



Ohjausryhmän yksimielinen esitys 20.8.2024

Tulevaisuuden Nivala – yhteistyöllä tasapainoon

Kimmo Haapasalo, Heli Takamäki

FCG.

Työn käynnistyminen

Kuntatalouden käänne ja sen vaikutukset Nivalaan

- Suomen valtion talous ajautui taantumaan 2023 loppua kohti kuljettaessa, mutta Kuntaliitto arvioi, että vuoden 2023 aikana kuntatalous asettuisi tasapainoon huomattavien poikkeuserien kuten verohäntien ansiosta.
- Tilinpäätösten valmistuttua voidaan todeta, että kuntatalouden todellinen kehitys on jäänyt sote-uudistuksen vaikutusten alle: tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan koko kuntatalouden alijäämä painui 2023 vahvasti miinukselle: tilastot osoittavat kuntasektorille lähes 1,4 miljardin euron alijäämää. Hyvinvointialueiden alijäämä oli ennakkolukujen mukaan 1,6 miljardia euroa. Yhteensä kuntien ja hyvinvointialueiden alijäämä nousi viime vuonna kolmeen miljardiin euroon. Alijäämä kasvoi 2,6 miljardilla eurolla vuoteen 2022 verrattuna – eniten koko tilastohistorian aikana.
- 2024 talousarvioiden perusteella kuntien talousnäköymät heikkenevän nopeasti. Synkentyvän talouden taustalla on useita syitä: verohäntien poistuminen, talouskasvun vaikeus, keskimääräistä ansiotasokehitystä korkeampi palkkojen nousu, ostopalveluiden kallistuminen, esim. varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nousu sekä erilaisten rahoitusvastuiden (muun muassa työttömyydestä) lisääntyminen nostavat kuntien kustannuksia.
- Viimeisin kuntien heikentyvään talouteen vaikuttava erä oli kuntien Black Friday, joka kohdisti kuntien valtionosuusrahoitukseen yllättäen satojen miljoonien eurojen lisäleikkauksen. Tulojen ja menojen epätasapaino merkitsee sopeutuspainetta koko kuntatalouteen tuleville vuosille. Vuonna 2023 negatiivisen vuosikatteen kuntia on vain muutama, mutta taloussuunnittelukauden loppua kohden määrä nousee.

Kuntatalouden käänne ja sen vaikutukset Nivalaan

- Nivalassa 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. Tämä näkyy selvästi myös painelaskelmasta (dia 5), joka kuvaa kunnan talouden kehitystä tilanteessa, jos kaupunki ei tee korjaavia toimenpiteitä.
- Mikäli kaupunki ei löydä riittävästi taloutta tasapainottavia keinoja (lisää tuloja tai vähemmän menoja), kaupungin taseessa olevat ylijäämät on syöty 2028 mennessä.
- Huolestuttavin talouden heikkenemisen indikaattori on vuosikatteen mahdollinen kääntyminen negatiiviseksi (2027), mikä toteutuessaan tarkoittaa, että kaupunki ei pysty kattamaan oman toiminnan kustannuksia saamallaan rahoituksella – ja joutuu ottamaan lainaa esim. palkkojen maksuun.
- Talousarvion 2024 yhteydessä valtuusto linjasi, että käynnistetään työ kaupungin toiminnan ja talouden kehittämisen hanke, jossa käydään läpi mm hankintaprosessit, toimiala-, palvelu-, ja henkilöstörakenne, käytössä olevat ohjelmistot ostopalvelusopimukset, tilat jne. Kaupunginhallitukselle annettiin valtuudet asettaa työryhmä tätä työtä varten. Kaupunginhallitus ryhtyi toimiin perustaen toiminnan kehittämistä ja talouden sopeuttamistyötä varten työryhmän, joka yhteistyössä Finnish Consulting Group (FCG Oy) asiantuntijoiden kanssa lähti etsimään keinoja, jotka toteuttamalla kaupungin talous saadaan kääntymään kuntalain edellyttämälle tasolle.

Nivala	Trendi		2017-2022		1 396 <-"Verohäntä"		1 311 <-VOS erä				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
Painelaskelma lähtötilanteessa											
Asukasluku	10 396	10 419	10 312	10 201	10 094	9 982	9 870	9 761	9 648	9 533	
Veroprosentti	22,00	22,00	9,36	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	
Toimintakate 1000 e	-71 911	-77 263	-34 689	-35 962	-38 576	-40 333	-42 115	-43 559	-45 029	-46 531	
Toimintakatteen muutos 1000 e		-5 353	42 575	-1 273	-2 614	-1 757	-1 782	-1 444	-1 469	-1 503	
...muutos %:ia		7,4 %	-55,1 %	3,7 %	7,3 %	4,6 %	4,4 %	3,4 %	3,4 %	3,3 %	
Tuloverotulo 1000 e	30 275	31 490	16 813	17 360	17 387	18 030	18 596	18 850	19 098	19 342	
Kiinteistövero 1000 e	2 520	2 529	2 754	2 756	2 754	2 796	2 839	2 883	2 928	2 973	
Osuus yhteisöveron tuotosta 1000 e	2 139	2 307	1 609	1 457	1 553	1 597	1 691	1 741	1 794	1 847	
Verotulot yhteensä 1000 e	34 934	36 327	21 175	21 573	21 694	22 423	23 126	23 475	23 819	24 163	
Valtionosuudet 1000 e	40 951	43 940	16 443	15 556	16 471	16 827	16 761	17 089	16 888	16 624	
...muutos 1000 e		2 989	-27 497	-887	915	356	-66	328	-201	-264	
...muutos %:ia		7,3 %	-62,6 %	-5,4 %	5,9 %	2,2 %	-0,4 %	2,0 %	-1,2 %	-1,6 %	
Verorahoitus yhteensä 1000 e	75 886	80 267	37 619	37 130	38 165	39 249	39 887	40 564	40 707	40 787	
...muutos 1000 e		4 381	-42 648	-489	1 035	1 084	637	677	144	79	
...muutos %:ia		5,8 %	-53,1 %	-1,3 %	2,8 %	2,8 %	1,6 %	1,7 %	0,4 %	0,2 %	
Käyttökate 1000 e	3 975	3 004	2 930	Vuosikatteen tulee olla minimissään positiivinen, normaalitilanteessa vuosikatteella katetaan poistot						-4 321	-5 745
Rahoitustuotot ja -kulut 1000 e	1 196	-974	729						1 808	1 780	
Vuosikate 1000 e	5 172	2 030	3 659	1 556	1 457	778	-378	-1 164	-2 513	-3 965	
Poistot 1000 e	2 832	2 743	2 810	2 865	3 275	3 276	3 235	3 266	3 294	3 320	
Satunnaiset tulot ja menot 1000 e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Yli-/alijäämä 1000 e	2 342	-711	729	-1 307	-1 816	-2 498	-3 614	-4 431	-5 807	-7 285	
Kumulatiivinen jäämä 1000 e	13 228	11 527	13 256	10 949	9 133	6 635	3 021	-1 410	-7 217	-14 502	
Kumulatiivinen jäämä eur/as				1 073	905	665	306	-144	-748	-1 521	
Nettoinvestoinnit 1000 e				10 016						4 112	
Lainakanta 1000 eur	38 300	65 755	0	5 109						33 251	
Lainakanta eur/as	5 627	6 123	0	501	696	824	1 311	1 882	2 602	3 488	

Tasapainoisessa taloudessa kaupungin tulos on positiivinen ja taseessa on ylijäämää

Kriittinen piste 2027-2028, kun taseen ylijäämät on käytetty. Ennen tätä toimenpiteillä on pystyttävä oikaisemaan talouden suunta

Ohjausryhmän tavoite ja työskentely

- Kaupunginhallitus nimesi ohjausryhmän seuraavasti: Eija-Riitta Niinikoski, pj. Jarmo Vuolteenaho, vpj. Urpo Korkiakoski, Timo Vähäsöyrinki, Tuovi Kumpulainen, Kaarina Pyykkönen, Ari Kukkurainen. Kaupungin johtoryhmä on osallistunut asiantuntijoina ohjausryhmän työskentelyyn.
- Työn käynnistyessä ohjausryhmä asetti tasapainotustavoitteeksi n. 10 % toimintakatteesta (n. 3 miljoonaa euroa) ja edellytti, että tasapainotustyössä tarkastellaan koko konsernia.
- Talouden tasapainoa tavoitellaan vuoden 2026 loppuun mennessä, mutta kehitys- ja sopeutustoimenpiteitä voidaan ehdottaa myös pidemmälle ajalle.
- Työn käynnistysvaiheessa kaikki keinot olivat sallittuja, mutta lomauttamisen käyttämistä tasapainottamiskeinona on pidettävä aivan viimeisenä mahdollisuutena.
- Ohjausryhmä on kokoontunut seitsemän kertaa ja valtuustolle on järjestetty kaksi infotilaisuutta ja valtuustoseminaari.
- Ohjausryhmän työstä on tiedotettu henkilöstölle jokaisen kokouksen jälkeen. Henkilöstökysely järjestettiin toukokuussa 2024.
- Työn valmistuttua lopullisesta keinovalikoimasta tiedotetaan ensimmäisenä henkilöstölle.

Tasapainotustyön eteneminen

- Työn käynnistyessä Nivalan kaupungin nykytilannetta arvioitiin FCG Oy:n tekemän talous- ja toiminta-analyysin perusteella (esitely valtuustolle 29.2.). Analyysin jälkeen kokonaiskuvaa täydennettiin haastattelemalla johtavat viranhaltijat, konserniyhtiöiden toimitusjohtajat ja johtavat luottamushenkilöt.
- Haastattelujen perusteella pyrittiin tunnistamaan suurimmat kokonaisuudet, joiden kehittämisen kautta Nivalan kaupungin talouden tasapainottuminen on mahdollista pitkällä tähtäimellä.
- Kehittämisen ja sopeutumisen työ mukailee kaupungin strategiatyötä, joka käynnistyy kevään aikana. Kuntalaki edellyttää, että strategialla ja talouden suunnittelulla on selvä yhteys (strategian toteuttamiseksi pitää pystyä talousarvioissa osoittamaan riittävät määrärahat), joka luodaan viemällä sekä strategiatyötä että kehittämisen ja sopeutumisen työtä käsi kädessä.
- Tasapainottamisen teemoiksi nousivat mm.
 1. Yhteistyön ja kumppanuuden lisääminen (kunnan, tyttärien, naapurikuntien, alueen muiden toimijoiden kesken)
 2. Organisoituminen kaupungin omassa organisaatiossa ja konsernitasolla
 3. Omistamisen rooli (mitä omistetaan, miksi omistetaan, mitä tavoitteita omistamiselle asetetaan)
 4. Sopimusohjaamiseen liittyvät asiat
 5. Kasvun hinta / elinvoimapanostukset / investoinnit (vaikutuksien arviointinäkökulma)

Työn edetessä ohjausryhmä tarkensi kehittämisen ja sopeutumisen tavoitetta seuraavasti:

- Toimenpiteillä on mahdollisimman vähän (negatiivista) vaikutusta kuntalaisen tai kunnassa toimivien yritysten elämään.
 - Toimenpiteiden kuntalaisiin suoraan kohdistuvat vaikutukset ovat vähäisiä tai ne kohdistuvat suppeaan asiakas-/kohderyhmään.
 - Tavoitteena on löytää keinoja, joilla tehostetaan oman organisaation toimintaa niin paljon, että ulospäin / kuntalaisille näkyy mahdollisimman vähän.
 - Kaikkea vapaaehtoista ei voi jatkossa tehdä (samalla tasolla). Onkin tärkeää, että jatkossa valtuusto pystyy löytämään strategian mukaiset, vaikuttavimmat panostukset.
- Ohjausryhmä on todennut, että tasapainotustarve 3 miljoonaa euroa on niin suuri, että täysin ilman vaikutuksia sitä on mahdotonta saavuttaa.

Toimenpiteiden valinta

- FCG asiantuntijat esittelivät ohjausryhmälle useita kymmeniä erilaisia vaihtoehtoja kehityskohteiksi ja taloutta tasapainottaviksi keinoiksi.
- Ohjausryhmä punnitsi vaihtoehtoja talouden, henkilöstövaikutusten, kaupungin elinvoiman, asukkaan kokemuksen palvelulaadun ja kasvumahdollisuuksien löytämisen näkökulmista.
- Ohjausryhmä piti erityisen tärkeänä sitä, että toimintaa kehitetään pitkällä tähtäimellä toimintaympäristön muutokset huomioiden; väestömuutokselle ei ummisteta silmiä, mutta ei myöskään suljeta pois mahdollisuutta muuttaa suunnitelmia, ts. kaupunki säilyttää muutoskyvykkyyden, mikäli asukasluku, lasten määrä, palvelu- tai työvoiman tarve kääntyvät nousuun – tai jos yleinen taloustilanne yllättäen heikkeneekin.
- Ohjausryhmä on esitellyt valtuustolle keinoaihiot, joiden käyttökelpoisuutta valtuusto sai arvioida antamalla plussia ja miinuksia. Ohjausryhmä on keskustellut kaikkien valtuustoryhmien puheenjohtajien kanssa. Ohjausryhmä on omalta osaltaan priorisoinut kehittämisen ja talouden tasapainottamisen keinoja.
- Lopullisen keinovalikoiman koostamisessa on huomioitu henkilöstökyselyn tulokset ja valtuustoryhmien kommentit.

Päätöksenteko

- **Ohjausryhmän esitys talouden tasapainottamiseksi on luonteeltaan strateginen periaatepäätös, jossa määritellään sekä euromääräiset tavoitteet että jatkovalmistelulinjaukset, joihin kaupungin päätöksenteossa voidaan sitoutua pitkällä tähtäimellä.**
- Ohjausryhmä on ohjannut viranhaltijavalmistelua. Loppuraportissa esitetään hallitukselle ja edelleen valtuustolle päätettäväksi teemaryhmittäin linjaukset, joiden pohjalta viranhaltijat voivat valmistella tuleviin talousarvioihin tasapainottamistoimenpiteitä hallintosäännön mukaisesti.
- Valtuusto päättää linjauksista ja (euromääräisistä) tavoitteista. Valtuusto sitoutuu talouden tasapainottamiseen yli ajan ts. seuraava valtuusto jatkaa ko. linjausten ja tavoitteiden mukaisesti tasapainotustyötä (kuntalain vaatimus talouden tasapainosta).
- Lautakunnat ja valtuusto(t) päättävät (hallintosäännön mukaisin päätäntävaltuuksin) yksittäisistä toimenpiteistä tulevien talousarvioiden valmistelun yhteydessä, yleisten linjausten ja tavoitteiden mukaisesti.

Toimenpiteiden täytäntöönpano ja seuranta

- Valtuuston hyväksymä toimenpidekokonaisuus on strateginen periaatepäätös, joka ulottuu vuosikymmenen vaihteeseen asti. Useiden toimenpiteiden toteutuminen 3-5 vuoden päästä edellyttää valmistautumista jo talousarviosta 2025 alkaen esimerkiksi investointien suunnittelun näkökulmasta ts. toimenpiteiden täytäntöönpano ja/tai toiminnan suunnittelu alkaa välittömästi.
- Konsernitasoisten toimenpiteiden täytäntöönpanosta ohjausryhmä toteaa, että toimenpiteet ovat niin laajoja ja vaikuttavuudeltaan merkittäviä, että niiden toteuttamisen tulee tapahtua erillisessä prosessissa. Konsernitasoisten toimenpiteiden selvittäminen saatetaan loppuun vuoden 2024 loppuun mennessä ja mahdolliset toimenpiteet viedään täytäntöön vuoden 2025 aikana.
- On tärkeää, että tasapainotustyö käynnistyy viipymättä valtuuston päätöksen jälkeen. Kaupunginjohtajan tehtävänä on varmistaa toimenpiteiden täytäntöönpano ja resursointi – ja pitää luottamushenkilöt ajan tasalla toimenpiteiden etenemisestä ja toteutumisesta. On mahdollista, että kaupungin kehittämisen ja talouden tasapainottamisen työryhmä jatkaa toimintaansa ohjaten keinojen valmistelua ja vaikutusten arviointia, jotta varmistetaan hyvä liikkeellelähtö. Ensimmäinen toimintavuosi päätöksen jälkeen on onnistumisen näkökulmasta kriittinen.
- Valtuuston päätösten toteutumisen seuranta tapahtuu osavuosikatsausten ja tilinpäätösten (toimintakertomusten) yhteydessä. Tarkastuslautakunta arvioi omalta osaltaan valtuuston päätösten täytäntöönpanoa ja toteutumista.
- Tasapainotusohjelman toteutuksesta raportoidaan kaupunginhallitukselle säännöllisesti kuukausiseurannan yhteydessä.

Ennakkovaikutusten arvioinnista

- Poikkihallinnollisella ohjausryhmätyöskentelyllä on pyritty varmistamaan se, että linjausten ja tavoitteiden edellyttämät keinot ovat toteutettavissa (ovat lainsäädäntö huomioiden mahdollisia, eivätkä keinot 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.**

FCG.

Kehittäminen

Toiminnan kehittämisen rakenne

- Valtuuston linjauksen mukaisesti, toiminnan kehittämisen ja talouden tasapainottamisen työssä rinnakkain ovat kulkeneet sekä kehittämisen kokonaisuus että talouden tasapainottamisen työ.
- Toiminnan kehittäminen ja tasapainotus nojaavat vahvasti Nivalan omaan strategiaan ja strategiatyöhön muodostaen yhteneväisen kokonaisuuden.
- Toiminnan kehittämisen osa-alueet ovat:
 - Investointisuunnitelma
 - Tytär- ja osakkuusyhtiöiden omistajaohjaus
 - Tarkoituksenmukainen kiinteistökanta
 - Avustamisen käytännöt ja kumppanuussopimus
 - Eläköitymisten hyödyntäminen
 - Hankintojen keskittäminen
 - Kaupungin yhteiset toimistotehtävät

Nivalan kymppi

kymmenen vuoden investointisuunnitelma

- Kymmenen vuoden investointisuunnitelma on työväline kehittämistavoitteiden, hankkeiden, talouden tasapainoa turvaavien rahoitusmahdollisuuksien ja investointien yhteensovittamiseen
- Investointisuunnitelma on perusta maanhankinnan ja kaavoituksen ohjelmointiin, investointiohjelmalle ja kaupungin tontinluovutuksille.
- Investointiohjelmaa on vuosittain päivitettävä kaupungin kehittämistä ennakoiva dokumentti

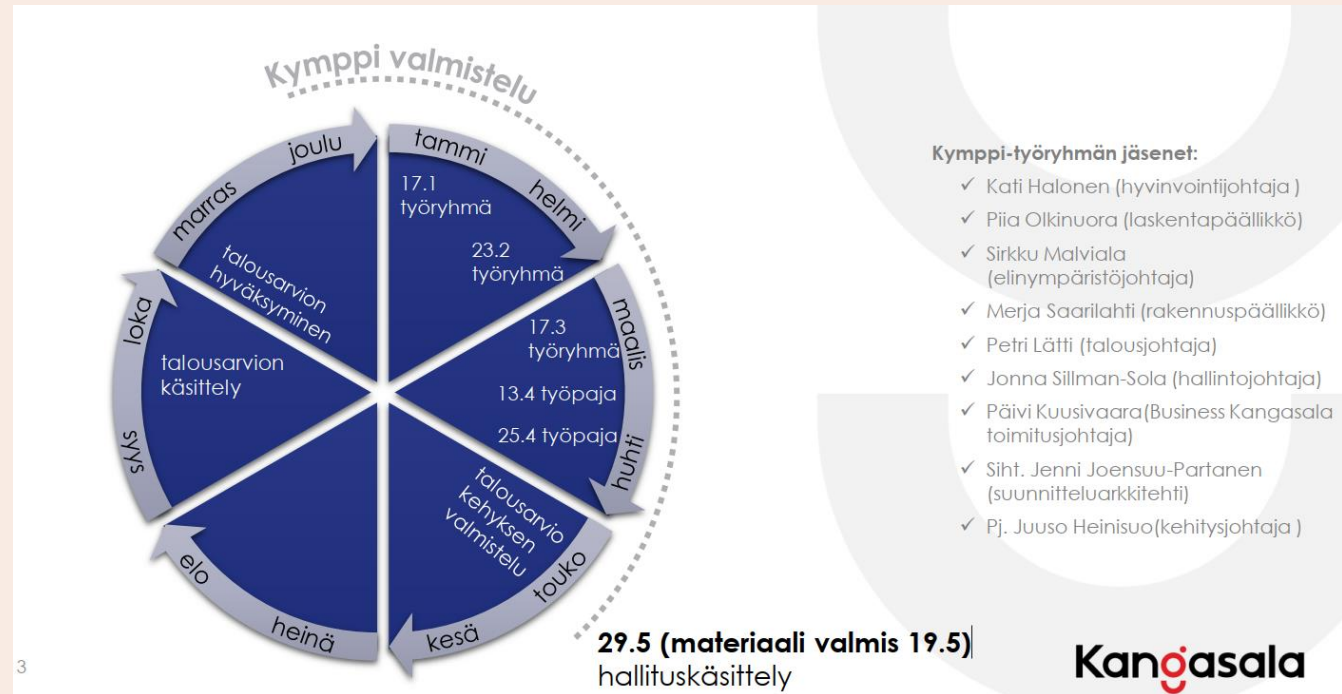
Nivalan kymppi:

- Realistinen tilannekuva
- Strategiset tavoitteet
- Palveluverkko-suunnitelma
- Palveluverkon nykytila
- Kaavoitus
- Väestötiedot ja syntyvyys

Nivalan kymppi

kymmenen vuoden investointisuunnitelma

1. Valmistelu tukee taloussuunnittelua ja kaupunginkehittämistä
2. Vuosittainen valmistelu on valmis ennen TA-käsittelyä
3. Valmistelu kytketään osaksi kaupungin toiminnan ja talouden vuosikelloa
4. Nivalan kymppi on kiinteä osa kaupungin strategista johtamista



Esimerkki Kangasalan 10 + 5 -ohjelmasta

Kaupunkistrategian tavoitteet kaudelle 2022-2025

1. Konsernirakenne ja kiinteistökanta ovat tarkoituksenmukaiset.
2. Kehitämme konsernin sisäistä yhteistyötä ja vahvistamme omistajaohjausta.

Tytäryhteisöjen luokittelua

(esimerkki siitä, miten luokittelua kannattaa selkeyttää)

Tytäryhteisö	Omistusintressi	Omistus %	Omistuksen kehittäminen	Yleiskuvaus ja tavoitteet omistukselle
Nivalan Kaukolämpö Oy		100%		Yhtiön toiminta tukee kaupungin elinvoimaisuutta ja vetovoimaa tuottamalla sähköä ja lämpöä ja jakelemalla lämpöä alueen kiinteistöille ekologisesti ja kilpailukykyiseen hintaan.
Kiinteistö Oy Kesti		100%		Yhtiö rakennuttaa, omistaa ja ylläpitää palvelu- ja tukiasuntoja ja vuokraa niitä erityisryhmien käyttöön. Yhtiö noudattaa toiminnassaan yleishyödyllisyyden periaatteita siten, että hinnoittelu turvaa toiminnan pitkän aikavälin kannattavuuden.
Nivalan Liikuntakeskus Oy		98,93%		Yhtiö hoitaa tehtäviä, jotka on liikuntalaissa säädetty kaupungin hoidettavaksi. Yhtiö voi edistää tehtäviä, jotka kuuluvat kulttuurilain mukaan kaupungin toimialaan. Kaupunki varaa talousarvioonsa vuosittain määrärahat, joilla yhtiö edistää kaupunkilaisten liikuntamahdollisuuksia ja ylläpitää liikuntahalleja ja ulkoliikuntapaikkoja. Investointien toteuttaminen edellyttää hankekohtaisen määrärahan vahvistamista kaupungin talousarvioon, sekä kaupungin sitoutumista investoinnin ylläpitokuluihin. Yhtiö ei tavoittele jakokelpoista voittoa eikä aiheuta kilpailuhaittaa alueen yrityksille.

Kaupunki määrittelee tytäryhteisöjen omistusintressi, omistuksen kehittäminen ja selkeät tavoitteet omistukselle (esim. toiminta ja talous) talousarvion 2025 yhteydessä.

Tarkoituksenmukainen kiinteistökanta

- Kiinteistöstrategian tarkoitus on ohjata kaupungin kiinteistöjen käyttöä, kunnossapitoa ja omistusta tulevina vuosina. Strategiassa kiinteistöt on jaoteltu:
 1. säilytettäviin ja ylläpidettäviin kiinteistöihin
 2. myytäviin
 3. purettaviin ja myytäviin kiinteistöihin sekä
 4. hyvinvointialueen palveluverkkopäätöksistä riippuen yhtiötettäviin kiinteistöihin
- Asiakirjan tarkoituksena on ohjata ja helpottaa kunnan kiinteistöomaisuuden hallintaa, suunnittelua ja investointeja.
- Kiinteistöjen omistamisen näkökulmat:
 - Kaupungin elinvoimaa ja kasvua tukeva
 - Kaupungin palvelutuotantoa tukeva
 - Muu strateginen peruste
 - Taloudellinen peruste
- Kaupunki määrittelee kiinteistöstrategian talousarvion 2025 yhteydessä.

Kiinteistöjen strateginen ja aktiivinen omistaminen

Esimerkki omaisuuden luokittelusta: Miksi omistetaan, mikä on pitkän tähtäimen suunnitelma?

Käyttötarkoituspääloukka										
/ Kiinteistö	Rak.v.	Brm2	Kiinteistöjen luokittelu				Omistamisen peruste			
		58 921	Säilytettävät ja ylläpidettävät kiinteistöt	Myytävät kiinteistöt	Purettavat ja myytävät kiinteistöt	Yhtiöitettävät kiinteistöt	Elinvoimaa ja kasvua tukeva	Palvelu- tuotantoa tukeva kiinteistö	Muu strateginen peruste	Taloudel- linen peruste
Asuinrakennukset 4 kpl		488								
Malilan mökki	-64	56		tontti myytävä	purettava					
Kivistö, Toritie 9	-66	160	maapohja säilytettävä		purettava		x			
Asematie 12	-62	79	maapohja säilytettävä		purettava		x			
Kalliontie 37	66-99	193	maapohja säilytettävä		purettava		x			x

Aktiivinen omistajuus ja omistajaohjaus käytännössä

- Termiä omistajaohjaus käytetään kehittämisen yhteydessä laajasti. Omistajaohjauksella tarkoitetaan sekä perinteisessä mielessä yhtiöiden ja tytäryhteisöjen omistajaohjausta että eri omaisuususerien aktiivista johtamista.
- Omistajapoliittisella ja/tai konserniohjeella ohjataan yhtiöiden arjessa tapahtuvaa toimintaa.
- Kaupunginhallitus määrittelee yhtiöiden hallitusten jäsenet ja antaa kokousedustajille evästystä.
- Valtuustotasoisesti määritellään yhteisöille mm. toiminnan ja talouden tavoitteet.
- Omistajaohjaus toimii sopimusohjauksen kautta inhouse hankinnoissa, jossa neuvottelujen kautta pyritään yhtenäisiin tavoitteisiin toiminnan ja talouden suhteen.
- Aktiivisella omistajaohjauksella/omistajuudella tarkoitetaan sitä, että kaupunginhallitus tarkastelee säännöllisesti (talousarvion ja tilinpäätöksen yhteydessä) kaikkia omaisuususeriä, niiden käyttötarkoitusta ja omistamisen perusteita suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön ja tekee tarvittaessa valtuustolle ehdotukset positioiden muuttamiseksi.

Avustamisen perusteet ja kumppanuussopimukset

- Avustamisen perusteet ovat linkitetty kaupungin tavoitteisiin ja toteuttavat kaupungin strategiaa. Perusteet päivitetään tarvittaessa hyvinvointilautakunnan toimesta.
- ”Kumppanuudet ovat osa järjestöyhteistyötä. Kumppanuussopimus pohjautuu kunnan ja järjestöjen keskinäiseen luottamukseen, osapuolten sitoutumiseen toiminnassa ja palvelun tuottamissa yhteneviin etuihin. Kumppanuussopimukseen voi sisältyä myös avustamista. Kumppanuuden tunnusmerkkeinä ovat yhteistyön vastavuoroisuus, pitkäkestoisuus sekä yhteinen tavoite. Kumppanuussopimusten sisällöistä päättää ao. lautakunta.” (Vihti)



*Lähde: Vihdin kunta

Eläköitymisen hyödyntäminen

- Eläköitymisen hyödyntämistä on syytä tarkastella ja **suunnitella** jokaisella kaupungin toimialalla ja palveluissa.
- Eläköitymisen hyödyntäminen sisältyy vuosittain tehtävään henkilöstösuunnitelmaan.
- Esim. kasvatus- ja opetuspalveluiden laskennallinen palvelutarvevähentymä vuoteen 2032 mennessä
 - Vaka -14 hlö
 - Alakoulu -18hlö

Väestönmuutokset Nivalan tasolla

- Lasten ja nuorten (ennusteen mukainen) määrän vähentyminen vaikuttaa lasten ja nuorten palveluiden palvelutarpeeseen.
- Jos päivähoitoikäisten sekä alakouluikäisten määrät vähentyvät kuten ennuste olettaa, vähenee varhaiskasvatuksen sekä alakoulun opettajien yhteenlaskettu palvelutarve noin 32 htv:llä.
- Palkkakustannuksina palvelutarpeen vähenemä tarkoittaa yhteensä noin 1,6 miljoonaa euroa vuodessa, vuoden 2021 rahassa.
- Vastaavasti ikääntyvien määrän muutos kasvattaa hyvinvointialueen hoitajatarvetta. Mikäli hyvinvointialue ei pysty kehittämään ikääntyneiden palveluketjua, Nivalassa tarvittavien hoitajien määrän tarve kasvaa 22–25 henkilöllä.

Nivala	2022	2025	2030	Muutos 2022 -	
				2030	Muutos-%
0-vuotiaat	105	105	99	-6	-6 %
1-6 -vuotiaat, varhaiskasvatus	739	678	619	-120	-16 %
7-12 alakoulu	1 052	880	696	-356	-34 %
13-15 yläkoulu	528	540	416	-112	-21 %
16-18 luki o/ toinen aste	487	505	489	2	0 %
19-23 nuoret työkäiset ja opiskelijat	492	489	517	25	5 %
24-64 työssäkäyvät	4 527	4 190	3 962	-565	-12 %
65-74 eläkkeelle siirtyneet	1 344	1 262	1 072	-272	-20 %
75-84 eläkkeellä olevat	788	935	1 122	334	42 %
85... ikääntyneet	357	373	413	56	16 %
Kaikki yhteensä	10 419	9 957	9 405	-1 014	-10 %

	kpl	euroa
Varhaiskasvatuksen palvelutarpeen muutos / opettajat 2022-2032	-14	-562 561
Alakoulu, palvelutarpeen muutos, opettajat	-18	-1 023 500
Yht.	-32	-1 586 061

	2022 - 2030			
	kpl	euroa		
	Minimi	Maksimi	minimi	maksimi
Työssäkäyvien muutos kpl	-565			
Eläikäisten määrän muutos kpl	118			
Yli 75-vuotiaiden määrän muutos	390			
Kasvusta julkiseen palveluun 27-31%	105	121		
Kasvusta tehostettuun palveluun 6-7%	23	27		
--> Hoitajien määrän tarpeen kasvu	16	19	619 164	722 358
Säännöllinen kotihoito 13-14%	51	55		
--> Hoitajien määrän tarpeen kasvu	6	6	212 940	229 320
Hoitajatarpeen muutos	22	25	832 104	951 678
Omaishoidon tuelle 6-7%, '--> omaishoidon tuen kasvu	23	27		

Hankintojen keskittäminen

- *Hankintojen kilpailutuksessa pyritään mahdollisuuksien mukaan konsernitason yhteishankintoihin. Tehdään markkinahintavertailu sidosyksikköhankinnoille ts. verrataan, että sidosyksiköiltä tehtävien hankintojen kustannukset ovat markkinahintaisia ja/tai edullisempia. Poikkeamissa päätetään erikseen uudelleenkilpailutuksesta.*
- *Muutetaan toimintatapaa, jossa isojen hankkeiden kilpailutus voidaan käynnistää vasta talousarvion hyväksymisen jälkeen. 2025 alkaen pilotoidaan malli, jossa isojen investointihankkeiden kilpailutus käynnistyy jo taloussuunnittelukauden hyväksymisellä. Tavoitteena paremmat kilpailutukset, kun toimittajille annetaan mahdollisuus varautua. Tavoitteena, että investointikustannuksissa säästetään 20 %.*
- *Taloudellinen vaikutus näkyy investointiohjelmassa - tuloslaskelmaan poisto- ja mahdollinen rahoituskuluvaikutus*
- *Sopimusosaamisen lisääminen on mainittu keinoluettelossa ostopalvelukohdassa.*

Kaupungin yhteiset hallinto-, talous- ja henkilöstöpalvelujen tehtävät

- Toimialoilla on tällä hetkellä hajautetusti toteutettu toimisto- ja hallintotukipalveluiden tuottamistapa
- Haastatteluissa nousi esille keskitetty ratkaisu, jolloin tulevaisuudessa toimisto- ja hallintotukipalvelut olisivat tuotettu keskitetysti
- Mahdollisen keskitetyn tuottamistavan ansiosta: toimintatavat voidaan yhtenäistää ja toimintoja voidaan kehittää yhteisesti (vastuut, toimenkuvat, arjen sijaistaminen ja lomat)
- Myös mahdollisiin eläköitymisiin voidaan valmistautua paremmin
- Tarkoitus on tuottaa kaikille toimialoille tarpeiden mukaiset, laadukkaat ja yhtäläiset hallintopalvelut
- Selvitys tehdään vuoden 2024 loppuun mennessä.

FCG.

Taloutta tasapainottavien keinojen yhteenveto

Keinojen valmistelu

- Esitettävät keinot on valmisteltu ohjausryhmälle luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja FCG asiantuntijoiden yhteistyönä.
- Konsernityöryhmään kuuluivat: Eija-Riitta Niinikoski, Jarmo Vuolteenaho, Päivi Karikumpu, Harri Poranen ja Heli Takamäki
- Palveluverkkotyöryhmä = Kasvatus- ja koulutuspalvelujen investointi ja tilatarpeet työryhmä, johon kuuluivat Aleksi Päkkilä, Riikka Gummerus, Ville Repo, Jukka Turunen, Jukka Kumara, Hilikka Suni, Sari Suhonen, Juho Tölli, Leena Peltosaari, Elisa Helander, Olga Aitto-oja, Kimmo Korkiakoski, Päivi Karikumpu ja Heli Takamäki
- Kumppanuuksien työryhmään kuuluivat: Juho Tölli, Kaisa Pihlajaniemi, Ulla Alin, Ville Repo, Timo Alatalo, Jukka Turunen ja Kimmo Haapasalo
- Kiinteistöjen luokittelusta ja salkutuksesta ovat vastanneet Ulla Alin, Ville Repo ja Kimmo Haapasalo
- Muut keinot on valmisteltu yhdessä FCG:n ja viranhaltijoiden kanssa
- Keinoihin liittyvät laskelmat on toteutettu FCG:n toimesta.

Tasapainotuksen yleiset linjaukset

HALLINNON TOIMIALAN OMAT JA KAIKILLE YHTEISET KEINOT

- Hallinnon toimiala kantaa vastuun sellaisten toimenpiteiden täytäntöönpanosta, jotka ovat kaikille yhteisiä. Varsinaiset kustannussäästöt kohdistuvat aina toimialoille, mutta kokonaisuuden arvioinnin helpottamiseksi yhteiset tavoitteet on kirjattu hallintoon ja sisältyvät hallinnon toimialan tasapainotustavoitteeseen.
 - Kaikille yhteiset tasapainotustoimenpiteet ovat mm. henkilöstösuunnitteluun ja -ohjeistukseen liittyviä toimenpiteitä, asiantuntijoiden käyttöön, sopimusohjaukseen avustamiseen, elinvoiman edistämiseen, osallistamiseen, markkinointiin ja viestintään liittyviä toimenpiteitä.
 - Hallinnon toimiala valmistelee yhtenäiset ohjeet mm. hankintojen kehittämiseen ja järjestää henkilöstölle sopimusosaamisen koulutusta.
 - Toimiala pyrkii luomaan kaupungille yhteiset toimintamallit, joiden perusteella avustaminen ja kumppanuudet jatkossa järjestetään.
 - Hallinnon toimialan vastuulla on käydä henkilöstön edustajien kanssa tarvittavat keskustelut mm. paikallisesta sopimisesta, tarvittavista muutoksista joita tarvitaan korvaan työn toimintamallin edistämiseen jne.
- Hallinnon toimiala vastaa toiminnan kehittämisen edellyttämien selvitysten käynnistämisestä ja selvitysten koordinoinnista.

Tasapainotuksen yleiset linjaukset

KASVATUS- JA KOULUTUSPALVELUT

- Kasvatuksen ja koulutuksen tasapainotuskeinojen pohjana on Nivalan kaupungin väestökehitys ja väestörakenteen muutoksesta johtuvat palvelutarpeen muutokset.
- Kehitys noudattaa pääpiirteittäin Suomen yleistä väestökehitystä: lasten määrä vähentyy ja ikääntyminen lisääntyy.
- **Kasvatuksen ja koulutuksen talous- ja toimintasuunnittelun kantava teema on älykäs sopeutuminen, mikä tarkoittaa palvelutarpeen vähenemisen huomioimista (lasten määrän vähentyminen) toiminnan järjestämisessä.**
 - Älykäs sopeutuminen tarkoittaa ensin henkilöstömäärän vähentymistä eläköitymisten ja määräaikaisten työsuhteiden tarkastelun kautta ja seuraavassa vaiheessa yksiköiden vähentymistä.
- Lasten määrän vähentymisen huomioiminen sekä varhaiskasvatuksen että perusopetuksen järjestämisessä tarkoittaa valtuuston tekemien palveluverkkolinjausten päivittämistä. Talousarviovalmistelussa 2025 tulee ratkaistavaksi mm.
 - Alueellinen tarkastelu, jossa toimintaa on mahdollista kehittää esim. kouluparien näkökulmasta siten, että tulevat muutokset ennakoidaan mahdollisimman ajoissa jopa 3-5 vuotta ennen niiden toteuttamista
 - Yksikkökohtaisen tarkastelurajan mahdollinen muutos nykyisestä 40 oppilaasta aiemmin käytössä olleeseen 50 oppilaaseen – tai jotakin siitä väliltä esim. 45 oppilaaseen
 - Perusopetusryhmän koon nostaminen keskimäärin 20 oppilaaseen
 - Yksittäisen luokan maksimikoko 1-2 luokilla 23 ja 3-6 luokilla 27 oppilasta. Yhdysluokan maksimikoko 1-2 luokilla 21 ja 3-6 luokilla 26 oppilasta.

Tasapainotuksen yleiset linjaukset

HYVINVOINNIN TOIMIALA

- Hyvinvoinnin toimialalle kohdistuvat toimenpiteet nostavat keskiöön kumppanuuksien tarkastelun – ja sitä kautta kaupungin toimintakustannusten alentamisen.
- Hyvinvoinnin toimialan toimenpiteiden toteutumisen edellytyksenä ovat onnistuneet neuvottelut yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyössä tarkastellaan tarjottavien palvelujen laatua ja laajuutta sopeuttaen tarjonta Nivalan kaupungin taloudelliseen tilanteeseen sopivaksi.

Tasapainotuksen yleiset linjaukset

TEKNINEN TOIMIALA

- Teknisen toimialan talouden sopeutuminen on suurelta osin kiinni palveluverkkoon tulevana vuosina kohdistuvista muutoksista.
- Kiinteistökehitysprosessin ja tilatehokkuuden prosessien tehostaminen on keskeinen osa teknisen toimialan toimenpiteitä. Käytöstä poistetuista kiinteistöistä pyritään luopumaan. Energiakustannusten hallinta ja kilpailutusten kautta.
- Teknisellä toimialalla tapahtuvat kustannussäästöt näkyvät monilta osin muiden toimialojen kustannuksissa, minkä vuoksi kokonaistaloudellisesti on tärkeää, että tekninen toimiala onnistuu tehtävässään.
- Investointien määrän vähentäminen vähentää teknisen toimialan tehtävien määrää mm. suunnittelun osalta.

- Konsernityöryhmässä kartoitettiin konserniyhtiöille yhteisiä palveluja ja arvioitiin mahdollisuutta muodostaa yksi yhtenäinen tukipalvelujen tuottamistapa; kuinka tiivistää nykyistä yhteistyötä ja siirtyä hallinnollisesta konsernista toiminnalliseen konsernirakenteeseen. Työryhmässä kartoitettiin kiinteistöhoidon, rakennusteknisen kunnossapidon, tilojen manageroinnin, ulkoalueiden hoidon sekä talouden ja hallinnon tehtäviä.
 - Konsernissa tunnistettiin useita tukipalveluita ja toimintoja, joissa on yhteinen rajapinta tai mahdollisuus yhteistyön lisäämiseen.
- Työryhmä arvioi yhteistyön lisäämistä kolmen skenaarion kautta. Arvioidut skenaariot olivat
 1. Yksi tuottaja (ei otettu kantaa, mikä)
 2. Yhtiöiden yhteinen tuottaja – kaupunki järjestää itse
 3. Korostettu itsenäinen toimintatapa
- Skenaarioille tehtiin SWOT analyysi, jonka jälkeen työryhmä arvioi toteutusmahdollisuuksia.
- Työryhmän ehdotus ohjausryhmälle:
 - Konserniyhtiöiden toiminnan tulee olla tuottavaa (tuottavuusvaatimus).
 - Pienentää mm. kaupungin rahoitustarvetta
 - Mahdollisia tuloutustavoitteita tarkastellaan konsernitasolla omistajapoliittisen ohjauksen ja konserniohjeen päivittämisen yhteydessä. Huomioidaan tarvittavat yhtiöjärjestysten muutokset ja lainsäädäntö.
 - Yhtiöiden tulee etsiä luontaisia yhteistyön muotoja ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää konsernissa olevaa osaamista.
 - Osana kaupungin kehittämisen ja talouden tasapainottamisen suunnitelmaa ehdotetaan perustettavaksi (jatko)työryhmä, joka lähtee selvittämään konsernin parempaa hyödyntämistä kasvun haasteisiin vastaamiseksi, aluekehittämisen parantamiseksi ja mm. sote-kiinteistöjen yhtiöittämiseksi.

Taloutta tasapainottavat keinot

- Keinoluettelossa esitettävät keinot ovat toimintakatetta pysyvästi alentavia (tuloja lisääviä tai menoja vähentäviä)
 - Yksittäisiä, kertaluonteisia erää kuten myyntivoittoja tai alaskirjauksia ei esitetä keinoluettelossa.
 - Keinoluettelo ei sisällä veronkorotuksia.
- Keinoluettelossa esitettävien keinojen täytäntöönpano ajoittuu koko sopeutuskaudelle.
- Kokonaiskuvan arvioinnin helpottamiseksi, eurovaikutusta on arvioitu yhden kalenterivuoden vaikutuksena, vaikka keinon toteuttaminen voi jakautua useamman vuoden ajalle esim. palveluverkkoon ehdotetut muutokset.
- Keinoluettelon keinot on esitetty toimialueittain

Talouden tasapainottamisen toimenpiteet 2025-2030

Keino	Kuvaus	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Yhteensä
Hallinto + yleiset		366 500	420 000	409 500	0	0	0	1 196 000
Kaupungin markkinoinnin määrärahan leikkaaminen	Meidän Nivala lehden ilmestymismäärien vähentäminen	13 000						13 000
Sopimusohjauksen parantaminen ja tuottavuustavoitteiden asettaminen	Kaupunki ostaa merkittävän osan tukipalveluista. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut ostetaan HETA-palveluilta, ICT palvelut Joki-ICT:ltä, puhtaus ja ateriapalvelut PPE-Köökiltä jne. Sopimusostojen taso on yli 3 miljoonaa euroa vuositasolla. Säästöjen saaminen palvelujen ostosta edellyttää neuvotteluja palvelutuottajien kanssa. Sopimushankitojen tehostamiseksi tarvitaan myös lisää osaamista omaan organisaatioon ts. panostetaan viranhaltijoiden sopimusosaamisen lisäämiseen koulutusmäärärahojen puitteissa. Tavoitteena neuvottelujen kautta ja paremmalla sopimusten johtamisella alentaa palvelusopimusostojen kustannuskehitystä 2 %. Sopimusneuvottelut käydään kumppaneiden kanssa vuosittain.	25 000	45 000					70 000
Kaupunginhallituksen avustusten ja toimintatukien määrän vähentäminen oman toiminnan tasapainottamistavoitteen mukaisesti (-10%)	Liikuntakeskus Oy:n toimintatuki, Kyläyhteisöjen kehittäminen, kärkihankkeet, maksullinen lomituksen tuki, Vauhausin vuokratuki, Kerttu Saalastin säätiön avustus jne.	50 000	50 000	57 000				157 000
Elinvoiman edistämisen panostusten vaikuttavuuden arviointi (kustannushyötyanalyysi) ja tason alentaminen lähemmäs valtakunnan keskiarvoa.	Kaupungin elinvoimahankkeiden edistämisessä kaupunkikonsernin keskeisenä tukena toimivat useat yhteistyökumppanit. Kaupunki ostaa Nihak ry:ltä (kp 1220) seudullisia ja kuntakohtaisia yrityspalveluja vuosittain noin 240 000 €, josta Nivalan Teollisuuskylä Oy kustantaa puolet. Lisäksi kaupunki ostaa Nihak ry:lta uusiutuvan energian kehityshankkeiden edistämiseen kohdentuvaa resurssia noin 50 000 €. Nivalan kaupunki kohdentaa rahoitusta myös muihin elinvoiman kehittämistä tukeviin toimintoihin kuten seutukunnan jäsenmaksuihin 168 648 € (kp1211), Kerttu Saalasti säätiön kotikunnan osuuteen 41 500 € (kp 1210), Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin kehittämisrahoitukseen 30 000 € (kp 1222), koko kylä kasvattaa hankkeeseen 30 000 € (kp 1214), kyläyhteisöjen kehittämiseen 10 000 € (kp1208), harrasteakatemian tukemiseen 91 000 € (kp 1215). Em. lisäksi kaupunki osoittaa strategian toteuttamista tukeviin hankkeisiin kuntarahoitusta." Pitkän tähtäimen tavoitteena on kohtuullistaa suoraa elinvoimahankkeisiin kohdennettavaa rahoitusta. Elinvoimapanostukset tulee johtaa kaupungin strategian mukaisesti.	57 500	100 000	42 500				200 000

Keino	Kuvaus	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Yhteensä
Hallinto + yleiset yhteensä		374 000	427 500	409 500	0	0	0	1 211 000
TE uudistuksen ja lainsäädännön muutosten mukaiset muutokset työllisyydenhoidon toimintamalleihin. Luovutaan sellaisesta toiminnasta, jolla jatkossa ei ole vaikutusta kunnan maksamaan työmarkkinatuen kuntaosuuteen. Kehitetään uusia korvaavia toimintamalleja, joilla myös jatkossa voidaan vaikuttaa työmarkkinatuen kuntaosuuden määrään esim. yrityssetelit jne.	Työpajasäätiön toiminnan uudistaminen TE uudistuksen yhteydessä.	20 000	100 000	110 000				230 000
Sijoitusvarallisuuden tuottojen kotiuttaminen	Sijoitusvarallisuudelle tuloutustavoite. Sijoitusvarallisuuden arvo n. 20 M€	40 000						40 000
Asiantuntijapalvelujen käytön tarkastelu	Hankintaohjeiden päivityksen yhteydessä tarkennetaan asiantuntijapalvelujen hankinnan prosessia ja palvelujen käyttöä.	24 000						24 000
Erilliskorvausten määrän vähentäminen toimintatapoja muuttamalla	Vuonna 2023 erilliskorvauksina maksettiin 253.000 euroa.	25 000	25 000	100 000				150 000
Investointitason alentamisesta tuleva rahoituskustannusten säästö	Nivalan talousarvioon 2024 ja taloussuunnittelukaudelle 2026 asti kohdistettujen investointien kokonaismäärä on 15,3 miljoonaa euroa. Toteutuessaan investointien vaikutus tuloslaskelmaan on lähes 900.000 euroa heikentävä pelkästään rahoituskustannusten ja poistojen kasvun johdosta. Investointien rahoitus tapahtuu lainarahoituksella. Kaupunki velkaantuu kahden seuraavan vuoden aikana voimakkaasti. Esitetään, että investoinneille asetetaan 10 miljoonan euron investointiputki taloussuunnittelukaudeksi. Investointitason alentaminen tarkoittaa vuositasona noin 300.000 euron säästöä rahoituskustannuksiin ja poistoihin. Tason pudottaminen edellyttää joistakin jo päätetyistä investoinneista luopumista tai niiden lykkäämistä	100 000	100 000	100 000				300 000
Hanketarkastelu	Hankerahoitusta hyödynnetään strategisen kehittämisen välineenä systemaattisesti	12 000						12 000
Hallintosääntömuutos 1.6.2025 alkavalle valtuustokaudelle.	Hallintosäännön mukaiset lautakunnan ja kaupunginhallitus muutetaan seitsemänjäsenisiksi (nyt 9 jäsentä). Kunnallisen sotepe-jaoksen tehtävät siirretään hyvinvointilautakunnalle. Nykyisin erillinen jaos kaupunginhallituksen alla.	7 500	7 500					15 000

Keino	Kuvaus	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Yhteensä
Kasvatus ja koulutuspalvelut yhteensä		374 200	415 500	484 000	390 500	54 000	310 000	2 028 200
Varhaiskasvatus yhteensä		215 000	191 500	87 500	40 000	0	0	534 000
Varhaiskasvatuksen käyttöasteen nostaminen	Kaupungin järjestämän varhaiskasvatuksen käyttöasteen nostaminen: palvelusetelien myöntämisen vähentäminen Kalenterivuoden säästö	87 500	87 500	87 500	40 000			302 500
Perhepäivähoidon resurssin kysyntäperusteinen mitoittaminen	Kalenterivuoden säästö 2025 alkaen	87 500						87 500
Lasten kotihoidontuen kuntalisä tarkastellaan vuosittain osana varhaiskasvatuksen paikkojen kokonaisuutta			54 000					54 000
Pirttirannan Huvilan lisäosan käytöstä poistaminen		40 000	50 000					90 000
Perusopetus yhteensä		159 200	224 000	396 500	350 500	54 000	310 000	1 494 200
Perusopetuksen järjestäminen väestörakenteen muutoksen mukaisesti. Päivitykset tulevat ratkaistavaksi talousarvion 2025 yhteydessä	Kasvatuksen ja koulutuksen tasapainotuskeinojen pohjana on Nivalan kaupungin väestökehitys ja väestörakenteen muutoksesta johtuvat palvelutarpeen muutokset. Kasvatuksen ja koulutuksen talous- ja toimintasuunnittelun kantava teema on älykäs sopeutuminen, mikä tarkoittaa palvelutarpeen vähenemisen huomioimista (lasten määrän vähentyminen) toiminnan järjestämisessä. Älykäs sopeutuminen tarkoittaa ensin henkilöstömäärän vähentymistä eläköitymistä ja määräaikaisten työsuhteiden tarkastelun kautta ja seuraavassa vaiheessa yksiköiden vähentymistä.	130 000	184 000	396 500	350 500	54 000	310 000	1 425 000
Aamu- ja iltapäivätoiminnan tehostaminen	Ryhmän perustamisen raja säilytetään kahdeksassa, osaviikkoinen paikka lasketaan ½ paikaksi, ryhmän jatko tarkastellaan syyslukukauden päätteeksi, jotta ryhmä säilyisi osallistujia tulisi olla väh. kuusi kokoviikkoista. Tavoitteena järjestää apip toiminta siten, että valtionosuus kattaa kustannukset 50/50 (nyt valtionosuus kattaa 25 %)	9 200	10 000					19 200
Koulujen tuntijako OPH minimiin	Kolmen ylimääräisen tunnin vuosikustannus 50.000 euroa. Huomioitava hallitusohjelman mukaiset kirjaukset tuntijaon nostamisesta (ja siihen liittyvä rahoitus)	20 000	30 000					50 000

Keino	Kuvaus	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Yhteensä
Hyvinvointipalvelut yhteensä		65 000	60 000	25 000	0	0	0	150 000
Sponsoroinnin toimintatapojen tarkentaminen	Tarkennetaan kaupungin sponsorointilinjauksia osana markkinoinnin kokonaisuutta	5 000						5 000
Kirjastotoiminnan kehittäminen	Kirjastotoiminnan kehittäminen hanketoimintaa hyödyntämällä		25 000	25 000				50 000
Jokilaakson musiikkiopiston sopimuksen tarkastelu	Musiikkiopisto tarjoaa sekä taiteen perusopetusta että laajan oppimäärän opetusta ja muskaria. Nykyinen maksuosuus 170.000	5 000	5 000					10 000
Kansalaisopiston opetusmäärän rajaaminen valtionosuuden määrätymisperusteen tasolle	Yhteistyöneuvottelu järjestäjän kanssa, jotta Nivalassa annettavaa opetusta voidaan vähentää valtionosuuden alenemisen suhteessa. Tarkastellaan mahdollisuus antaa opetusta kaupungin omissa tiloissa	5 000	5 000					10 000
Talviliikuntapaikkojen vähentäminen	Keskitetään talviliikunta Pyssymäen, Hiitolan ja Keskustan alueille. Koulujen tarvitsemat liikuntaedellytykset turvataan. Muiden suorituspaikkojen ylläpidosta luovutaan tai ylläpito luovutetaan kolmannelle sektorille tai yksityishenkilöille (vastikkeetta). Nivalan kaupunki pitää esimerkiksi yllä 80 km latuja.	20 000	25 000					45 000
N-Studio esityskertojen vähentäminen		10 000						10 000
Osallistuvan budjetoinnin kohdentaminen nuorille	Nuorisovaltuuston 10.000 säilytetään. Aikuisten osallistuvan budjetoinnin määräraha lopettaminen väliaikaisesti.	20 000						20 000

Keino	Kuvaus	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Yhteensä
Tekninen		55 000	85 000	85 000	25 000	50 000	0	300 000
Huom!	Teknisen toimialan säästöjä sisältyy kasvatus- ja koulutuspalvelujen toimenpiteisiin							
Alueellisen rakennus- ja ympäristövalvonnan kehittäminen	Nivalan aktiivinen rooli alueellisen toiminnan kehittämisessä							0
Käytöstä poistuista kiinteistöistä luopuminen	Käytöstä poistettujen kiinteistöjen vuosittainen käyttökustannus n. 300.000 euroa. Kiinteistöistä voidaan luopua myymällä, lahjoittamalla, purkamalla jne. Tavoitteena kiinteistökehitysprosessin tehostaminen/nopeuttaminen. Säästötavoitteena nykyisten ylläpitokustannusten puolittaminen sopeutuskaudella	25 000	25 000	25 000	25 000	50 000		150 000
Tilapalvelujen tuottavuuden parantaminen (sisältää tuottavuustavoitteen asettamisen myös ostopalvelusopimuksille)	Käytössä olevien kiinteistöjen tilatehokkuuden parantaminen, energiatehokkuuden lisääminen, ulkopuolelta vuokratuista kiinteistöistä luopuminen ja toiminnan keskittäminen omiin tiloihin, kiinteistöhoidon tehostaminen	30 000	60 000	60 000				150 000

Sopeutuskeinot yhteensä	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Yhteensä
Hallinto + yleiset yhteensä	374 000	427 500	409 500	0	0	0	1 211 000
Kasvatus ja koulutuspalvelut yhteensä	374 200	415 500	484 000	390 500	54 000	310 000	2 028 200
Hyvinvointipalvelut yhteensä	65 000	60 000	25 000	0	0	0	150 000
Tekniset palvelut yhteensä	55 000	85 000	85 000	25 000	50 000	0	300 000
Yhteensä	868 200	988 000	1 003 500	415 500	104 000	310 000	3 689 200

Keinot, joita ei käytetty

- Ohjausryhmä on harkinnan jälkeen päättänyt jättää käyttämättä seuraavat keinot:
 - Henkilöstön irtisanomiset ja lomautukset
 - Veronkorotukset
 - Lukio-opetuksen alueellisen järjestämisen selvittäminen
 - MLL yhteistyösopimuksen supistaminen tai lakkauttamisen
 - Nuorten osallistavan budjetin lopettaminen
 - Yksityistieavustusten leikkaaminen

Painelaskelma, kun sopeutus on mukana

Nivala	2013-2022	1 505 <-"Verohäntä"		1 311 <-VOS erä				2030
	TP 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Asukasluku	10 454	10 221	10 122	10 021	9 920	9 817	9 712	9 607
Veroprosentti	9,36	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90	9,90
Toimintakate 1000 e	-34 689	-36 181	-35 962	-36 708	-37 319	-38 466	-39 953	-41 289
Toimintakatteen muutos 1000 e	42 575	-1 492	219	-746	-612	-1 146	-1 487	-1 337
...muutos %:ia	-55,1 %	4,3 %	-0,6 %	2,1 %	1,7 %	3,1 %	3,9 %	3,3 %
Tuloverotulo 1000 e	16 813	17 497	18 288	19 437	19 794	20 083	20 368	20 655
Kiinteistövero 1000 e	2 754	2 843	2 826	3 626	3 691	3 757	3 824	3 892
Osuus yhteisöveron tuotosta 1000 e	1 609	1 466	1 484	1 563	1 648	1 697	1 748	1 801
Verotulot yhteensä 1000 e	21 175	21 805	22 598	24 625	25 133	25 537	25 940	26 348
Valtionosuudet 1000 e	16 443	15 576	15 889	16 012	15 938	16 293	16 115	15 881
...muutos 1000 e	-27 497	-867	313	123	-74	355	-178	-233
...muutos %:ia	-62,6 %	-5,3 %	2,0 %	0,8 %	-0,5 %	2,2 %	-1,1 %	-1,4 %
Verorahoitus yhteensä 1000 e	37 619	37 382	38 487	40 637	41 071	41 829	42 054	42 229
...muutos 1000 e	-42 648	-237	1 106	2 150	434	758	225	174
...muutos %:ia	-53,1 %	-0,6 %	3,0 %	5,6 %	1,1 %	1,8 %	0,5 %	0,4 %
Käyttökate 1000 e	2 930	1 201	2 525	3 930	3 752	3 364	2 102	940
Rahoitustuotot ja -kulut 1000 e	729	212	620	1 419	1 426	1 429	1 425	1 416
Vuosikate 1000 e	3 659	1 413	3 145	5 349	5 178	4 792	3 526	2 356
Poistot 1000 e	2 932	3 138	2 653	2 652	2 652	2 800	3 000	3 200
Satunnaiset tulot ja menot 1000 e	0	0	0	0	0	0	0	0
Yli-/alijäämä 1000 e	729	-1 724	495	2 697	2 526	1 992	526	-844
Kumulatiivinen jäämä 1000 e	12 256	10 532	11 027	13 724	16 250	18 242	18 768	17 924
Kumulatiivinen jäämä eur/as	1 172	1 030	1 089	1 369	1 638	1 858	1 933	1 866
Nettoinvestoinnit 1000 e	6 877	10 016	2 880	2 261	2 350	4 234	4 189	4 143

Lopuksi

- Nivalan kaupunki on poikkeuksellinen suomalaisten kuntien joukossa. Kaupungin konsensushakuisuus ja ennakoiva päätöksentekokulttuuri eletään Nivalassa todeksi.
- Toiminnan kehittämisen ja talouden tasapainottamisen työssä molemmat edellä mainituista tekijöistä vaikuttivat merkittävästi kokonaisuuteen: prosessin jatkaminen huolellisen valmistelun ja asukkaiden ennakointi- ja vaikutusmahdollisuuksien varmistamiseksi sekä vuoropuhelu valtuuston ja valtuustoryhmien kanssa, pidensivät valmisteluaikaa, mutta varmistanevat sen, että päätöksenteko – ja aikanaan toimeenpano - sujuvat yhteisymmärryksessä ja tulevat valtuustot voivat sitoutua periaatteisiin.
- Tulevat muutokset ovat kuntalaisille hyvissä ajoin tiedossa, perusteet ovat kaikille selviä – ja yllätysten sattuessa kaupungilla on mahdollisuus muuttaa suunnitelmaa. Liikkuvaa laivaa on helpompi ohjata.
- Ohjausryhmän työ täyttää asetetut tavoitteet kolmen miljoonan euron sopeutuksesta ja talouden tasapainosta keskipitkällä aikavälillä. Kaupungin toiminnan kehittäminen vahvistaa kaupungin strategista roolia sekä alueellisena toimijana että aktiivisena omistajana.

FCG.