutus	Säästö sopeutuskauden aikana	€
Varhaiskasvatuksen johtajuusjärjestelyt (yksiköiden hallinnolliset yhdistämiset ja apulaisjohtajajärjestelmän arviointi ja mahd. toimenpiteet)	2025	380.000	3,84 M€
Varhaiskasvatuksen käyttöasteen tehostaminen mm. henkilöstörakennetta muuttamalla	2025	1.500.000	
Muut varhaiskasvatuksen hallinnon kehittämistoimenpiteet (keskitetty palveluohjaus, kieli- ja kulttuurikoordinoinnin töiden uudelleen järjestely)	2024-2025	41.000	
Koulujen budjetointikertoimien tarkistaminen ja budjetointijärjestelmän uudistaminen	2025	500.000	
Lukiokoulutuksen hankeyksikön (Nest) tarkastelu	2025	26.000	
Puhelupalvelut. Puhelunvälitysjärjestelmän vaihtaminen	2026	50.000	
Kansainvälisen toiminnan ja edustus- ja vieraanvaraisuuskulujen vähentäminen Kuopio250 juhluvuoden jälkeen	2026	50.000	
Toimenpiteet työmarkkinatuen kuntaosuuden (v.23 12,1 M€) pienentämiseksi	2025	500.000	
Päätöksentekoprosessin kustannusten pienentäminen (mm. Perusturva- ja terveyslautakunnan lakkaaminen)	2025	40.000	
Poliittisen ja operatiivisen johtamisjärjestelmän tarkastelu ml. Palvelujen ja hallinnon tarkastelut	2025	150.000	

Teema 5: Tulot ja palvelumaksut

Tausta

- Kaupungin palvelumaksuista osa on lailla määriteltyjä, mutta merkittävä osa myös sellaisia, joihin kaupunki voi omilla päätöksillään vaikuttaa, kuten mm. kulttuuri- ja liikuntapalvelujen maksut.
- Maksujen tarkastelussa on otettava huomioon asiakkaiden maksukyky. Liian korkeilla maksuilla ei haluta vähentää palvelujen käyttöä, mikä suoraan vaikuttaisi maksuista kertyvään tuloon. Lisäksi on otettava huomioon yhdenvertaisuus; myös pienituloisilla tulee olla mahdollisuus palvelujen käyttöön.
- Kehittämisrahoitusta on saatavissa sekä EU:n että eri ministeriöiden kautta. Kaupungin tulee hyödyntää ydintoimintansa kehittämisessä ja investointien rahoituksessa mahdollisimman tehokkaasti ulkoisia rahoituslähteitä.
- Asukaskyselyyn vastanneista yli puolet oli valmiita asiakkaina maksamaan enemmän käyttämistään palveluista.

Teema 5: Tulot ja palvelumaksut

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi yhteensä

- Kasvatetaan kulttuuri- ja liikuntapalvelujen tulotavoitetta sekä asiakasmäärää kasvattaen että maksuja korottaen.
- Asetetaan tuottotavoite hanketoiminnalle.
- Vahvistetaan kaupungin verotulokehitystä ja veropohjaa kaupungin työpaikkakasvuun perustuvalla, kasvua ja elinvoimaa vahvistavalla Elinvoimainen ja kasvava Kuopio –ohjelman toimenpitein.

Teema 5: Tulot ja maksut

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Sopeutustoimenpiteet	Aikataulukutus	Tulolisäys sopeutuskauden aikana	€
Pakolaislasten avustajapalvelujen laskuttaminen aluehallintovirastolta (ei aiemmin laskutettu)	2025	100.000	2,25 M€
Tulojen lisäys (liikuntapaikkapalvelut, kansalaisopisto, museokeskus, Kino Kuvakukko). Suurin tulolisäystavoite kohdistuu liikuntapalveluihin (1M€)	2025	1.095.000	
Hakkuutähteiden kerääminen energiaksi avohakkuualueilla	2025	40.000	
Klinikkamaksu pieneläinkäynneille	2025	15.000	
Muutetaan moottorikelkkareittejä maksulliseksi, mikäli mahdollista	2025	Ei arvioitu	
Hanketoiminnan tulotavoite	2025	1.000.000	

Teema 6: Prosessien kehittäminen ja digitalisaatio

Toimenpiteet, joiden eurovaikutuksia ei ole konkretisoitu

- Tekoälyn ja automatiikan mahdollisimman laaja hyödyntäminen palveluprosesseissa, joissa niillä saadaan tehostettu toimintaa korvaamalla rutiininomaisia toimenpiteitä automatiikalla ja tekoälyllä. Tekoäly tukiälyksi hankkeen toteuttaminen pilotoineen 2024-2026.
- Kaupunkiympäristön toimintaprosessien tuottavuuden parantaminen – pirstaloituneesta järjestelmäkokonaisuudesta luopuminen (vaatii alkupanostusta).
 - Kaavoitusprosessin tarkastelu tonttituotannon tehostamiseksi
 - Infran rakentaminen / prosessin tarkastelu, sujuvuus suunnittelusta rakentamiseen ja vaikutukset kunnossapidon kustannuksiin
- Tilavarausjärjestelmä: Tilavaraus- kulunvalvontajärjestelmä - asiakasystävällisyys, verkkomaksaminen. Tilojen käytön tehostaminen.
- Digipedagoginen järjestäytyminen: Opetuksen järjestelmäkokonaisuuden läpikäynti ja priorisointi (nyt kymmeniä järjestelmiä)
- Taloushallinnon prosessien digitalisaatio: Taloushallinnon prosessien läpikäynti ja talouden pääjärjestelmän uudistaminen (automatisaatio, tekoälyä, talouden hallintaa)
- Yhtenäisen avustusprosessin kehittäminen (digitaalinen hakemisesta maksatukseen ja seurantaan)
- Microsoft- työkalut, data kuntoon ja tiedolla johtaminen, tekoälyn hyödyntäminen
- Luottamushenkilöiden päällekkäisistä ict –laitteista eroon pääseminen

Teema 7: Hanketoiminta

Tausta

- Hankkeiden päätöksenteko ja hallinnointi hajautettu palvelualueille, eikä hankkeille ole tällä hetkellä yhdenmukaista päätöksentekoprosessia. Yhteinen ohjeistus ja projektiseuranta on. Hankkeet ovat yleensä 2-3 -vuotisia.
- Hankkeiden omarahoitus maksetaan palvelualueiden määrärahoista, paitsi että yleishallintoon on varattu rahoitusta poikkihallinnollisiin hankkeisiin sekä muiden toimijoiden hankkeisiin ja yrityspalvelussa elinkeinopoliittisiin hankkeisiin. Yleishallinnosta rahoitetaan myös innovaatioekosysteemisopimuksen hankkeita.
- Vuonna 2023 hankekokonaisuus oli n. 6,6 M€ ja kaupungin oma rahoitus 1,6M€.
- Vuoden 2023 helmikuussa käynnissä olevia hankkeita on yhteensä 73 kpl. Niissä on tehty päätöksiä kiinni kaupungin rahoitusta yhteensä 2,11 milj.€. Hankkeiden kokonaissumma ulkopuolinen rahoitus mukaan lukien on 28 milj.€. Tässä summassa ovat mukana myös OKMn rahoittamat perusopetuksen hankkeet, joka on mittava kokonaisuus.
- Kaupunki saa hanketoiminnan kautta merkittävän rahoituksen toiminnan kehittämiseen ja myös investointeihin. Kehittämishankkeissa oma rahoitusosuus on keskimäärin 20%, investoinneissa omarahoituksen osuus on suurempi.

Teema 7: Hanketoiminta

Kehittämistoimenpiteet

- Yhdenmukainen päätöksentekoprosessi palvelualueille
- Hankkeiden vaikuttavuutta kehitetään
 - Hankkeista tehdään kustannus/hyöty analyysi/arviointi ja myös jälkiarviointi.
 - Rakennetaan arviointipohjat (investointi, toiminnan kehittämishanke jne.) eri tyyppisille hankkeille
 - Arvioidaan ns. rahoitushankkeiden vaikuttavuutta ja tiukennetaan harkintaa rahoituksen suhteen
 - Yhdenmukaistetaan hankehallinnointikäytäntöjä, mahdollinen kaupungin hanketiimi
- Kootaan hankkeet ja hankeaihiot salkuiksi, joilla omistaja. Asetetaan vuosittaiset tuottovaatimukset salkuille (eurot, toiminnan tehostuminen jne)
- Ulkopuolisen rahoituksen tehokas hyödyntäminen ydintehtäviä ja tavoitteita tukevalla tavalla
- Hanketoiminnan tuottovaade (1 M€) otettu huomioon teemassa 5 (tulot ja maksut)

Vaikutukset tasapainotuksen kokonaisuuteen

- Avustusten suuntaamisella ja kriteereitä kehittämällä voidaan saada aikaiseksi säästöä muissa palveluissa. Esimerkiksi talkoorahalla voidaan aktivoida asukkaita huolehtimaan omasta asuinympäristöstään tai yleisavustuksilla tukea urheiluseuroja liikuntapaikkojen hoidossa.
- Varhaiskasvatuksen käyttöasteen nostaminen merkitsee keskimäärin yhden päiväkodin investointitarpeen vähenemistä suunnittelukaudella.

Sopeutuksen aikataulutus (€)

Toimenpidekokonaisuus	HETI	TA2025	Sopeutuskauden aikana
1. Avustukset		390.000	1.070.000
2. Palvelutaso		1.446.000	1.826.000
3. Palvelujen järjestäminen ja hankinnat	160.000	1.798.000	5.858.000
4. Hallinto ja organisointi	28.000	2.944.000	3.837.000
5. Tulot ja maksut		1.735.000	2.250.000
6. Palveluprosessit ja digitalisaatio	Ei konkretisoitu euromääräistä säästöä, jota kuitenkin on odotettavissa		
7. Hanketoiminta	Hanketoiminnan tulotavoite sisällytetty kohtaan 5.		
YHTEENSÄ	188.000	8.313.000	14.841.000



Omaisuus ja konsernirakenne

Teemat

1. Operatiiviset toimenpiteet

Toimenpiteet, jotka on toteutettavissa nopeasti ja jota koskevat päätökset on olemassa.

2. Operatiiviset järjestelyt

Toimintaa tehostavat yhtiöjärjestelyt sekä konsernin sisäisen rahoituksen korko- ja provisiotarkastukset.

3. Strategiset toimenpiteet

Kaupungin ydintoimintaan kuulumattomista kiinteistöistä luopuminen sekä konserniyhtiöiden tuloutusta koskevat linjaukset ja muut toimet.

4. Strategiset järjestelyt

Keskeisten/strategisten konserniyhtiöiden omistukseen liittyvät järjestelyt ja liiketoimintakokonaisuuksien mahdolliset myynnit.



Teema 1: Operatiiviset toimenpiteet

Kiinteistöomaisuus, tausta

- Kaupungilla on merkittävä kiinteistö- ja rakennusomaisuus.
- Tiloja vapautuu palvelutuotannon käytöstä.
- Kunnan rooli on muuttunut hyvinvointialueuudistuksen myötä, ja kaupunki omistaa merkittävän määrän sote- ja pelastustoimen käytössä olevia kiinteistöjä.
 - Kiinteistöjen tuleva käyttö riippuu hyvinvointialueen päätöksistä, omistamisen riski on kaupungilla.
 - Kiinteistöihin kohdistuu korjausvelkaa.
- Kiinteistökohteet on "salkutettu" kaupunginhallituksen päätöksellä myynti- ja purkusalkkuihin.
 - Myyntisalkussa olevia kohteita on kaikkiaan 57 kpl ja n 45.000 brm².
 - Purkusalkussa olevia kohteita on kaikkiaan 29 kpl ja n. 44.000 brm².

Teema 1: Operatiiviset toimenpiteet

Kiinteistökehitys, tausta

Taustaa/ kuvaus

- Kehityskohteiden parempi tunnistaminen ja ennakointi verkostoratkaisuja suunniteltaessa
- Kaavoituksen oikea-aikaisuuden varmistaminen, kun kiinteistöä kehitetään
- Vuoropuhelu markkinatoimijoiden ja kiinteistökehittäjien kanssa
- Kohteiden toimenpiteiden ja salkutuksen tarkentaminen

Tunnistettuja kiinteistökehityskohteita, joiden toimenpiteet aloitettava heti

- Hotelli ja ravintolakoulu Savonia (tyhjä 2026 alussa), ylläpito 300.000 € vuodessa
- Yle –talo (tyhjä 2025 lopussa), ylläpito 170.000 €vuodessa
- Kasarmialue (tilat vajaakäytössä), ylläpito 450.000 € vuodessa
- Sote kiinteistöt (Harjulan sairaala-alueen vapautuminen 2025 lopussa) , ylläpito 1,4 M€ vuodessa
- Pelastusasemista luopuminen, irrottautuminen kiinteistöjen korjausvelasta ja riskeistä

Teema 1: Operatiiviset toimenpiteet

Muut operatiiviset sopeutustoimenpiteet, tausta

- Kiinteistö Oy Kuopion Koulutilat – yhtiön purkaminen kaupungin taseeseen
 - Arvio kustannussäästöistä n. 250.000 €/vuosi
 - Tehtyjen selvitysten perusteella näyttäisi, että yhtiömuotoinen toiminta ei tuota omistajalle hyötyä vaan päinvastoin olisi edullisempaa, että koulutilojat olisivat ydinkaupungin omistuksessa (rahoitus on kaupungille edullisempaa kuin tytäryhteisölle, lisäksi päällekkäinen hallinto purkautuisi)
 - Yhtiöllä on kiinteäkorkoisia lainoja, joiden osalta järjestely vaatii neuvottelua Kuntarahoituksen kanssa
- Sijoitusten/arvopaperiomistusten tarkastelu (sijoituksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä omaisuuseriä, joihin ei liity operatiivista tai strategista intressiä)
 - Tuottoa tuottamattomista omaisuuseristä luopuminen
 - Kustannuksia aiheuttavista omaisuuseristä luopuminen

Teema 1: Operatiiviset toimenpiteet

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Luovutaan tehokkaasti palvelutuotannolle tarpeettomista tiloista. Tämä vähentää ylläpitokustannuksia, korjausvelkaa ja vuokratriskiä. Aloitetaan toimenpiteet heti tunnistetuissa kiinteistöissä.
- Puretaan rakennuksia tehokkaammin.
 - Mikäli kaupunki tarvitsee palvelutuotantoonsa kiinteistön tontin.
 - Rakennus ei kunnan tai sijainnin puolesta sovellu myytäväksi tai muutoin eteenpäin luovutettavaksi.
- Selvitetään kiinteistökehityksen organisointivaihtoehdot.
- Kaupunki ei tulevaisuudessa toimi hyvinvointialueen kiinteistöinvestorina.
- Viedään erityisesti inhouse-yhtiöiden palvelusopimukseen tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset.
- Tarkastellaan inhouse-yhtiöiden tarjoamien palvelujen vaihtoehtoisia tuotantotapoja.
- Tehdään konserniyhtiöiden tasetarkastelu ja kotiutetaan mahdolliset yhtiön käyttöpääoma- ja investointitarpeen ylittävät jakokelpoiset pääomat.
- Luovutaan tappiota tuottavista omaisuuseristä (sijoitukset).

Teema 1: Operatiiviset toimenpiteet

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

- Purkujen lisäämiseen kohdennetaan nykyistä enemmän rahaa, jolloin ylläpitokustannuksen poistuvat ja tontti vapautuu muuhun käyttöön
- Kiinteistökehityksen organisoinnin ja resursoinnin tarkastelu, niin että toiminnalliset ja taloudelliset insentiivit ovat yhden johdon alla
- Kiinteistökehityksen organisoinnin arvioinnilla tavoiteltavia vaikutuksia
 - Tavoitteena saada tyhjen tilojen kustannukset pois rasittamasta nykyisiä vuokralaisia
 - Tilat irrotetaan pois Tilapalveluiden taseesta ja taloudesta (ei pienennä kaupungin kokonaiskustannuksia)
 - Ulkoiset vuokralaiset yhtiön hoitoon
 - Hallinto ja toiminta eriytetty Tilapalveluista
 - Määräraha ja ohjaus KH:n toimesta
 - Hyödynnetään jotain nykyistä kiinteistöyhtiötä
 - Asunto-osakkeiden ja asuntokiinteistöjen myynti yhtiölle

Teema 1: Operatiiviset toimenpiteet

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

Sopeutustoimenpide	Kertavaikutus €	Pysyvä €/vuosi
Kiinteistöjen myynnit	+ 2,05 M€	+ 0,48 M€
Sote- ja pelastusasemat	+ 2,53 M€	- 0,35 M€
Kiinteistöjen purkaminen	- 3,66 M€	+ 2,20 M€
Kiinteistökehitys, vuodesta 2026 lähtien		+1,0 M€
Muut operatiiviset toimenpiteet		
Konserniyhtiöiden tasetarkastelu	+ 0,50 M€	

Teema 2: Operatiiviset järjestelyt

Tausta

- Kiinteistö Oy Kuopion Koulutilat on hallinnollinen yhtiö.
 - Tehtyjen selvitysten perusteella näyttäisi, että yhtiömuotoinen toiminta ei tuota kaupungille hyötyä vaan päinvastoin olisi edullisempaa, että koulutilojen omistus olisi myös yhtiön hallinnassa olevien tilojen osalta ydinkaupungin omaa toimintaa.
- Konserniyhtiöiden antolainojen ja takausvastuiden määrä on yhteensä noin 390 M€.
 - Antolainat 2023 keskimäärin 244 M€, josta korkotuotot 10,4 M€/v. (laskennallinen keskiporkko 4,26 %)
 - Koron tarkastus + 0,25 % = n. 0,61 M€ vuoden 2023 kokonaislainamäärällä.
 - Takausvastuut 31.12.2023 153 M€, josta provisiotuotot 0,43 M€/v.
 - Takauskannassa on n. 10 M€ annettuja takauksia joista ei peritä provisiota.
 - Provision tarkastus + 0,10 % = n. 0,15 M€ vuoden 2023 kokonaistakausmäärällä.

Teema 2: Operatiiviset järjestelyt

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Kiinteistö Oy Kuopion Koulutilat – yhtiö puretaan kaupungin taseeseen
 - Yhtiöllä on kiinteäkorkoisia lainoja, joiden osalta järjestely vaatii neuvottelua Kuntarahoituksen kanssa
- Tehdään tarkistukset konsernirahoituksen hinnoitteluun
 - Lainojen korkojen ja takausprovisioiden tarkastus sopimukset ja yleinen korkotaso huomioiden.
 - Uusia provisiottomia takauksia ei myönnetä.

Teema 2: Operatiiviset järjestelyt

Vaikutukset (€)

Sopeutustoimenpide	Kertavaikutus €	Pysyvä €/vuosi
Kiinteistö Oy Kuopion Koulutilat –yhtiön purku kaupungin taseeseen		+ 0,25 M€
Konsernirahoitus, korkojen ja provisioiden tarkistukset		+ 0,50 M€

Teema 3: Strategiset toimenpiteet

Tausta

- Konserniyhtiöiden tuloutus nykytilanteessa
 - Kuopion Energia –konserni n. 9 M€/vuosi, koostuu pääoman palautuksesta, osingosta, koroista ja takausprovisioista.
 - Kuopion Vesi n. 4 M€/vuosi lainojen korkoja.

Teema 3: Strategiset toimenpiteet

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Yhtiöille, joiden liikevaihto muodostuu markkinoilla (=ei omistajalta), asetetaan tuloutustavoite.
 - Tuloutustavoitteen tarkastaminen/asettaminen kohdentuu seuraaviin yhtiöihin:
 - Kuopion Energia
 - Kuopion Vesi
 - Niiralan Kulma
 - Kuopion Pysäköinti
 - Huomioidaan toimialakohtainen regulaatio (energia, vesi, asuminen)

Teema 3: Strategiset toimenpiteet

Sopeutustoimet (viiteaineistoa)

Sopeutustoimenpide	Kertavaikutus €	Pysyvä €/vuosi
Konsernituloutuksen lisääminen		+ 2,00 M€

Teema 4: Strategiset järjestelyt

Tausta

- Kuopion Energia –konserni on nykyisin kaupungin 100 % omistama tytäryhteisö.
 - Yhdistyminen Savon Voiman kanssa on ollut vireillä useita kertoja vuosien aikana.
 - Kuopion Energialla on edessä mittavat investoinnit (mm. pienydinvoimala), jotka haastavat koko kaupunkikonsernin rahoituksen ja tuloutuksen osalta.
- Kuopion Opiskelija-asunnot Oy ja Niiralan Kulma Oy ovat molemmat vuokra-asuntomarkkinoilla toimivia kaupungin 100 % omistamia tytäryhteisöjä.
 - Selvitetään, mitä synergiaetuja ja säästöjä yhtiöiden rakennejärjestelyillä olisi saavutettavissa.
- Kaupunki omistaa tytäryhtiö Kuopion Pysäköinnin kautta kauppakeskus Apajan, mikä ei ole kaupungin ydintoimintaa. Apaja on osa tori- ja kauppahallikiinteistöä.
- Kaupunki on merkittävä omistaja useissa inhouse-yhtiöissä.
 - Sidosyksikköyhtiöiden toimintaan kohdistuu paine mm. hallitusohjelman 10 % vähimmäisomistusvaatimuksen ja tuoreen oikeuskäytännön puolelta.
 - Hyvinvointialueuudistuksen jälkeen kaupungin sidosyksiköiltä tekemät hankinnat ovat muuttuneet vähemmän spesifiksi → ostaminen markkinoilta helpottuu.

Teema 4: Strategiset järjestelyt

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Kuopion Pysäköinti Oy:n osalta selvitetään mahdollisuus keventää tasetta myymällä Kauppakeskus Apaja.
- Selvitetään edellytykset Kuopion Opiskelija-asunnot Oy:n ja Niiralan Kulma Oy:n yhdistymiselle.
- Sidosyksiköyhtiöiden osalta strategiset järjestelyt käsitellään omistajapoliittisissa linjauksissa 2024. Lähtökohtaisesti:
 - Säilytetään vähintään 10 % omistuksen keskeisimmissä sidosyksiköissä (inhouse-yhtiöt).
 - Omistusta voidaan keventää yhtiöissä, joissa asiakkuuden suhteellinen osuus on pienempi kuin omistusosuus, kun keventäminen on taloudellisesti järkevää.

Teema 4: Strategiset järjestelyt

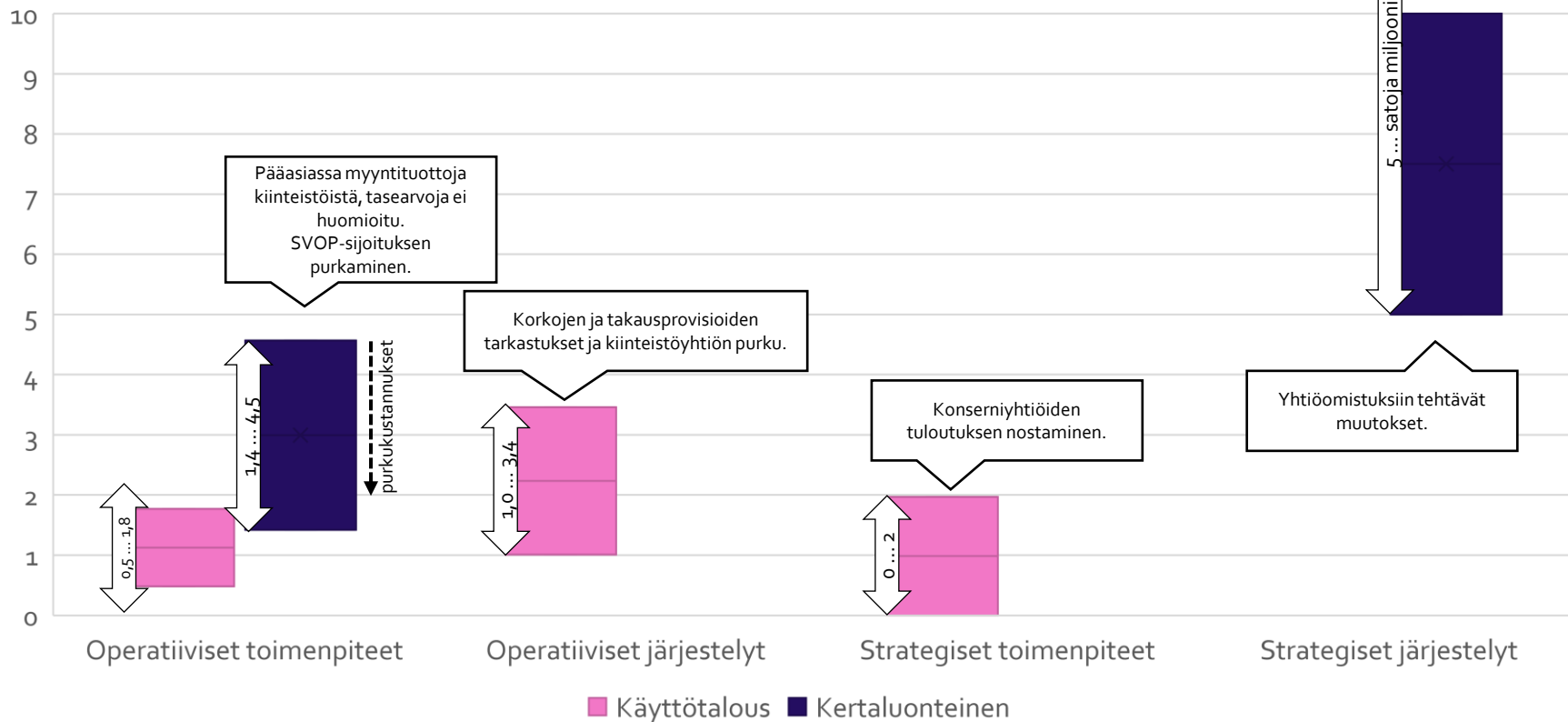
Vaikutukset + x M€

Sopeutustoimenpide	Kertavaikutus €	Pysyvä €
Kuopion Energia –konsernin strategiset järjestelyt	> + 100 M€	Selvitettävä
Kuopion Pysäköinti / Kauppakeskus Apaja –järjestely	Selvitettävä	Selvitettävä
Inhouse-yhtiöiden omistuksen keventäminen mahdolliselta osin	Ei arvioitu	Ei arvioitu
Kuopaksen ja Niiralan Kulman yhdistyminen	Selvitettävä	Selvitettävä

Sopeutuksen aikataulutus

Heti	TA2025	Sopeutuskauden aikana	Sopeutuskauden jälkeen
	Operatiiviset toimenpiteet: Kiinteistöjen myynti ja purkaminen		
	Palvelusopimusten tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset		
Konserniyhtiöiden tasetarkastelu			
		KOY Koulutilat -yhtiön purkaminen	
	Konsernirahoituksen tarkastelu		
	Tuloutustavoitteiden asettaminen ja tarkastaminen		
	Strategisiin järjestelyihin liittyvät selvitykset		

Taloudellisten vaikutusten arviointi (miljoonaa euroa)



Pääasiassa myyntituottoja kiinteistöistä, tasearvoja ei huomioitu. SVOP-sijoituksen purkaminen.

Korkojen ja takausprovisioiden tarkastukset ja kiinteistöyhtiön purku.

Konserniyhtiöiden tuloutuksen nostaminen.

Yhtiöomistuksiin tehtävät muutokset.

purkukustannukset

5 ... satoja miljoonia

Henkilöstö

Työssäolopäivien lisääminen

Henkilöstösuunnittelun tehostaminen

Henkilöstöohjeiden vaikutus kustannuksiin

Teema 1: Työssäolopäivien lisääminen

Taustaa

- Viime vuosina sairauspoissaolopäivien ja –kustannusten määrä on ollut korkea kasvun ja oppimisen palvelualueella
- Koronan jälkivaikutukset edelleen näkyvissä, esihenkilön luvalla sallitaan pidempi poissaolo
- Paikalliset ratkaisut palkallisista vapaista ovat tällä hetkellä käytössä (mm. ylimääräinen palkallinen lomaviikko ja omaehtoinen opiskelu 10 pv/vuosi)
- Eläkevakuuttaja Keva ilmaissut huolensa vuoden 2021 alussa korkeista työkyvyttömyyseläkevakuutusmaksuista 2 % bruttopalkasta 5,5 milj. (2021)

Teema 1: Työssäolopäivien lisääminen

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Käynnistetään toimenpiteet työssäolopäivien lisäämiseksi ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi.
- Käynnistetään neuvottelut paikallisten ratkaisujen muutoksista kuten ylimääräisestä lomaviikosta luopumisesta ja omaehtoisen opiskelun tukemisen kriteereistä.
- Tarkastellaan työterveyshuollon sopimuksen sisältö.
- Asetetaan tavoite työkyvyttömyyseläkevakuutusmaksujen alentamisesta – tavoite työkyvyttömyysmaksuprosentiksi 1,16 %.

Työssäolopäivien lisääminen

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

- Sairauspoissaolojen vähentäminen
- Korvaavan työn mallin käytön tehostaminen
- Työsuojelutyön tehostaminen perustyön tueksi, työpaikkaselvitysten jatkotoimet ja hyödyntäminen
- Työkyvyn edistämistoimien kohdentaminen yksiköihin, joissa paljon poissaoloja
- Työterveyshuoltoyhteistyön tarkastelu
- Työkyvyttömyyseläkkeiden ennaltaehkäisy
- Omaehtoisen opiskelun tukemisen kriteerien tarkastelu työnantajälhtöisesti
- Harkinnanvaraisten työ- ja virkavapaiden kriteerien tarkastelu työnantajälhtöisesti
- Työkykyjohtamisen itsearviointi (Keva) + kehitystoimet
- Ylimääräisestä palkallisesta lomaviikosta luopuminen

Keinoluettelo

Teema 1: Työssäolopäivien lisääminen

Sopeutustoimenpiteet	Aikataulutus	Säästö sopeutuskauden aikana	Yhteensä, M€
Sairauspoissaolojen vähentäminen	2024-2027	500.000	1,5 M€
Työkyvyn tukeminen	2024-2027	100.000	
Työkyvyttömyyseläkkeen ennaltaehkäisy	2024-2027	500.000	
Työterveysyhteistyö	2024-2025	100.000	
Työsuojelutyon tehostaminen perustyön tueksi	2024-2027	300.000	

Teema 2: Henkilöstösuunnittelun tehostaminen

Taustaa

- Tällä vuosikymmenellä henkilöstömenot ovat jatkaneet kasvuaan erityisesti kasvun ja oppimisen palvelualueella. Kuopion kaupungin oma toiminta on osin siiloutunut ja toiminta on resursoitu niin, että jokainen palvelualueet pärjäisivät melko itsenäisesti.
- Tästä aiheutuu epätasaista työnkuormaa. Osaamista tulisi hyödyntää enemmän yli palvelualueiden.
- Eläköitymisen myötä tehtävän uudelleen järjestely tulisi tarkastella huolella ja arvioida täytön tarpeellisuus ja muoto. Tähän voidaan vaikuttaa erityisesti täyttölupamenettelyllä.
- Työntekijöiden saatavuushaasteet tietyissä tehtäväryhmissä ja tehtävien sijaintipaikoista johtuen.

Teema 2: Henkilöstösuunnittelun tehostaminen

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Investoidaan ennakoivan henkilöstösuunnittelun työkaluun, joka edesauttaa palvelutarpeeseen perustuvan henkilöstöresurssin suunnittelussa
- Varmistetaan, että kaupungilla on käytössään sopiva määrä palvelujensa tuottamiseen tarvittavaa osaamista
- Tehostetaan tuleville vuosille tarvittavan henkilöstöresurssin arviointia (tiedolla johtaminen)
- Kohdennetaan henkilöstöresurssit palvelutarpeen mukaan / sisäinen liikkuvuus

Henkilöstösuunnittelun tehostaminen

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

- Osaamisen nykytilan kartoitus ja osaamisen tarpeiden määrittely
- Täyttölupamenettelyn tarkastelu
- Osaamisen jakaminen/hyödyntäminen yli palvelualue rajojen
- Varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteen muutoksen ennakointi
- Työurajohtaminen, oppilaitosyhteistyö ja seudullinen yhteistyö
- Varahenkilöjärjestelmien tarve ja toimivuus
- Palvelutarpeeseen perustuva ennakoiva henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstösuunnittelun tietojärjestelmän hankinta

Keinoluettelo

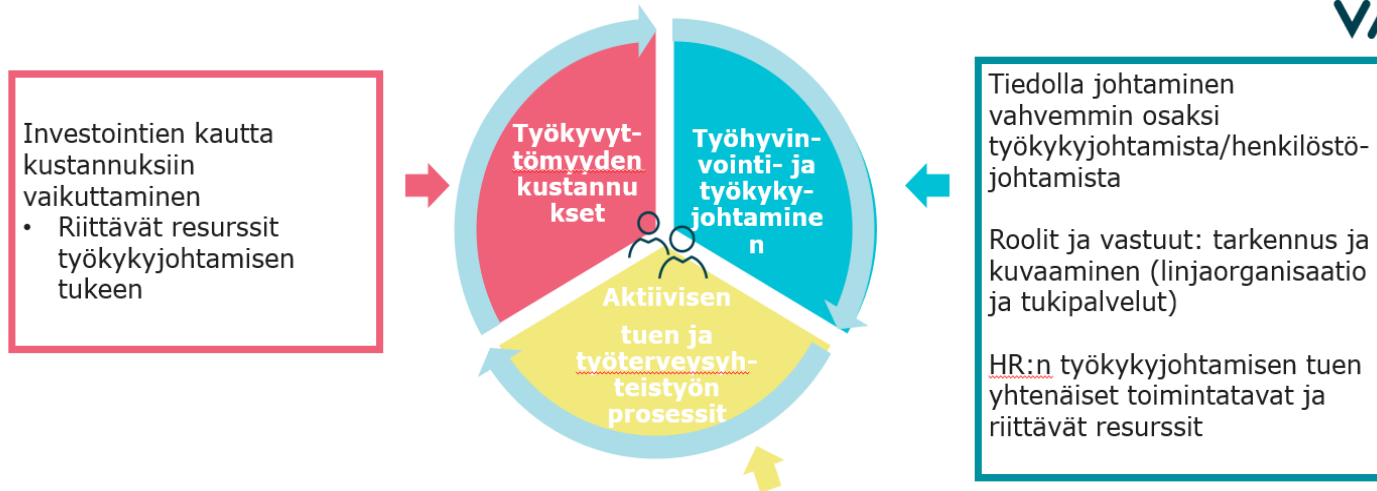
Teema 2: Henkilöstösuunnittelun tehostaminen

Sopeutustoimenpiteet	Aikataulutus	Säästö sopeutuskauden aikana	Yhteensä, M€
Osaamisen jakaminen/hyödyntäminen yli palvelurajojen	2025-2027	200.000	1,0 M€
Henkilöstösuunnittelujärjestelmän hankinta	2025	300.000	
Täyttölupamenettelyn tarkastelu	2024	200.000	
Henkilöstön osaaminen, työrajohtaminen	2025-2027	100.000	
Varahenkilöstöjärjestelmän tarpeellisuuden tarkastelu	2024	100.000	
Työvuorosuunnittelun kustannustehokas hyödyntäminen	2024-2025	100.000	

Teema 3: Henkilöstöohjeiden vaikutus kustannuksiin

Taustaa

Työkykyjohtamisen 360 Kuopio – keskeiset kehityskohteet



Työsuojelun ja työturvallisuuden prosessien selkeyttäminen (työsuojelun toimintaohjelma, roolit ja vastuut)

Työkykyjohtamisen tuki esimiehille: prosessit tukemaan ja esimiehille tuki prosessien mukaiseen toimintaan

Keskitetty seuranta pitkittyvissä työkyvyttömyyden tilanteissa

Työterveyshuollon prosessit, erityisesti työpaikkaselvitysprosessi: huomio työpaikkaselvitysten jatkotoimenpiteisiin, esihenkilö-tth yhteistyön kehittäminen

Teema 3: Henkilöstöohjeistuksen vaikutukset kustannuksiin

Linjaukset sopeutustoimenpiteiksi

- Käynnistetään henkilöstöohjeiden tarkistaminen sekä paikallisten sopimusten tarkastelu ja uudelleen arviointi.

Henkilöstöohjeiden tarkennusten vaikutus kustannuksiin

Ehdotetut muutokset voisivat tarkoittaa käytännössä (valmistellaan ja tuodaan päätöksentekoon erikseen):

- Palvelussuhteeseen liittyvien ohjeistusten tarkastelu
 - Sairauspoissaolo-ohje, harkinnanvaraiset virkavapaat –ohje, lisävastuupalkkioiden myöntäminen, rekrytointilisien myöntäminen, paikallisten sopimusten tarkastelu
 - Nykyisten sopimusten uudelleen arviointi (mm. VAKAN hälytysraha, koulunkäynninohjaajien kesäajan työllistäminen)
 - Työaikapankin käyttöönotto varhaiskasvatuksessa
- Työvuorosunnittelun parantaminen/tehostaminen (lomien suunnittelu, ilta-, lauantai-, sunnuntaityöt ja ylityömääräykset)
- Henkilöstön palkitsemisen ja virkistystoiminnan tarkastelu
- Lomapalkkavelan pienentäminen (säästövapaiden rajoittaminen, lomakauden ulkopuolella annettavien lomien rajaaminen)
- Matka- ja kokouspalkkioiden tarkastelu

Keinoluettelo

Teema 3: Henkilöstöohjeiden tarkennusten vaikutus kustannuksiin

Sopeutustoimenpiteet	Aikataulukus	Säästö sopeutuskauden aikana	Yhteensä, M€
Henkilöstöohjeiden päivitys	2024-2027	400.000	2,25 M€
Paikallisten sopimusten tarkastelu	2024-2027	500.000	
Kaupunkitasoiset, yhtenäiset linjaukset	2024-2027	1.200.000	
Henkilöstön palkitsemisen tarkastelu	2024-2027	150.000	

Sopeutuksen aikataulutus

Heti

- Sairauspoissaolojen vähentäminen
- Työkyvyttömyyseläkkeen ennaltaehkäisy
- Työkyvyn tukeminen
- Työterveysyhteistyö
- Työsuojelutyön tehostaminen perustyön tueksi
- Täyttölupamenettelyn tarkastelu
- Varahenkilöstöjärjestelmän tarpeellisuuden tarkastelu
- Työvuorosuunnittelun kustannustehokas hyödyntäminen

TA2025

- Sairauspoissaolojen vähentäminen
- Työkyvyttömyyseläkkeen ennaltaehkäisy
- Työkyvyn tukeminen
- Työsuojelutyön tehostaminen perustyön tueksi
- Osaamisen jakaminen/hyödyntäminen yli palvelurajojen
- Henkilöstösuunnittelujärjestelmän hankinta
- Työvuorosuunnittelun kustannustehokas hyödyntäminen

Sopeutuskauden aikana

- Sairauspoissaolojen vähentäminen
- Työkyvyttömyyseläkkeen ennaltaehkäisy
- Henkilöstöohjeiden päivitys
- Paikallisten sopimusten tarkastelu
- Paikallisten sopimusten tarkastelu
- Henkilöstön palkitsemisen tarkastelu
- Työkyvyn tukeminen
- Työsuojelutyön tehostaminen perustyön tueksi
- Henkilöstön osaaminen, työrajohtaminen
- Työvuorosuunnittelun kustannustehokas hyödyntäminen

KUOPIO

**Keinovalikoima
yhteensä**

Teemat	Heti	TA 2025	Sopeutuskauden aikana 2026-2027	Sopeutuskauden ulkopuolella	Yhteensä	TEEMA YHTEENSÄ
Palveluverkko ja investoinnit						7 835 000
Investointitason alentaminen 75 miljoonaan euroon (rahoituskulu ja poistovaikutus)			630 000		630 000	
Palveluverkkomuutokset (varhaiskasvatus)	137 000	473 000	645 000	548 000	1 803 000	
Palveluverkkomuutokset (perusopetus)		827 000	3 053 000	1 522 000	5 402 000	
Palveluverkkomuutokset (hyvinvointi)					0	
Palvelut, palveluprosessit ja hallinto						14 841 000
Avustukset		390 000	680 000		1 070 000	
Palvelutaso		1 446 000	380 000		1 826 000	
Palvelujen järjestäminen ja ostaminen	160 000	1 798 000	3 900 000		5 858 000	
Hallinto ja organisointi	28 000	2 794 000	865 000		3 837 000	
Tulot ja maksut		1 735 000	515 000		2 250 000	
Palveluprosessit ja digitalisaatio					Huomioitu muissa tavoitteissa	
Hanketoiminta					Huomioitu tulot ja maksut -kohdassa	

Teemat	Heti	TA 2025	Sopeutuskauden aikana 2026-2027	Sopeutuskauden ulkopuolella	Yhteensä	TEEMA YHTEENSÄ
Omaisuus ja konsernirakenne						4 800 000
Kiinteistöjen myynnit (netto)			480 000		480 000	
Sote ja pelastusasemat			-350 000		-350 000	
Kiinteistöjen purkaminen			920 000		920 000	
Kiinteistökehitys			1 000 000		1 000 000	
Konserniyhtiöiden tasetarkastelut					selvitettävä	
Kiinteistö Oy Kuopion Koulutilat –yhtiön purku kaupungin taseeseen			250 000		250 000	
Konsernirahoitus, korkojen ja provisioiden tarkastukset			500 000		500 000	
Konsernituloutuksen lisääminen			2 000 000		2 000 000	
Kuopion Energia –konsernin strategiset järjestelyt					selvitettävä	
Kuopion Pysäköinti / Kauppakeskus Apaja –järjestely					selvitettävä	
Inhouse-yhtiöiden omistuksen keventäminen mahdolliselta osin					selvitettävä	

Teemat	Heti	TA 2025	Sopeutuskauden aikana 2026-2027	Sopeutuskauden ulkopuolella	Yhteensä	TEEMA YHTEENSÄ
Henkilöstö						4 750 000
Sairauspoissaolojen vähentäminen						
Työkyvyn tukeminen						
Työkyvyttömyyseläkkeen ennaltaehkäisy						
Työterveysyhteistyö						
Työsuojelutyön tehostaminen perustyön tueksi		500 000	1 000 000		1 500 000	
Osaamisen jakaminen/hyödyntäminen yli palvelurajojen						
Henkilöstösuunnittelujärjestelmän hankinta						
Täyttölupamenettelyn tarkastelu						
Henkilöstön osaaminen, työrajohtaminen						
Varahenkilöstöjärjestelmän tarpeellisuuden tarkastelu						
Työvuorosuunnittelun kustannustehokas hyödyntäminen		200 000	800 000		1 000 000	
Henkilöstöohjeiden päivitys						
Paikallisten sopimusten tarkastelu						
Kaupunkitasoiset, yhtenäiset linjaukset						
Henkilöstön palkitsemisen tarkastelu		300 000	1 950 000		2 250 000	

Yhteenvedo sopeutustoimenpiteiden talousvaikutuksista

Teemat	Heti	TA 2025	Sopeutuskauden aikana 2026-2027	Sopeutuskauden ulkopuolella	Yhteensä
Palveluverkko ja investoinnit	137 000	1 300 000	4 328 000	2 070 000	7 835 000
Palvelut, palveluprosessit ja hallinto	188 000	8 313 000	6 340 000	0	14 841 000
Omaisuus ja konsernirakenne	0	0	4 800 000	0	4 800 000
Henkilöstö	0	1 000 000	3 750 000	0	4 750 000
Toimenpiteet yhteensä	325 000	10 613 000	19 218 000	2 070 000	32 226 000

- Edellä esitettyjen toimenpiteiden lisäksi kaupunki saa kertaluontoisia omaisuuden myyntituloja ja mahdollisista yhtiöjärjestelyistä saatavia tuloja.
- Kertaluonteisia eriä (koulujen alaskirjaukset, kiinteistöjen myynnit, sote- ja pelastusasemien myynnit, purkukustannukset ja konserniyhtiöiden tasetarkastelut ym.) ei ole laskettu mukaan taloutta tasapainottaviin toimenpiteisiin.
- Yhdessä esitettyjen linjausten toteuttamisen kanssa asetettu tasapainotustavoite 35 M€ on mahdollista saavuttaa.
- **Mikäli tasapainotusohjelman seurannan yhteydessä osoittautuu, että päätetyt toimenpiteet ovat riittämättömiä talouden tasapainon saavuttamiseksi, keinovalikoimaa voidaan laajentaa mm. veronkorotuksiin ja taloudellisesti tuotannollisin perustein käynnistettäviin yhteistoimintaneuvotteluihin.**