

# Nurmijärven kestävä kasvu –ohjelma NUUKA 2020-2026

KV (12.6.2019)

KH (5.6.2019)



**Nurmijärvi**  
on  
**ilmiö**

---

## Sisällys

1. Johdanto .....	3
1.1 Kunnan taloudelliset ajurit ohjelman taustalla .....	3
1.2 Ohjelman toimintaperiaate ja tavoitteiden määrittely .....	5
1.3 Ohjelman valmistelun organisointi ja sovellettu tausta-aineisto .....	6
1.4 Ohjelman toteuttamissuunnitelma .....	7
2. Kunnan talouden näkymät .....	9
2.1 Käyttötalouden kehittyminen.....	9
2.2 Investoinnit.....	22
2.3 Korkokulujen kehitys .....	23
3. Ohjelman tavoitteet .....	25
3.1 Taloustavoite .....	25
3.1.1 Lainakantatavoite ja talouden vahvistumisen seuranta.....	25
3.1.2 Talouden skenaariot ja olosuhdemuutosten vaikutus skenaarioiden toteutumiseen.....	27
3.1.3 Investointien sopeuttaminen ja priorisointiperiaatteet.....	28
3.1.4 Vuosikatteen vahvistaminen .....	28
3.2 Prosessitavoitteet .....	29
3.2.1 Tuotepohjainen toiminnanohjausmalli .....	29
3.2.2 Rullaava palveluverkkosuunnitelma.....	29
3.2.3 Palveluverkkosuunnitelman laadinta .....	29
3.2.4 Toimitilojen salkutus.....	30
3.2.5 Investointien suunnittelusapluuna.....	30
3.2.6 Konsernitoimintojen kehittäminen .....	30
4. Periaatelinjaukset .....	33
4.1 Omaisuuden myynti, hankinta ja kiinteistöjen jalostus .....	33
4.2 Maapolitiikka ja kaavoitus .....	33
4.3 Palveluverkon kehittäminen.....	34
4.4 Henkilöstölinjaukset .....	34
4.5 Harkinnanvaraisten palvelujen tarkistaminen .....	35
5. Ohjelman voimassaolo, muuttaminen ja raportointi .....	37

---

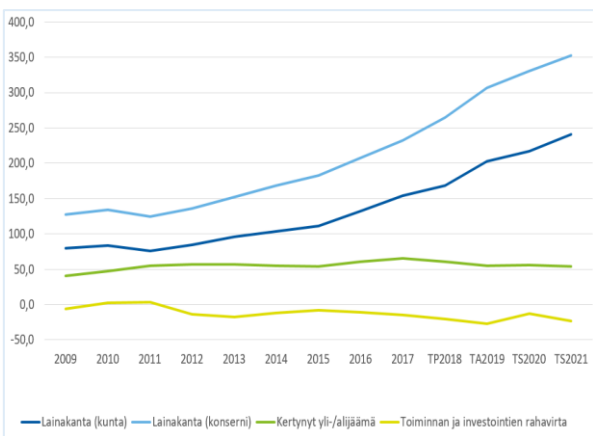
## JOHDANTO

# 1. Johdanto

## 1.1 Kunnan taloudelliset ajurit ohjelman taustalla

Nurmijärven kunnan taloudellinen tilanne on haasteellinen. Samaan aikaan kun kunnan edellisiltä tilikausilta kertynyt ylijäämä on kasvanut 54,6 miljoonasta 65,8 miljoonaan euroon tilikausien 2011-2017 välillä, kunnan lainakanta on kaksinkertaistunut, nousten 75,6 miljoonasta 153,8 miljoonaan euroon. Velkaantuminen jatkui edelleen vuonna 2018 kunnan lainakannan noustessa 169,2 milj. euroon. Taloussuunnitelmassa 2019-2021 kunnan lainakannan arvioidaan nousevan vuoden 2021 loppuun mennessä n. 253 miljoonaan euroon. Ilman kunnan kasvun ohjelmallistamista lainakannan on arvioitu nousevan vuoden 2026 loppuun mennessä jo yli 380 milj. euroon.

Velkaantuminen sinänsä on tyypillistä kasvavalle ja investoivalle kunnalle, mutta velkaantumisen tahti on viime vuosien aikana kiihtynyt merkittävästi. Nopean velkaantumisen taustalla on vaikuttanut erityisesti kunnan tulo-rahoitus pohjan riittämättömyys vallitsevaan investointitasoon nähden.



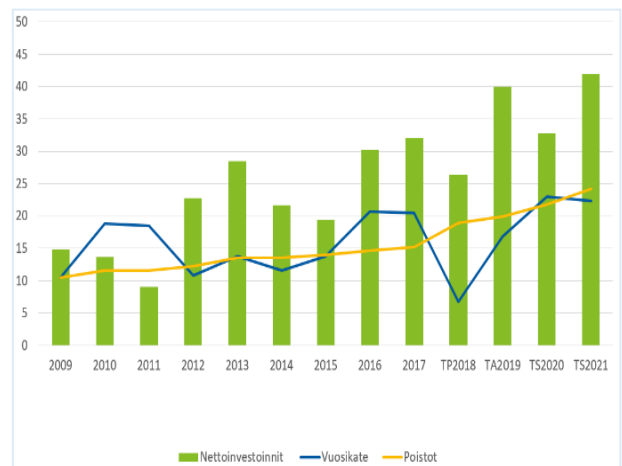
Kuvio 1. Kunnan (sis. liikelaitokset) tunnuslukuja ja konsernin lainakanta.

Usealle alueelle kohdistuneet kunnan infrarakentamisen panostukset ovat pysyneet korkealla tasolla usean vuoden ajan ja kunnan nykyistä palveluverkkoa ylläpitäviä peruspalveluihin kohdistuneita toimitilojen korjaushankkeita on toteutettu laaja-alaisesti. Osaltaan myös erinäisillä lisäarvoinvestoinneilla, kuten monitoimitalo Monikolla sekä kunnan omistaman uimahalliyhtiön taseeseen toteutetulla Rajamäen Uimahallin perusparannuksella on ollut merkittäviä talousvaikutuksia niin kunnan investointeihin kuin myös käyttötalousmeinoihin.

Kunnan investointien rahoitusvajetta keskeisesti kuvaava toiminnan ja investointien rahavirta on ollut vuodesta 2012 lähtien voimakkaasti negatiivinen. Vuoden

2018 tilinpäätöksessä toiminnan ja investointien rahavirta oli 20,3 milj. euroa negatiivinen ja taloussuunnitelman 2019-2021 investointien rahoitusvajeen arvioidaan nousevan yhteensä jo yli 74,9 miljoonaan euroon.

Vuosia jatkuneen velkaantumisen sekä tulevien lainanottotarpeiden perusteella voidaan puhua kunnan tulojen ja menojen rakenteellisesta epätasapainosta, jota erityisesti kunnan hajanainen yhdyskuntarakenteen sekä vuosittain jatkunut väestönkasvu ovat osaltansa vauhdittaneet. On huomioitava, että historiassa tapahtunut velkaantuminen ei heijastu tuloslaskelmaan, kuin lähinnä korkokulujen osalta ja varsinkin vuosia jatkuneen matalan korkoympäristön myötä velkaantumisen vaikutuksia kunnan taloudelle on ollut vaikea havaita olleena.



Kuvio 2. Kunnan (sis. liikelaitokset) talouden tunnuslukuja

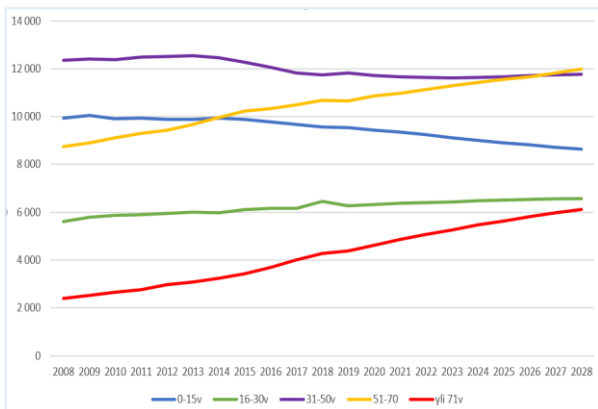
Matalista korkokuluista huolimatta kunnan ylijäämäisinä keskimäärin toteutuneet vuodet ovat investoinneista aiheutuneiden poistojen kasvun ja osaltaan myös kunnan palvelutoiminnan kustannuspaineiden alla kääntyneet alijäämäisiksi. Alun perin noin 2,7 milj. euroa alijäämäiseksi tehdyn vuoden 2018 talousarvion alijäämä painui tilinpäätöksessä lopulta 12,1 milj. euroon. Taloussuunnitelmassa 2019-2021 tilikausien yhteenlaskettujen alijäämien on niin ikään arvioitu nousevan 3,8 milj. euroon.

Erityinen riski kunnan velkaantumisessa kiinnittyikin korkoympäristön muutokseen, joka näillä näkymin on tapahtumassa jo suunnitelmakauden 2019-2021 aikana. Matalien korkojen aikana tapahtunut voimakas velkaantuminen voi korkojen nousun realisoituessa ai-

heuttaa merkittäviäkin sopeutustarpeita kunnan toiminnassa. Myös kunnan takausvastuut kasvattavat kunnan talousriskejä, mikäli toiminnalliset ja ympäristölliset muutokset, kuten suhdannevaihtelut tai heikosti kannattavat investoinnit synnyttävät maksuvaikeuksia taattavissa yhteisöissä.

Tulevaisuudessa kunnan taloutta haastaa korkoympäristön kiristymisen rinnalla väestön ikääntymisestä aiheutuvat palvelutarpeiden kasvu sekä muun muassa yleissovista palkkatarkoituksista johtuvat henkilöstöku- lujen nousupaineet.

Kunnan väestön ikärakenteen muuttumisen myötä palvelutarpeiden kasvupaineet tulevat siirtymään lasten ja nuorten palveluista ikäihmisten palveluihin. Matalasta syntyvyydestä johtuen lapsimäärän on ennustettu kääntyvän laskuun tulevaisuudessa, kun taas sosiaali- ja terveyspalveluita eniten käyttävän väestöryhmän, yli 70-vuotiaiden osuus tulee kasvamaan merkittävästi. Kunnan palveluverkon tasapainottaminen palvelutarpeissa tapahtuneiden muutosten perusteella muodostuu kunnan talouden tasapainon kannalta merkitykselliseksi, jotta sosiaali- ja terveyspalvelujen menopaineesiin kyetään vastaamaan riittävällä tavalla jo lähitulevaisuudessa.



Kuvio 3. Nurmijärven väestön kehittyminen ikäluokittain

Sen lisäksi, että kunnan elinvoimatavoitteet tulevat jatkossakin edellyttämään systemaattista investoimista muun muassa infrarakentamiseen, kunnan rakennuskannan tulevaisuuden korjaustarpeita heijasteleva korjausvelan merkittävä kasvu osoittaa jo yksin investointipaineiden säilyvän pitkään korkeina.

Kunnan tulevaisuuden investointikyvyn ja palvelutuotannon laadun turvaamiseksi sekä verotusasteen kohtuullisuuden varmistamiseksi käyttötalouden ja inves-

tointien vuotuinen resursointi tulee mitoittaa vastaamaan kunnan tulorahoitus pohjan kantokykyä. Yksinkertaistettuna kunnan tulojen tulee pitkällä aikavälillä riittää tehtävistä aiheutuvien kokonaiskustannusten kattamiseen. Rahoituksen riittävyyttä tulee arvioida erityisesti rahoituslaskelman tasapainon kautta, sillä tuloslaskelman antama kuva talouden tasapainosta voi usein johtaa virheelliseen tulkintaan kunnan taloudellisista reunaehdoista.

Tämä kunnan kirjanpitojärjestelmän tuottama haasteellisuus talouden tasapainon arvioimisessa näkyy erityisesti Nurmijärven kunnan kaltaisissa kasvukunnissa, joissa vuosittaiset investointitasot ovat korkeat ja kirjanpidon poistot realisoituvat jälkijättöisesti kunnan talouteen. Tästä johtuen esimerkiksi Nurmijärvellä tilikaudet ovat olleet nurinkurisesti keskimäärin ylijäämäisiä, vaikka samaan aikaan kunta on velkaantunut voimakkaasti. Kirjanpitojärjestelmän problematiikka onkin otettava huomioon kunnan talouden suunnittelussa.

Kunnallisen talouden ohjauksen keskeisenä haasteena voidaan pitää taloussuunnittelun lyhytjänteisyyttä. Taloutta tarkastellaan tavanomaisesti kolmen vuoden aikajänteellä, vaikka usein talouden hoidossa merkittävät toimet jaksottuvat kolmen vuoden ylitse. Käytännössä esimerkiksi tänään päätettävästä ja huomenna aloitettavasta merkittävästä investoinnista aiheutuvat valmistuksen jälkeiset käyttötalouden, poistojen, lainalennysten ja rahoituskulujen vaikutukset siirtyvät jopa 2-4 vuoden päähän.

Mikäli kunnan talous on peruslähtökohdiltaan vahva, tulevaisuuden talousvaikutusten kestävyden varmistaminen ei välttämättä edellytä merkittäviä ponnisteluja tämän päivän talouden hoidossa. Jos talouden tasapainon kanssa kipuillaan jo tänään, pitkän aikavälin talouden kestävyden varmistaminen edellyttää johdonmukaista taloussuunnittelua jo aikaisessa vaiheessa.

Nurmijärven kunnan kasvun kestävyden varmistamiseksi talouden tarkastelun ja –suunnittelun aikajännettä on päätetty pidentää tällä kuntastrategiaan pohjautuvalla NUUKA –ohjelmalla. Ohjelmassa on asetettu pidemmän aikavälin kunnan lainakantaan keskittyvä taloustavoite raamittamaan vuosittain toteutettavaa talousarviovalmistelua. Varsinaisen taloustavoitteen lisäksi ohjelmassa on annettu myös talouden ja toiminnan suunnittelutyöhön liittyviä erillislinjauksia. Näin ollen ohjelma poliittisena sitoumuksena ohjaa myös prosessien kehittämistä, vaikkakin ohjelman tavoitteiden edellyttämät käytännön toimenpiteet linjataan vasta vuosittain vahvistettavissa talousarvioissa.

## 1.2 Ohjelman toimintaperiaate ja tavoitteiden määrittely

Nurmijärven kunnanvaltuusto vahvisti kokouksessaan 28.2.2018 uuden kuntastrategian vuosille 2018-2025. Kuntastrategian terve talous ja linjakas päätöksenteko osa-alueeseen on sisällytetty kunnan talouden kestävyden turvaamista koskevat tavoitteet, joita kuntastrategiassa on kuvattu seuraavasti:

Varmistamme, että taloutemme on myös pitkällä aikavälillä kestävällä pohjalla, jotta voimme huolehtia kuntalaistemme hyvinvoinnista. Kehitämme talouden ja toiminnan ohjauksen järjestelmäämme tukemaan tiedolla johtamista.

Käyttötalouden kustannuskehitys ei ylitä verotulojen kasvuprosenttia. Sopeutamme asteittain kunnan investointien tason vastaamaan kunnan talouden kantokykyä.

NUUKA –ohjelmassa asetetut tavoitteet on määritelty edellä kuvattujen kuntastrategian talouden linjausten pohjalta. Ohjelman tavoitteena on siten huolehtia kunnan talouden kestävydestä ensin hidastamalla velkaantumista ja kääntämällä lopulta velkaantuminen laskuun. Velkaantumiskehityksen katkaiseminen tarkoituksena on välttää kunnan ajautumista perinteiseen, palveluiden karsimista korostavaan talouden tasapainottamiseen, ehkäistä tarvetta verotusasteen merkittävästi kiristämiseksi sekä turvata pitkällä aikavälillä kunnan riittävä taloudellinen kantokyky kasvua tukevien investointien toteuttamiseksi ja palvelutoiminnan laadun varmistamiseksi.

Käytännön toiminnassa ohjelma ohjaa kunnan investointien asettamista, käyttötalouden resursointia sekä tulo-rahoitus pohjan vahvistamiseen liittyviä toimia vuosittaisessa talousarviovalmistelussa. Talousarvio laaditaan siten, että yksittäiset talousarviovuodet niin määrärahojen jaon, kuin myös toiminnallisten tavoitteiden osalta ovat linjassa tässä ohjelmassa asetettujen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa.

Investointikehitys eli investointien enimmäismäärä määritellään vuosittain ja samanaikaisesti investointien tulo-rahoitus pyritään maksimoimaan käyttötalouden menokasvua hillitsemällä kohdennetuina toimenpitein. Mitä paremmin käyttötalousmenojen kasvukehitystä kyetäänkin hillitsemään, ja se miten verorahoitus kehittyy luontaisesti vuosien varrella, vaikuttavat suoraan kunnan investointitason suuruuteen ohjelman voimassaolon aikana. Myös tulo-rahoitus pohjan vahvistamisen

mahdollisuuksia tarkastellaan säännöllisesti talousarviovalmistelun yhteydessä, investointien riittävän tulo-rahoituksen varmistamiseksi.



Kuvio 4. NUUKA-ohjelman kytkeytyminen osaksi kunnan toiminnan ohjausta

Toimenpiteitä tulee siis kohdistaa ohjelman voimassaolon aikana sekä palvelutuotannon tuottavuuden edistämiseen ja verorahoituksen vahvistamiseen, että investointitason samanaikaiseen laskemiseen. Investointitason laskeminen edellyttää priorisoimista ja arvovaihtojen tekemistä risteävien investointitarpeiden välillä. Erityisesti yhteisen näkemyksen muodostaminen kunnan palveluverkosta ja infrarakentamisen fokusoinnista edesauttavat investointien saattamista kestäväälle tasolle.

Myös investointihankkeiden arvottaminen esimerkiksi tulovirtavaikutusten mukaan on perusteltua silloin, kun pyritään samanaikaisesti vahvistamaan tulopohjaa velkaantumisen hillitsemiseksi sekä pitämään pääomien sitoutuneisuus ajallisesti mahdollisimman lyhyenä (ks. investointien priorisointiperiaatteet luku 3.1.3).

Taloustavoitteen lisäksi ohjelmassa on asetettu toiminnallisia periaatelinjauksia (ks. luku 4) sekä prosessitavoitteita hallinnollisten ja palvelutuotannollisten toimintojen kehittämiseksi (ks. luku 3.2). Periaatelinjaukset ja prosessitavoitteet tukevat osaltaan NUUKA-ohjelmassa asetun lainakantatavoitteen toteuttamista. Erityisesti tiedolla johtamiseen kytkeytyvillä prosessitavoitteilla pyritään pysyvään, ohjelmakauden yli vaikuttavaan toiminnan ja talouden suunnittelukulttuurin muutokseen. Pitkäjänteinen talouden hoito edellyttääkin erityisesti palveluverkkoon ja toimipaikkakohtaiseen palvelutuotantoon liittyvien perustietojen monipuolistamista toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioimiseksi.

### 1.3 Ohjelman valmistelun organisointi ja sovellettu tausta-aineisto

Valtuustolle esiteltiin 29.8.2018 kyselytunnilla kunnan talouden tilannekatsaus, jonka yhteydessä nostettiin esiin kunnan velkaantumiseen liittyvät riskit sekä arvioita kunnan talouden tulevaisuuden kehittymisestä. Samalla tilaisuudessa esiteltiin alustava suunnitelma talousohjelman muodostamisesta, jonka perusteella valtuustolle järjestettiin 4.12.2018 ohjelman valmistelutyön käynnistämistä koskeva Kick-off tilaisuus.

Muodollinen projektisuunnitelma ohjelman valmistelun käynnistämiseksi vahvistettiin kunnanhallituksessa 17.12.2018 (Khall 335/2018). Projektisuunnitelmassa ohjelman valmistelun poliittiseksi ohjausryhmäksi asetettiin kunnanhallitus ja työryhmäksi kunnanjohtajan johtoryhmä.

Ohjelman valmistelutyö käynnistyi joulukuussa 2018 ja eteni alkuvuoden aikana seuraavasti:

- 17.12.2018 ohjelman projektisuunnitelman vahvistaminen hallituksessa
- 1.1.-31.1.2019 ohjelman projektisuunnitelman ja valmisteluvastuiden esittely toimialojen johtoryhmille
- 4.2.2019 ohjelman valmistelualustan avaaminen Sharepointtiin
- 25.3.2019 ohjelman valmistelun tilannekatsaus valtuustolle
- 8.4.2019 ohjelman valmistelutyö johtoryhmässä
- 15.4.2019 ohjausryhmän käsittely
- 16.4.2019 palvelutuotannon nettokustannusvertailun esittely johtoryhmälle
- 29.4.2019 ohjelmarungon esittely ja tavoitteiden työstäminen valtuustossa
- 6.5.2019 ohjelmasta käsittely hallituksessa
- 13.5.2019 ohjelman vahvistaminen hallituksessa
- 20.5.2019 ohjelman käsittely valtuuston kyselytunnilla
- 22.5.2019 ohjelman hyväksyminen valtuustossa

Ohjelmaan tarvittavan käyttötalouden ja investointien tausta-aineiston tuottamisesta ovat vastanneet kunnan toimialat sekä liikelaitokset. Lisäksi FCG toteutti erillisenä toimeksiantona palvelutuotannon nettokustannusvertailuraportin, jonka tarkoituksena on ollut kertoittaa Nurmijärven kunnan palvelutuotannon tuottavuuden edistämisen mahdollisuuksia. Kunnan kokonaistalouden arvioinnissa on FCG:n raportin lisäksi hyödynnetty vuonna 2017 toteutettua Kuntamaisema raporttia, jossa on taustoitettu kunnan talouden peruslähtökohtia muihin Kuntamaisemakuntiin vertaillen.

Kunnan lainakantatavoitteiden määrittelemiseksi kunnan taloudesta laadittiin vuoteen 2026 ulottuvat painelaskelmat, joilla haarukoitiin kunnan kokonaistalouden

rahoitusjäämää tuloslaskelman ja rahoituslaskelman kautta. Painelaskelmien tarkoituksena on ollut antaa riittävä kuva kunnan talouden tilasta asetettujen taloustavoitteiden realistisuuden arvioimiseksi. Painelaskelmat eivät siten ole tarkoitettu itsessään taloustavoitteeksi, vaan talouden reunaehtojen mallintamista varten.

Painelaskelmissa kunnan taloutta mallinnettiin arviomalla toimintatuottojen ja –kulujen, verorahoituksen, korkokulujen sekä investointien ja poistojen kehittymistä vuosille 2020-2026. Toimintatuottojen ja –kulujen kehittymisen arvioinnissa on sovellettu aikasarjan 2010-2018 keskimääräisiä kasvuprosentteja. Verorahoituksen arvioinnissa on sovellettu verotulojen osalta vuoteen 2022 saakka Kuntaliiton veroennustekehikon ennusteita ja vuodesta 2023 lähtien vuosien 2010-2018 historialliseen kehitykseen perustuvia keskimääräisiä kasvuprosentteja.

Valtionosuuksien arvioinnissa on noudatettu erityistä varovaisuutta, sillä valtiollisten toimenpiteiden vaikutus valtionosuuksien määräytymiseen voi muuttaa valtionosuusrahoitusta huomattavalla tavalla jo lyhyelläkin aikaperiodilla. Vaikka vuosittaisen väestön kasvun ja ikääntyneen väestön osan suhteellinen kasvu nostavat peruspalvelujen valtionosuuksia tulevaisuudessa, oletettavaa on, että julkisen talouden kestävyysvajeen umpeen kurominen tulee kohdistumaan tulevaisuudessa paikallishallintoon juuri valtionosuuksien tasapainottamisen muodossa. Tämä hidastaa valtionosuuksien kehittymistä tulevaisuudessa.

Korkokulujen kehittymisen arvioinnissa on käytetty kunnan lainasalkun keskimääräisenä nimelliskorkoprosenttina (sis. marginaali + viitekorko) 1,2 prosenttia. Kunnan todellinen lainasalkun keskikorkoprosentti oli vuoden 2018 tilinpäätöksessä 0,71 prosenttia.

Kunnan tulevista investointitarpeista on mallinnettu arviolaskelmat vuoteen 2026 saakka. Investointitarpeiden arviointi on perustunut olettamaan kunnan nykyisen palveluverkon ja toimitilarakenteen ylläpitämisestä sekä infrarakentamisen vuositaso säilymisestä. Tämän ohjelman tarkoituksena onkin vaikuttaa erityisesti investointien priorisoimiseen, sillä arviolaskelmien perusteella kunnan investointitaso ilman ohjelman mukaisia toimenpiteitä tulisi säilymään kunnan talouden kannalta kestävämmällä tasolla pitkälle tulevaisuuteen. Tulevien poistopaineiden laskennassa on huomioitu nykyisen poistopohjan lisäksi eri investointiskenaarioiden (ks. luku 3.1.2) vaikutukset poistopohjan kasvuun

## 1.4 Ohjelman toteuttamissuunnitelma

Ohjelman voimassaoloaika 2020-2026		
Tavoite	Vastuu	Aikataulu
<b>Taloustavoitteet</b>		
Lainakantatavoite	Toimialat, toimielimet, liikelaitosten johtokunnat	2026 mennessä
<b>Prosessitavoitteet</b>		
Tuotepohjainen toiminnanohjausmalli	Toimialat	2019-2021
Rullaava palveluverkkosuunnitelma	Konsernipalvelut, ympäristötoimiala	2019-2021
Toimitilojen salkutus	Ympäristötoimiala	2019
Investointien suunnittelusapluuna	Konsernipalvelut, ympäristötoimiala	2020
Palveluverkkosuunnitelman laadinta	Kunnan toimialat	2019-2020
Konsernitoimintojen kehittäminen	Konsernipalvelut	2019-2020
<b>Periaatelinjaukset</b>		
Omaisuuksien myynti, hankinta ja kiinteistöjen jalostus	Hallitus, konsernipalvelut, ympäristötoimiala	Koko ohjelmakausi
Maapolitiikka ja kaavoitus	Konsernipalvelut, ympäristötoimiala, ao. toimielimet	Koko ohjelmakausi
Palveluverkon kehittäminen	Toimialat, toimielimet, liikelaitokset	Koko ohjelmakausi
Henkilöstölinjaukset	Toimialat, toimielimet, liikelaitokset	Koko ohjelmakausi
Harkinnanvaraisten palvelujen tarkistaminen	Toimialat, toimielimet, liikelaitokset	Koko ohjelmakausi
<b>Valtuustokaudet, joille ohjelman voimassaolo asettuu:</b>		
1.6.2017-31.5.2021 (nykyinen)		
1.6.2021-31.5.2025		
1.6.2025-ohjelma päättyy 31.12.2026		



---

## KUNNAN TALOUDEN NÄKYMÄT

## 2. Kunnan talouden näkymät

### 2.1 Käyttötalouden kehittyminen

Kunnan palvelutuotannon nettomenoja kuvaavan toimintakatteen kasvu on ollut keskimäärin 3,4 prosenttia vuodessa aikajaksolla 2010-2018. Kunnan väestömäärä on samalla ajanjaksolla kasvanut noin 6,9 prosenttia, eli 2740 henkilöllä. Kun huomioidaan kunnan asukasluvun kasvu, nuoresta väestöpohjasta syntyvä kuormitus varhaiskasvatus- ja koulutuspalveluihin sekä kunnan hajanainen yhdyskuntarakenne ja sen vaikutukset inf-rarakentamiseen ja palveluverkkoon, toimintakatteen keskimääräistä vuosikasvua voidaan pitää kohtuullisena.

Kunnassa aika ajoin toteutettujen käyttötalousvertailujen perusteella (viimeisimmät: Kuntamaisema 2017, FCG 2019), kunnan palvelutuotannon kustannustason on todettu olevan saman kuntaprofiilin omaaviin verokkikuntiin nähden suhteellisen maltillinen. Palvelutuotannon kilpailukykyinen kustannustaso pienentää talouden tasapainottamisen liikkumavaraa perustuotannon puolella. Tämän perusteella Nurmijärvellä merkittävin säästöpotentiaali palvelutuotannossa nojaakin voimakkaasti palveluverkon laaja-alaiseen kehittämiseen.

Väestön ikääntymisen myötä suurimmat paineet kunnan käyttötaloudessa tulevat kohdistumaan tulevaisuudessa sosiaali- ja terveyspalveluihin. Palvelutarpeiden merkittävin kasvu tulee keskittymään erityisesti vanhusten asumispalveluihin sekä erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon palveluihin.

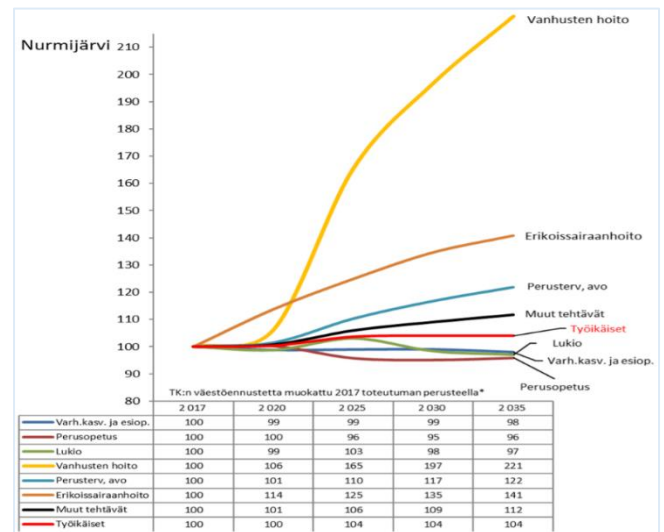
Samaan aikaan väestön ikääntymisen rinnalla lasten ja nuorten määrän on arvioitu tilastokeskuksen ja kunnan väestölaskelmien perusteella laskevan oleellisesti nykyisestä. Kun yli 50 vuotiaiden määrän on arvioitu nousevan 2028 vuoden loppuun mennessä 3158 henkilöllä, samalla ajanjaksolla 0-19 vuotiaiden väestöosuuden on ennustettu laskevan 1140 henkilöllä. Erityisesti matalla syntyvyydellä on arvioitu olevan merkittävä vaikutus lasten ja nuorten määrän kehittämiseen.

Väestön ikärakenteen muutos ja sen vaikutukset palvelujen kysyntätekiijöihin tulevat synnyttämään merkittäviä paineita kunnan käyttötaloudelle tulevaisuudessa. Lasten ja nuorten määrän vähentyessä paineet palveluverkon tasapainottamisessa kohdistuvat erityisesti päiväkotij- ja kouluverkkoon. Ongelmallista on, että ikääntyvän väestön palvelutarpeiden kasvu välittyy nousevina kustannuksina kunnan talouteen huomattavasti

nopeammin, kuin lasten ja nuorten määrän vähentymisen seurauksena mahdollisesti syntyvät säästöt. Tämä aiheuttaa palvelutuotannolle merkittävää kuormitusta jo lähitulevaisuudessa.

Väestömäärän kasvun sekä väestön ikääntymisen perusteella nousevat kustannukset nostavat periaatteessa kunnan peruspalvelujen valtionosuuksia, mutta valtionosuusjärjestelmän välineellinen luonne, esimerkiksi julkisen talouden tasapainottamisessa on osoittanut sen olevan erittäin epävarma ja suuruudeltaan alimitoitettu rahoituslähde. Tämän perusteella kunnan tulee varautua käyttötalouden ja investointien rahoituspohjan turvaamiseen ja lopulta velkaantumisen hillintään niin palvelutuotannon kustannustason madaltamisen kuin myös tarvittaessa verotulojen vahvistamisen kautta.

Kuvio 5. Arvio palvelutarpeiden kehittymisestä 2035 saakka (FCG).



Palvelutarpeet on laskettu väestötekijöiden muutosten perusteella (Tilastokeskuksen väestöennuste, jota on korjattu 2017 toteutuman perusteella).

**Vanhusten hoito:** yli 75-vuotiaat  
**Varhaiskasvatus ja esiopetus:** 1-6 -vuotiaat  
**Perusopetus:** 7-15 -vuotiaat  
**Lukio:** 16-18 -vuotiaat.

**Erikoissairaanhoidossa** kehitys on laskettu nurmijärveläisten ikäryhmittäisten hoitajaksojen (THL, Sotkanet) ja korjatun väestöennusteen perusteella, **perusterveydenhuollon avohoidossa** vastaavasti ikäryhmittäisten terveyskeskuslääkärin avohoitokäyntien perusteella.

**Muut tehtävät** luokan palvelutarpeet muuttuvat kuten väestön kokonaismäärä. 'Muut tehtävät' kattavat kaikki muut kuin nimetyt tehtävät, esim. kuntatekniikka, yleishallinto, sosiaali- ja kulttuuripalvelut.

**Työikäisten** määrän muutos kuvaa tulopohjan kehitystä, jolla muuttuvia palvelutarpeita pääosin rahoitetaan.

## Ylin päätöksenteko toimiala

### Ylin päätöksenteko

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	4 007	5 243	8 660	4 698	4 752	4 026	7 322	6 918	6 123	4 791
Toimintakulut	-3 207	-2 799	-3 574	-3 972	-4 114	-4 484	-4 016	-4 464	-4 151	-4 205
Toimintakate	800	2 444	5 086	726	638	-458	3 306	2 454	1 972	586
Muutos-%		205,5 %	10,1 %	-85,7 %	-12,1 %	-171,8 %	821,8 %	-25,8 %	-19,6 %	-70,3 %

Ylin päätöksenteko on hallinnollistekninen toimiala, johon on koottu muun muassa poliittisen päätöksentekoon, kunnan omaisuuden myyntiin ja vuokraukseen, vaaleihin ja tarkastustoimintaan liittyviä eriä. Lisäksi toimialalle kohdentuu Rajamäen Uimahalli Oy:lle maksettava toiminta-avustus sekä vuodesta 2019 lähtien sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiseen kohdentuvat määrärahat.

Toimialan käyttötalouden osalta Rajamäen Uimahallin avustukseen ja sosiaali- ja terveyspalvelujen ostoihin kohdistuu merkittävimmät paineet tulevaisuudessa. Uimahalliavustuksen korotukselle on noin 0,5 milj. euron paine vuositasolla yhtiön edellisten vuosien tilinpäätöstiетоjen perusteella. Tulevaisuudessa selvitettäväksi tulee, miltä osin yhtiö kykenee tasapainottamaan toimintaansa kustannusrakennetta keventämällä ja liikevaihtoa kasvattamalla. Nämä määrittänevät lopullisen, kunnan yhtiölle suorittaman toiminta-avustuksen korotustarpeen.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotantovastuu siirtyi kunnalta Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymälle 1.1.2019 lähtien. Kunnan väestön ikääntymisestä johtuen kustannuspaineet sosiaali- ja terveyspalveluissa tulevat kasvamaan tulevaisuudessa merkittävästi. On huomioitava, että yli 50 prosentin osuutta kunnan käyttötalouden budjetista ohjataan kuntayhtymään kohdistuvan omistajaohjauksen kautta. Menestyminen sote-palveluiden kehittämisessä ja kustannusten hallinnassa edellyttää toimivaa yhtiön ja kuntien välistä johtamisrakennetta sekä yhdenmukaista näkemystä alueellisen sote-palveluverkon kehittämisestä.

Omaisuuden tuotot ja hallinta tulosalueelle kirjataan muun muassa tonttimyynnin luovutusvoitot sekä ulosvuokrattujen tonttien tuotot. Kunnan kasvun kestävyyskannalta on oleellista, että tulovirtoja muodostaviin kaavahankkeisiin ohjataan resursseja riittävästi tulevaisuudessa. Erityisesti tehokkaiden kaavahankkeiden, joissa myös tonttien myyntiajat ovat lyhyitä, perustaminen ja olemassa olevien hankkeiden nopea eteenpäin vieminen on kunnan talouden kehittymisen kannalta erittäin tärkeää.

### Omaisuuden tuotot ja hallinta -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	3 921	5 169	8 548	4 566	4 717	3 834	7 246	6 899	6 093	4 659
Toimintakulut	-483	-31	-188	-54	-139	-298	-116	-159	-66	-143
Toimintakate	3 438	5 138	8 360	4 512	4 578	3 536	7 130	6 740	6 027	4 516
Muutos-%		49,4 %	62,7 %	-46,0 %	1,5 %	-22,8 %	101,6 %	-5,5 %	-10,6 %	-25,1 %

### Rajamäen uimahalli

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot										
Toimintakulut	-441	-434	-434	-504	-447	-499	-491	-517	-595	-722
Toimintakate	-441	-434	-434	-504	-447	-499	-491	-517	-595	-722
Muutos-%		-1,6 %	0,0 %	16,1 %	-11,3 %	11,6 %	-1,6 %	5,3 %	15,1 %	21,3 %

### Yhteiset toiminnot -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	79	24	72	128	31	188	74	14	26	129
Toimintakulut	-2 106	-2 064	-2 691	-3 153	-3 202	-3 319	-3 351	-3 726	-3 429	-3 282
Toimintakate	-2 027	-2 040	-2 619	-3 025	-3 171	-3 131	-3 277	-3 712	-3 403	-3 153
Muutos-%		0,6 %	28,4 %	15,5 %	4,8 %	-1,3 %	4,7 %	13,3 %	-8,3 %	-7,3 %

### Tarkastuslautakunta -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	6	7	7	3	4	3	2	4	3	2
Toimintakulut	-62	-56	-57	-59	-55	-61	-57	-61	-59	-57
Toimintakate	-56	-49	-50	-56	-51	-58	-55	-57	-56	-55
Muutos-%		-12,5 %	2,0 %	12,0 %	-8,9 %	13,7 %	-5,2 %	3,6 %	-1,8 %	-1,8 %

## Sosiaali- ja terveystoimintatulosalue\*

### Sosiaali- ja terveystoimintatulojen kustannukset

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	7 628	8 342	8 790	9 281	9 436	10 211	11 664	12 863	13 492	13 108
Toimintakulut	-88 953	-91 202	-97 300	-104 392	-110 946	-115 434	-120 201	-119 948	-122 275	-129 727
Toimintakate	-81 325	-82 860	-88 510	-95 110	-101 510	-105 222	-108 538	-107 085	-108 784	-116 619
Muutos-%		1,9 %	6,8 %	7,5 %	6,7 %	3,7 %	3,2 %	-1,3 %	1,6 %	7,2 %

\* Sosiaali- ja terveystoimintatulosalue muuttui 1.6.2017 hyvinvointitoimialaksi. Toimintatulosalueeseen (hallinto- ja talouspalvelut) kohdentui tilinpäätösvoiton 2018 aikana Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän 65,4 milj. euron tuotot ja kulut, joiden nettovaikutus on nolla euroa. Tämä menettely on neutralisoitu yllä olevasta taulukosta. Sosiaali- ja terveystoimintatulojen toiminta siirtyi Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymälle vuoden 2019 alusta. Hyvinvointitoimintatulosalue yhdistettiin sivistys- ja hyvinvointitoimialaksi. Hyvinvointitoimintatulosalueen (ennen sosiaali- ja terveystoimintatulosalue) osalta soten palvelujen ostot kuntayhtymältä jatkossa merkitään ylimmän päätöksen tulosalueen alle. Liikuntapalvelut tulosalue siirtyi sivistys- ja hyvinvointitoimintatulosalueen alle vuonna 1.1.2019. Yllä olevassa historiatiedoissa liikuntapalvelujen tulosalueen tiedot on neutralisoitu, koska tarkoituksena on kiinnittää soten kustannushistoriaan ja sen kehitykseen tarkastelujakson aikana.

## Konsernipalveluiden toimiala

### Konsernipalveluiden toimiala

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	1 861	1 877	1 866	2 083	2 170	2 556	2 413	2 287	2 394	2 637
Toimintakulut	-4 141	-4 162	-4 436	-3 946	-4 213	-5 262	-5 444	-5 369	-5 614	-5 888
Toimintakate	-2 280	-2 285	-2 570	-1 863	-2 043	-2 706	-3 030	-3 081	-3 220	-3 251
Muutos-%		0,2 %	12,5 %	-27,5 %	9,7 %	32,5 %	12,0 %	1,7 %	4,5 %	1,0 %

Konsernipalvelujen talous on kehittynyt maltillisesti. Jatkossa vertailtavuutta ja ennustettavuutta kuitenkin vaikeuttaa työllisyyspalvelujen ja niihin liittyvien maksuveloitteiden siirtyminen konsernipalveluihin. Yritysten työllistämiskannusteita arvioidaan valtiolle maksettavan työllisyysmaksun pienentämiseksi.

Konsernipalvelujen tuottamien tukipalvelujen resursseja on osin vähennetty ja vähentämisperusteita vielä arvioidaan, koska tehtäviä on siirretty Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymälle. Palkanlaskennan kokonaiskustannukset on vuonna 2019 kartoitettu ja vaihtoehtoja toimintatavan osalta (tietojärjestelmät yms.) selvitetään.

Selvittäväksi tulevat myös konsernipalvelun ja tytäryhtiöiden yhteistoiminnan lisääminen tukipalvelujen osalta.

Konsernipalvelut on vastannut myös ylimmän päätöksen talousarvion valmistelusta. Tältä osin budjetointia olisi hyvä selkeyttää siten, että ylin päätöksenteko voidaan talousarvion mukaisena toimialana purkaa.

Tämä korostaisi kokonaisvastuullista toimintaa niin tulojen kuin menojen osalta. Konsernipalvelujen henkilöstömäärä ei kasva. Monet tehtäväkuvat luonteeltaan muuttuvat mm. palvelumuotoilun ja digitalisaation myötä.

### Hallintopalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	188	172	202	186	262	240	216	214	207	163
Toimintakulut	-1 106	-1 005	-1 123	-1 145	-1 157	-1 124	-1 133	-1 136	-1 119	-1 164
Toimintakate	-918	-833	-921	-959	-895	-884	-917	-922	-913	-1 001
Muutos-%		-9,3 %	10,5 %	4,1 %	-6,7 %	-1,3 %	3,7 %	0,5 %	-0,9 %	9,6 %

### Henkilöstöpalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	331	289	214	273	331	222	206	208	105	265
Toimintakulut	-1 783	-1 690	-1 863	-1 258	-1 480	-1 371	-1 222	-1 418	-1 413	-1 575
Toimintakate	-1 452	-1 401	-1 649	-986	-1 148	-1 150	-1 016	-1 210	-1 308	-1 310
Muutos-%		-3,5 %	17,7 %	-40,2 %	16,5 %	0,1 %	-11,6 %	19,1 %	8,1 %	0,2 %

\* Vuonna 2008 otettiin käyttöön sähköinen Laura -rekrytointijärjestelmä. Vuonna 2011 henkilöstöhallinnossa otettiin käyttöön sähköiset WebTallennus- ja Populus -matkalasku -ohjelmat sekä Lomakäsittely -ohjelma vuonna 2013. Vuonna 2016 otettiin käyttöön Smartum liikunta- ja kulttuurietu, joka henkilöstön liikunta- ja kulttuurin tukemisen muutosten ohella lisäsi palvelujen ostoja noin 100 000 euroa. Vuonna 2017 maksettiin koko henkilöstölle 100 euron kannustepalkkio Smartum -etuna, uudistettiin henkilökoh- taisten lisien järjestelmä ja leikattiin kiky-sopimuksen mukaisesti lomarahosta 30% (vaikutus noin 1,25 M€).

## Talouspalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	288	337	347	337	363	1 968	1 865	1 992	2 087	2 209
Toimintakulut	-873	-897	-941	-927	-939	-2 768	-2 890	-3 014	-3 081	-3 149
Toimintakate	-585	-561	-594	-590	-576	-800	-1 025	-1 022	-995	-940
Muutos-%		-4,2 %	6,0 %	-0,7 %	-2,4 %	38,9 %	28,1 %	-0,2 %	-2,7 %	-5,5 %

\* Vuonna 2014 toteutetussa organisaatiouudistuksessa kunnan tietotekniikkapalvelut siirtyivät osaksi talouspalveluiden tulosaluetta. Tästä johtuen toimintatuotot ja -kulut vuonna 2014 ovat edellisvuoteen nähden kasvaneet merkittävästi. Lisäksi Tuusulan talouspalvelukeskuksen toimintojen siirtyminen Kuntaprolle ajoittui vuoden 2014 puoliväliin, joka osaltaan vaikuttaa vuosien 2014 ja 2015 toimintakatteen muodostumiseen.

## Elinkeino- ja kuntakehityskeskus\*

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	32	36	40	35	37	33	59	32	57	29
Toimintakulut	-1 068	-959	-1 089	-1 340	-1 453	-1 476	-1 404	-1 462	-1 422	-1 453
Toimintakate	-1 036	-923	-1 049	-1 305	-1 416	-1 444	-1 345	-1 430	-1 365	-1 424
Muutos-%		-10,96 %	13,76 %	24,37 %	8,47 %	1,97 %	-6,86 %	6,33 %	-4,55 %	4,32 %

\* Elinkeino- ja kuntakehityskeskuksen toiminta omana toimialana päättyi 31.12.2018. Keskukseen toiminnoista elinkeinojen kehittäminen, strategiatyö sekä työllisyyden edistäminen siirtyivät konsernipalveluiden toimialalle omaksi elinvoima- ja kuntakehityspalveluiden tulosalueeksi 1.1.2019 lähtien. Maankäyttö ja yleiskaavoitus siirtyivät ympäristötoimialalle omaksi tulosalueeksi. Taulukossa on esitetty elinkeino- ja kuntakehityksen toimintakatteen kehitys ennen organisaatiomuutosta.

## Sivistys- ja hyvinvointitoimiala

### Sivistys- ja hyvinvointitoimiala

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	4 904	5 790	6 411	6 747	7 489	7 241	7 064	6 132	5 155	5 194
Toimintakulut	-78 286	-80 895	-85 505	-89 011	-91 447	-92 506	-92 513	-90 991	-89 224	-92 290
Toimintakate	-73 382	-75 105	-79 094	-82 264	-83 957	-85 265	-85 450	-84 860	-84 069	-87 095
Muutos-%		2,3 %	5,3 %	4,0 %	2,1 %	1,6 %	0,2 %	-0,7 %	-0,9 %	3,6 %

### Varhaiskasvatuspalvelut

Syntyvyys on pienentynyt ja pienemmät ikäluokat ovat tulossa palvelujen piiriin parin-kolmen vuoden kuluttua. Silloin saatetaan olla sopeuttamisen edessä, ellei muuttoliike korjaa tilannetta. Toisaalta haasteena voi olla varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten prosentuaalinen kasvu/ikäluokka. Uudella hallituskaudella päätetään mahdollisesti uuden hallitusohjelman tuomista lisäyksistä varhaiskasvatuspalveluihin esim. 5-vuotiaiden 20 h maksuton esiopetus.

Varhaiskasvatukseen osallistuvien määrää on vaikea arvioida, koska kaikki lapset eivät osallistu palveluun. Perheiden tilanteita ei voi ennustaa. Kotihoidon tuki, yksityisen hoidon tuki ja palveluseteli ovat täydentämässä palveluvalikkoa. Tällä hetkellä näissä toiminnoissa on mukana noin 1500 nurmijärveläistä lasta. Lisäksi uusi varhaiskasvatustaki velvoittaa kunnan järjestämään hoidon myös kunnassa oleskelevien/työssä olevien perheiden lapsille, vaikka eivät kunnassa olisikaan kirjoilla. Perheistä muualle sijoitetut lapset kuuluvat myös palveluidemme piiriin, ovat he sitten sijoitettuna missä päin maata tahansa. Myös erityisvarhaiskasvatuksen kulut nousevat, koska lapset lisääntyvät ja tarvitsevat usein henkilökohtaista avustajaa.

Varhaiskasvatuksessa Nurmijärvellä käytetään yli 3-vuotiaiden lasten ryhmissä suhdelukuna 1/7 vaikka laki antaisi mahdollisuuden käyttää 1/8 suhdelukua. Tämä tarkoittaisi ainakin teoreettisesti sitä, että yli 3-vuotiaiden ryhmiin voitaisiin sijoittaa lain mahdollistamana nykyisen 21 lapsen sijasta 24 lasta. Suhdeluvun muutoksessa tulee kuitenkin huomioda, että sellaisiin ryhmiin, jossa on erityislapsia kertoimilla, ei voida sijoittaa enempää kuin kertoimet antavat myöten.

Nurmijärven kunnan varhaiskasvatuksen harkinnanvaraisia palveluja ovat kotihoidon tuen kuntalisä ja yksityisen hoidon tuen kuntalisä. Lähivuosien ajan todennäköisesti joudutaan tarjoamaan palveluseteliä suurin piirtein saman suuruisena.

Palveluverkon suunnittelussa on huomioitava, että varhaiskasvatuksessa on paljon vanhenevia kolmen ryhmän yksiköitä. Palveluverkon kannalta olisi taloudellisesti sempää, mikäli suuret yksiköt (8-10-ryhmäiset) hyvällä sijainnilla taajamien keskustoissa voisivat mahdollistua. Isot yksiköt mahdollistavat henkilökunnan joustavan käytön, säästävät itse rakentamisessa, kuljetuksissa ja niin edelleen. Suurempien yksiköiden kautta henkilöstökuluissa syntyisi säästöjä palveluyksiköiden johtajamäärän vähentymisen myötä. Lisäksi suuremmat yksikökööt mahdollistaisivat myös sen, että merkittävää korjausrakentamista vaativista vanhoista yksiköistä voitaisiin luopua kokonaan. Sisäilmaongelmaiset yksiköt on joka tapauksessa saatava korvattua uusilla tiloilla tai korjattava käyttökuntoisiksi.

Mikäli lapsimäärät tulevaisuudessa vähenevät, isoja yksiköitä voisi käyttää perhekeskusten tavoin, jolloin siellä voisivat toimia rinnakkain oma ennaltaehkäisevä ja lapsiin keskittyvä Keusoten toiminta yhdessä erilaisten lapsiryhmien kanssa. Alkuluokkatoiminnan vakiintumisella voi olla vaikutuksia tilajärjestelyihin.

Varhaiskasvatuksen toimintakatteeseen vaikuttaa maksutulojen muutokset (mm. valtion linjaukset) Säästöä saattaa tulla mahdollista yksikköratkaisusta, jos päiväkotiverkosto pienenee (uudet isommat yksiköt).

### Kirjasto- ja kulttuuripalvelut

Kirjasto- ja kulttuuripalveluissa nykyinen väestönkasvu ei juurikaan lisää talouden kasvupaineita. Väestön ikäkehitys vaikuttaa siten, että palveluita on kohdennettava enenevässä määrin ikäihmisille. Palvelujen saavutettavuus ja hakeutuvat palvelut tulevat korostumaan, mikä näkyy palvelujen hinnassa. Tällä hetkellä kaikissa kirjasto- ja kulttuuripalvelujen tiloissa on esteettömyysongelmia. Esimerkiksi Taaborinvuoren alueen esteettömyyteen joudutaan lähivuosina osoittamaan lisäresursseja.

Suurimmat kasvupaineet tulevat tilojen muuttamisesta toiminnan nykyisiä vaatimuksia vastaaviksi ja uudistettujen tilojen mahdollistamien toimintojen ja palvelujen käyttöönotosta. Lykättyjen muutostöiden myötä myös toiminnan kehittämistä on pitänyt jarrutella. Erityisesti uuden digitekniikan mukanaan tuomat mahdollisuudet luovat kustannuspaineita. Digitekniikan hyödyntäminen toiminnassa vaatii sekä ulkopuolista osaamista ja laitteita, että osaamista henkilökunnalta. Esimerkiksi virtuaalitodellisuutta käytetään jo tällä hetkellä kirjastoissa ja museoissa. Viime vuosina toiminnan kehittämistyötä on tehty lähinnä ulkopuolisen hankerahoituksen turvin, mutta siihen on pystyttävä varaamaan myös omaa rahoitusta, jos teknologian kehityksessä halutaan pysyä mukana.

Nykyinen museon varasto puretaan lähivuosina, ja varaston muutosta tulee käyttöalouteen noin 100 000 euron kertaluonteinen pakkaus- ja muuttokustannus.

Kirjastoille kustannuspaineita tuo myös e-aineiston kasvava kysyntä. E-aineisto on huomattavasti kalliimpaa hankkia kuin perinteinen paperiainestoa ja sen hinnoittelu on ennalta arvaamattomampaa. E-aineiston lainausluvut kasvoivat vuodesta 2017 vuoteen 2018 lähes 50 prosenttia.

### **Nuorisopalvelut**

Nuorisopalveluissa ei uusien tilojen rakentamiselle ole kasvupaineita. Nykyiset tilat sijainniltaan ja varusteiltaan ovat riittävät lähivuosien tarpeisiin. Nuorisotiloihin kaivataan toki tulevaisuudessa lisää e-urheiluun soveltuvia laitteita.

Koululaisten iltapäivätoiminnan haasteena on tulevaisuudessa erityisen tuen piirissä olevien lasten määrän kasvu. Henkilöstöresursseja tarvitaan lisää toiminnan piirissä olevien lasten ohjaukseen ja tukemiseen. Nuorisotyön muuttuvat toimintaympäristöt haastavat tulevaisuudessa ja henkilöstöresursseja tarvitaankin lisää mm. koulunuorisotyöhön, kohdennettuun nuorisotyöhön sekä yhteisöjen kehittämiseen.

### **Koulutuspalvelut**

Syntyvyyden väheneminen alkaa näkyä ikäluokkien pienemisenä muutaman vuoden sisällä. Pidemmällä aikavälillä tämä tarkoittaa sitä, että opettajan virkoja tullaan tarvitsemaan nykyistä vähemmän. Toisaalta oppilaiden tuen tarve kasvaa koko ajan, joten vapautuvaa opettajaresurssia voitaisiin ainakin osittain ohjata tähän työhön.

Oppilasmäärältään pienimmistä kouluista tulisi luopua niin, että kouluyksikön vähimmäiskoon asettuisi 100

oppilaaseen. Tämä mahdollistaa oppilaiden opiskelun erillisluokilla yhdysluokkien sijaan.

Koska osa kunnan kouluverkosta pohjautuu vanhaan kansakouluverkkoon, kouluyksiköitä on suhteessa oppilasmäärään runsaasti ja ne ovat iäkkäitä sekä kunnoltaan huonoja. Odotettavissa on laajoja peruskorjauksia. Tästä syystä tekniseltä kunnoltaan huonoimmista rakennuksista tulee luopua ja korvata ne uudisrakennuksilla. Noin puolessa kunnan kouluista on erinäisiä sisäilmaongelmia, joiden korjaaminen aiheuttaa kunnalle kustannuksia. Lisäksi aina ei voida olla varmoja tehtyjen korjausten onnistumisesta. Tästä syystä pahimmin vaurioituneiden rakennusten korvaamista uudisrakennuksilla tulee harkita vakavasti.

Uuden lukiorakennuksen rakentamiseen on koulutuksen asianmukaiseen järjestämiseen ja lukiokoulutuksen laadun parantamiseen liittyviä paineita.

Ei-lakisääteisistä palveluista kunta tarjoaa vapaaehtoisena A2-kielen opetusta sekä kerhotoimintaa. Lisäksi kunta tarjoaa 1.-3. luokkalaisille oppilaille lainsäädännön linjauksia paremman koulumatkaedun. Perusopetuslain mukaan oppilaalla on oikeus maksuttomaan kuljetukseen tai oppilaan kuljettamista tai saattamista varten myönnettävään riittävään avustukseen, jos koulumatka on yli viisi kilometriä. Nurmijärven kunnassa 1.-3. luokkalainen oppilas on oikeutettu maksuttomaan kuljetukseen, jos hänen koulumatkansa pituus on yli kolme kilometriä.

### **Liikuntapalvelut**

Kuntalaisille tarjottavia liikuntapalveluita tulee kuntalaisten näkökulmasta tarkastella liikunnan ohjauksen (liikuntapalvelut) että liikuntaolosuhteiden (tekninen keskus vastaa) kannalta. Tästä syystä palveluverkkoon liittyvät päätökset jakaantuvat kahdelle toimialle.

Liikunnanohjauksen haasteen tulevaisuudessa on ikäihmisten lisääntyvä määrä ja heille tarjottavien ennaltaehkäisevien palveluiden laajuus ja saavutettavuus. Nykyisellä liikuntapalveluiden henkilöstöressurssilla ei pystytä tarjontaa hirveästi lisäämään. Lisäksi liikuntapalveluilla ei ole käytössään omia tiloja, vaan toimintaan järjestetään mm. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän hallinnoimissa tiloissa ja koulujen liikuntasaleissa iltaisin.

Kirkonkylään tarvittaisiin liikuntatila, missä olisi mahdollista järjestää sekä päivisin, että iltaisin monipuolisesti (lapset, aikuiset, erityisryhmät, ikäihmiset) erilaista liikuntaa pienemmille ryhmille. Päivisin tila voisi olla myös päiväkotien ja koulujen käytettävissä. Liikuntatilojen kehittämisen liittyvät tavoitteet tulee kytkeä



osaksi palveluverkkotyötä ja selvittää esimerkiksi päivä-  
koti- ja kouluverkkoon kohdistuvien perusparannus- tai  
uudishankkeiden monikäyttöisyyden mahdollisuudet  
liikuntapalveluiden näkökulmasta.

Jotta liikuntapalvelut voi toteuttaa omaa toimintaansa,  
liikuntaolosuhteiden osalta palveluverkko tarkastelu  
tulee tehdä yhteistyössä teknisen keskuksen kanssa.  
Oleellista on se mitä resursseja on jatkossa käytettä-  
vissä nykyisten liikuntapaikkojen hoitoon ja mitä perus-  
korjauksia joudutaan esimerkiksi ulkokenttien huolto-  
rakennuksiin tulevaisuudessa tekemään.

### Hallinto- ja talouspalvelut

Tukipalveluiden osuus sivistys- ja hyvinvointipalvelui-  
den toiminnassa on suoraan verrannollinen koko toi-  
mialan kehitykseen. Toimintakate on tasapainossa, kun  
koulukuljetusten reititys sujuu alkuvaiheiden jälkeen  
normaalisti.

#### Hallinto- ja talouspalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	7	0	2	3	1	5	3	2	5	1
Toimintakulut	-568	-606	-639	-628	-671	-725	-692	-788	-530	-821
Toimintakate	-561	-606	-637	-626	-671	-720	-689	-786	-525	-820
Muutos-%		8,0 %	5,1 %	-1,8 %	7,2 %	7,4 %	-4,4 %	14,1 %	-33,2 %	56,3 %

#### Koulutuspalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	247	80	1 365	600	723	695	768	625	641	807
Toimintakulut	-41 233	-42 656	-45 532	-47 157	-48 332	-50 109	-50 790	-49 730	-49 353	-51 038
Toimintakate	-40 986	-42 576	-44 167	-46 557	-47 610	-49 414	-50 022	-49 105	-48 712	-50 232
Muutos-%		3,9 %	3,7 %	5,4 %	2,3 %	3,8 %	1,2 %	-1,8 %	-0,8 %	3,1 %

#### Varhaiskasvatuspalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	4 125	4 280	4 391	4 258	4 232	4 297	4 258	3 906	3 381	2 992
Toimintakulut	-32 241	-33 139	-34 701	-35 160	-35 538	-34 963	-34 621	-34 407	-33 239	-33 703
Toimintakate	-28 116	-28 860	-30 310	-30 902	-31 306	-30 666	-30 363	-30 501	-29 859	-30 711
Muutos-%		2,6 %	4,8 %	1,9 %	1,3 %	-2,1 %	-1,0 %	0,5 %	-2,2 %	2,8 %

#### Kirjasto- ja kulttuuripalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	155	156	176	161	193	205	221	201	226	270
Toimintakulut	-2 569	-2 630	-2 690	-2 827	-2 944	-3 025	-2 973	-2 929	-3 055	-3 067
Toimintakate	-2 413	-2 474	-2 514	-2 666	-2 751	-2 820	-2 752	-2 728	-2 829	-2 798
Muutos-%		2,5 %	1,6 %	5,7 %	3,1 %	2,5 %	-2,5 %	-0,9 %	3,6 %	-1,1 %

### Hyvinvointipalvelut

Psykologien ja kuraattorien määrä ei vastaa asiakaskas-  
vua ja tämän perusteella tarve uusien vakanssien pe-  
rustamiseen on suuri. Kunnassa hoidettavien hyvin-  
vointipalveluiden määrä voi tulevaisuudessa lisääntyä,  
kunnan ja Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän, ter-  
veyden ja hyvinvoinnin edistämistyöhön liittyvän tehtä-  
väjaon selkiytymisen myötä.

### Nuorisopalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	369	551	477	378	474	578	452	397	452	636
Toimintakulut	-1 675	-1 864	-1 943	-1 890	-2 094	-2 219	-2 077	-2 014	-2 417	-2 926
Toimintakate	-1 305	-1 312	-1 466	-1 512	-1 620	-1 641	-1 625	-1 616	-1 965	-2 290
Muutos-%		0,6 %	10,5 %	3,0 %	6,7 %	1,3 %	-1,0 %	-0,5 %	17,7 %	14,2 %

\* Vuonna 2017 nuorisopalveluiden kulut kasvoivat Monikon toiminnan käynnistymisen vuoksi 1.7.2017.

### Liikuntapalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	134	155	155	143	158	156	166	170	169	153
Toimintakulut	-765	-754	-784	-730	-829	-866	-867	-769	-731	-838
Toimintakate	-631	-598	-629	-587	-671	-711	-701	-599	-562	-686
Muutos-%		-5,5 %	4,9 %	-7,2 %	12,6 %	5,5 %	-1,4 %	-16,9 %	-6,6 %	18,0 %

\* Vuonna 2018 valtuuston päätöksellä nostettiin urheiluseurojen avustussummaa 70 000 eurolla, mikä on lisännyt siitä lähtien liikuntapalveluiden kuluja ja toimintakatetta. Liikuntapalvelut tulosalue siirtyi sivistys- ja hyvinvointitoimialan alle vuonna 1.1.2019.

## Ympäristötoimiala

### Ympäristötoimiala

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	25 584	26 503	27 931	27 947	28 792	29 360	30 125	28 259	29 705	29 200
Toimintakulut	-22 632	-22 721	-24 370	-25 166	-26 091	-26 049	-29 106	-29 318	-30 569	-32 263
Toimintakate	2 952	3 782	3 562	2 780	2 702	3 311	1 020	-1 059	-863	-3 063
Muutos-%		28,1 %	-5,8 %	-21,9 %	-2,8 %	22,6 %	-69,2 %	-203,8 %	18,5 %	-254,9 %

### Toimialan kokonaistalouden kehittyminen

Ympäristötoimialan käyttötalouteen on vaikuttanut ja vaikuttaa tulevaisuudessakin eniten lisääntyneet suoritteet (toimitilat, kunnossapidettävät kadut ja yleiset alueet). Lähivuosien aikana kustannuksia kasvattaa uusien katu- ja muiden yleisten alueiden ottaminen kunnan ylläpitoon (esim. Klaukkalantien hallinnan siirtyminen kunnalle, kun ohikulkutie valmistuu).

Toimitilojen osalta menopaineita tuo sisäilmaongelmien nopea kasvu ja niistä aiheutuvat laajenevat väistötilatarpeet. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän tilojen osalta ei ole tietoa mitä on odotettavissa siirtymäkauden jälkeen Keusoten hyväksytyä palveluverkkonsa (jäkäkö kunnalle tarpeettomien tilojen kustannukset).

Muutokset varhaiskasvatuksen esiopetuksessa ja koulujen uusissa oppimismenetelmissä tuovat runsaasti muutospainetta ja tilojen lisätarpeita. Palveluverkkoselvitys ja sen mukaiset toimintojen keskittämiset, luopuminen pienistä yksiköistä ja siirtyminen suuriin yksiköihin lisää tehokkuutta. Vanhasta rakennuskannasta luopuminen uusien korvaavien tilojen myötä lisää merkittävästi toimitilojen kustannustehokkuutta.

Helmikuussa 2018 hyväksytyn kuntastrategian *terve talous* -linjauksen perusteella selvitetään kunnan tulojen lisäämismahdollisuudet, muun muassa maapolitiikan erilaisten linjausten vaikutukset tuloihin. Vuoden 2019 aikana maankäytön yksikössä yhteistyössä talouspalveluiden kanssa selvitetään maapolitiikan erilaisten linjausten vaikutuksista kunnan talouteen.

Toimialan epävarmuustekijät liittyvät osin luonnon olosuhteiden kovenemiseen viime vuosista (lumisateet, kovat pakkaset, nollakelivaihtelujen liukkaudet, lisääntyvät vesisateet) ja niistä aiheutuvat lisäkustannukset. Tulevaisuudessa toimialalla kehittämisen painopisteitä ovat:

- Toimitilojen ja liikenteen energiatehokkuuteen panostaminen
- Ei-lakisääteisten palveluiden laatu- ja määrän tarkastelu käyttötalousmenojen kasvun hillitsemiseksi
- Palveluiden taksojen ja maksujen tasojen tarkistaminen vastaamaan omakustannusperiaatetta
- Johtamisen ja toimintaorganisaation kehittäminen: Maankäytön suunnittelu, maanhankinta, rakennusvalvonta sekä kunnallistekniikan suunnittelu ja rakentaminen muodostavat tonttituotantoprosessin keskeiset osat. Hyvällä projektinhallinnalla ja selkeillä toimintatavoilla varmistetaan nopea, joustava ja johdonmukainen toiminta. Infrastruktuurin rakentaminen ja toimitilojen rakentaminen sekä ylläpito edellyttävät organisaatiolta hyvää rakentamistalouden hallintaa ja kustannustehokkuutta.
- Kunnan imagon ja markkinoinnin kehittäminen: Kunnan imagoa sekä asukkaiden ja yritysten sijoittumista kuntaan tuetaan oman toiminnan näkyvyyttä lisäämällä (suunnittelukilpailut, tontinluovutuskilpailut, turvallisuutta parantavat toimet, ympäristömyönteisyys jne.

### Rakennusvalvonta -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	380	487	574	373	429	320	398	440	646	550
Toimintakulut	-7 291	-7 431	-8 176	-7 998	-7 914	-7 535	-9 048	-8 729	-9 388	-10 252
Toimintakate	-6 912	-6 944	-7 602	-7 626	-7 485	-7 215	-8 650	-8 289	-8 741	-9 701
Muutos-%		-0,5 %	-9,5 %	-0,3 %	1,9 %	3,6 %	-19,9 %	4,2 %	-5,5 %	-11,0 %

\* Keski-Uudenmaan ympäristökeskus on vuodesta 2013 alkaen vähentänyt kuluja Rakennusvalvonnan tulosalueella.

### Asemakaavoitus ja tekninen suunnittelu -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	634	693	782	833	997	957	637	818	875	864
Toimintakulut	-2 953	-2 818	-3 084	-3 780	-4 114	-4 143	-5 586	-5 957	-5 892	-5 830
Toimintakate	-2 319	-2 125	-2 302	-2 947	-3 117	-3 186	-4 949	-5 139	-5 017	-4 965
Muutos-%		8,4 %	-8,3 %	-28,0 %	-5,8 %	-2,2 %	-55,3 %	-3,8 %	2,4 %	1,0 %

### Tekninen keskus -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	3 513	3 955	4 308	4 021	3 819	4 019	4 307	4 524	4 952	4 132
Toimintakulut	-7 291	-7 431	-8 176	-7 998	-7 914	-7 535	-9 048	-8 729	-9 388	-10 252
Toimintakate	-3 778	-3 476	-3 867	-3 978	-4 095	-3 516	-4 741	-4 205	-4 435	-6 119
Muutos-%		8,0 %	-11,3 %	-2,9 %	-2,9 %	14,1 %	-34,8 %	11,3 %	-5,5 %	-38,0 %

\* Vuonna 2015 jäähallitoinnot siirtyivät teknisen keskuksen tulosalueelle. Monikon toiminta käynnistyi vuonna 2017, joka vaikutti sisäisen vuokrien kasvuun. Vuonna 2018 Siistiksi projekti sekä yleisten alueiden laatutason parantaminen nostivat kuluja 0,1-0,3 milj. euroa.

### Tilakeskus -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	20 743	21 218	22 098	22 553	23 385	23 886	24 610	22 305	23 054	23 467
Toimintakulut	-8 275	-8 533	-8 948	-9 168	-9 463	-9 453	-9 474	-9 610	-10 319	-11 074
Toimintakate	12 467	12 685	13 150	13 385	13 922	14 433	15 135	12 695	12 735	12 394
Muutos-%		1,7 %	3,7 %	1,8 %	4,0 %	3,7 %	4,9 %	-16,1 %	0,3 %	-2,7 %

\* Tilakeskuksen toimintatuottojen heikkeneminen vuodesta 2016 alkaen johtui sisäisen vuokran pääomakoron pienentämisestä. Vastaavasti toimialojen toimintakulut laskivat.

### Hallinto- ja talouspalvelut -tulosalue

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	315	150	169	167	162	179	175	172	178	185
Toimintakulut	-3 228	-3 018	-3 154	-3 159	-4 295	-4 605	-4 689	-4 749	-4 672	-4 798
Toimintakate	-2 913	-2 869	-2 986	-2 992	-4 133	-4 426	-4 514	-4 578	-4 495	-4 613
Muutos-%		1,5 %	-4,1 %	-0,2 %	-38,1 %	-7,1 %	-2,0 %	-1,4 %	1,8 %	-2,6 %

\* Ympäristökeskuksen maksuosuudet näkyvät vuodesta 2013 alkaen.

## Nurmijärven Vesi -liikelaitos

### Nurmijärven Vesi

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	4 996	5 599	5 950	6 183	6 133	6 864	7 237	7 576	8 050	8 541
Toimintakulut	-2 877	-3 048	-3 381	-3 669	-3 439	-3 897	-4 021	-4 267	-3 996	-4 543
Toimintakate	2 119	2 551	2 569	2 514	2 694	2 967	3 216	3 309	4 054	3 998
Muutos-%		16,9 %	0,7 %	-2,2 %	6,7 %	9,2 %	7,8 %	2,8 %	18,4 %	-1,4 %

Nurmijärven Vesi –liikelaitoksen toimintakate on ollut positiivinen koko tarkasteltavalla kymmenen vuoden ajanjaksolla. Vuosina 2017 ja 2018 toimintakate on ollut noin 4 milj. euroa. Toimintakate tulee pysymään samalla tasolla myös tulevaisuudessa.

Nurmijärven Veden toimintakulut tulevat kasvamaan tulevaisuudessa hieman yleisen kustannusten nousun ja vesihuoltoverkostojen laajenemisen vuoksi. Lisäksi 2020-luvun alkupuolella tullaan todennäköisesti ottamaan käyttöön uusi Teilinummen tekopohjavesilaitos, joka lisää vedentuotannon käyttökuluja. Toisaalta veden laadultaan heikompien vedenottamoiden käyttö voidaan rajoittaa, mikä taas tuo säästöjä kokonaisuutta tarkasteltaessa.

Nurmijärven Veden toimintatuotot tulevat lisääntymään vedenmyyntitulojen kasvun myötä. Veden myynnin ennustetaan määrällisesti kasvavan edelleen hieman ja myös toteutettavat vesimaksujen korotukset nostavat myyntituloja.

Nurmijärven Veden suuri investointimäärä näkyy tulevaisuudessa käyttötalouspuolella poistojen määrän lisääntymisenä. Kestävä kasvu ohjelman painelaskelmia

varten laaditussa 10 –vuoden investointiohjelmaluonnoksessa varsinkin uusien verkostojen rakentamisen määrärahat ovat nousseet hyvin korkeiksi. Lisäksi kaukella näkyy Kirkonkylän jäteveden puhdistamon korvaamiseen käytettävät määrärahat. Tämä aiheuttaa isoja haasteita sekä investointien rahoittamiseen ja poistojen määrän lisääntymiseen.

Poistolaskelman mukaan poistot tulevat nousemaan vuoden 2019 2,7 milj. euron tasosta 6,9 milj. euroon vuoden 2028 ennusteen mukaan. Poistojen määrään vaikuttaa paljon vaihtoehto, jolla Kirkonkylän puhdistamo tullaan korvaamaan. Jos rakennetaan uusi puhdistamo, poistoajat ovat huomattavasti pienemmät, kun siirtolinja vaihtoehdossa. Tehdyssä poistolaskelmassa on oletettu, että rakennetaan uusi puhdistamo.

Nurmijärven Veden vesimaksujen taso määritetään 10 vuoden talousmallin avulla. Tämän hetkinen vesimaksujen korotussuunnitelma ei ota huomioon uusien kaava-alueiden huomattavasti kasvanutta verkostojen uudisrakennusmäärää. Verkostojen uudisrakennusinvestointien määrärahojen tason nousu aiheuttaa paineen nostaa vesimaksuja ja myöskin liittymismaksuja nykyistä korotussuunnitelmaa enemmän.

## Aleksia –liikelaitos

### Aleksia -liikelaitos

1 000 euroa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toimintatuotot	17 362	17 793	18 535	19 234	19 198	10 911	10 479	10 272	9 717	9 914
Toimintakulut	-17 285	-17 643	-18 398	-19 103	-19 061	-10 725	-10 257	-10 018	-9 534	-9 785
Toimintakate	77	150	137	131	137	186	221	254	184	129
Muutos-%		93,9 %	-8,4 %	-4,7 %	4,9 %	36,0 %	18,8 %	14,6 %	-27,6 %	-29,9 %

\* Kiinteistöpalvelut siirrettiin tilakeskukseen 1.5.2014 alkaen.

Uusi valmistuskeittiö valmistuu vuoden 2019 lopussa ja otetaan käyttöön vaiheittain. Palvelukeittiöiden saneeraukset toteutuvat vuosien 2019-2023 aikana. Toimintaa suunnitellaan uuden yhden valmistuskeittiömallin mukaisesti. Ylimenokaudella aiheutuu kuluja ja arvioitua säästöt toteutuvat vasta sitten, kun kaikki palvelukeittiöt on saneerattu, toiminta keskitetty yhteen valmistuskeittiöön, toiminta on vakiintunut ja yhdistelmätyö on voitu ottaa käyttöön kaikissa kohteissa. Liikelaitokselle on asetettu 2%:n tuottavuustavoite vuosille 2017-2019. Tuottavuutta arvioidaan vuoden 2019 jälkeen.

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä on ostanut ruoka- ja siivouspalvelut kunnilta kesällä 2018 kuntajohtajien tekemän päätöksen mukaisesti. Aleksia myy noin 20 henkilötyövuoden verran palvelua Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymälle. Ulkoisten asiakkaiden (KU-sote mukaan lukien) osuus vuoden 2019 myynnistä on 20,7 %. Liikelaitos voi myydä vähäisessä määrin (n. 10%) ulkoisille asiakkaille palveluja tai sopimukset ovat lyhytaikaisia. Tulevien vuosien tilanne on selvittämättä. Mikäli palvelujen ostossa tapahtuu muutoksia, sillä on oleellinen vaikutus Aleksian toimintaan. Selvitettäväksi tulee jääkö henkilöstö Aleksiaan vai siirtyykö mahdollisesti toiseen ruoka- ja siivouspalveluja tarjoavaan yritykseen. Tämä vaikuttaa edelleen Aleksian talouteen. Tulot tulevat pienenemään ja henkilöstökulut jäänevät liikelaitokselle ratkaisusta riippuen. Aleksia liikelaitos ei voi osallistua Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän mahdolliseen siivous- ja ateriahuollon tarjouskilpailuun

kuntalain 126 §:n nojalla. Kuntalain 126 §:n mukaan kunta toimii kilpailutilanteessa markkinoilla osallistuesaan tarjouskilpailuun. Kunnan hoitaessa tehtävää kilpailutilanteessa markkinoilla sen tulee pääsääntöisesti antaa tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi.

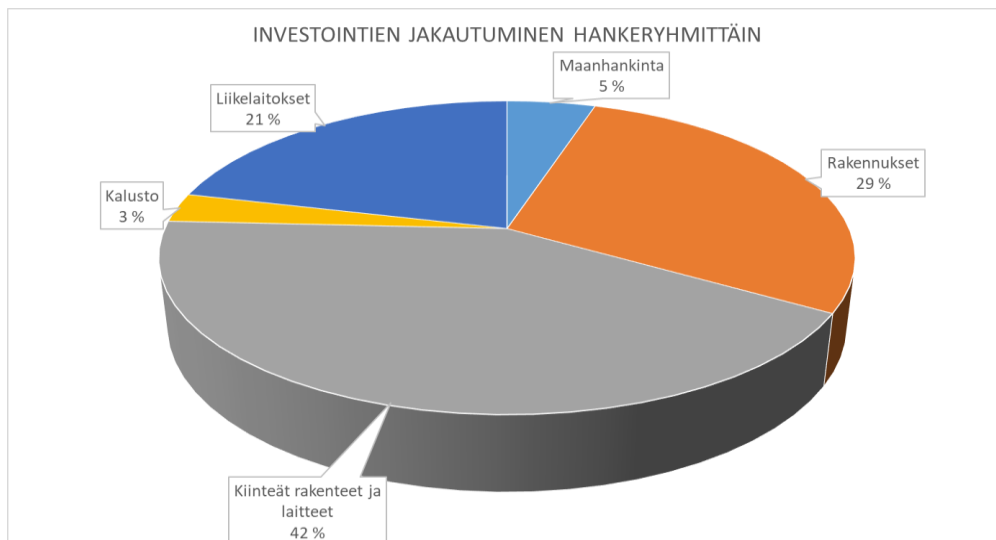
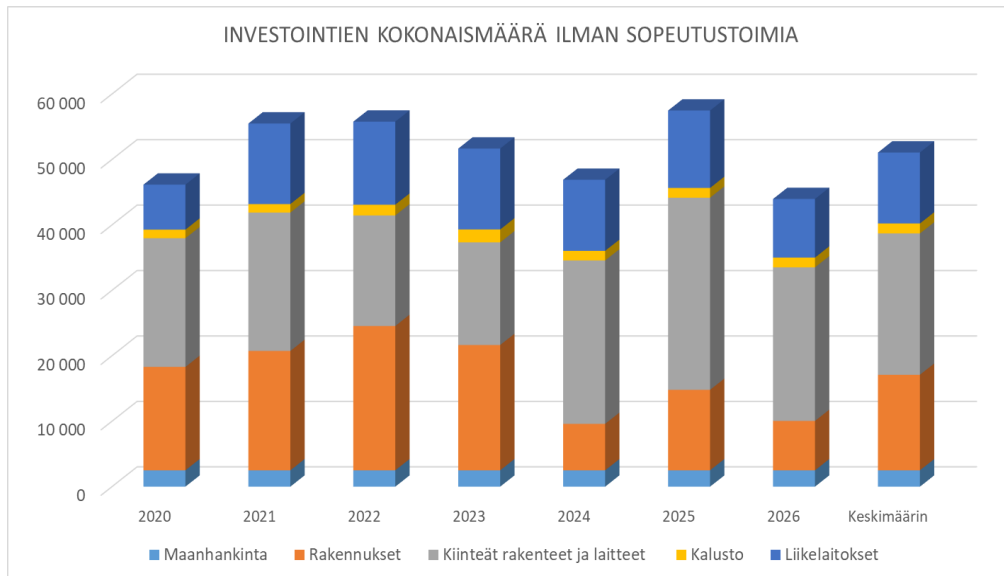
Kunnassa toteutettavilla mahdollisilla palveluverkko-päätöksillä on vaikutuksia Aleksia toimintaan, sillä Aleksian toiminta rakentuu kiinteästi nykyisen palveluverkon eri toimipisteiden varaan.

Koko liikelaitoksen toimintaa on suunniteltu uuden valmistuskeittiömallin mukaisesti, jossa ateriahuollon tuotantorakenne perustuu keskitetyn valmistuskeittiön tuotantoon. Toiminnan keskittäminen pyritään toteuttamaan käyttäjälähtöisesti ja samanaikaisesti kehitetään yhtenäisiä toimintatapoja prosessitehokkuuden kasvattamiseksi. Palvelukeittiöiden toiminta muuttuu vaiheittain. Ruoka- ja siivouspalvelujen tehtäviä yhdistetään kouluissa. Uusi organisaatio otetaan käyttöön viimeistään vuoden 2020 alussa. Valmistuskeittiöiden muuttuessa palvelukeittiöiksi, olemassa olevaan vakituisen henkilöstön tehtäviin tulee muutoksia ja henkilöstömäärätarve vähenee eri työpisteissä. Ruokapalvelujen työmäärämitoitukset otetaan käyttöön osana ruoka- ja siivouspalvelujen yhdistelmätyötä. Henkilöstötarvetta arvioidaan kuitenkin jatkuvasti myös siivouspalveluissa. Määräaikaisen henkilöstön määrä vähenee uuden valmistuskeittiön valmistuttua.

## 2.2 Investoinnit

Tulevien investointien kokonaismäärä ilman sopeutustoimia on arvioitu käyttäen tilahankkeiden osalta lähtökohtana nykyistä palveluverkkoa sekä sen ylläpitoa ja kehittämistä. Kunnallistekniikan investoinnit on arvioitu käyttäen lähtökohtana viimeisintä hyväksyttyä maankäytön toteuttamisohjelmaa. Investointien koko-

naismäärä ilman tasapainottamistoimenpiteitä on arvioitu edellisen perusteella olevan 357,4 miljoonaa euroa, josta kunnallistekniikan investointeja on 42% ja tilahankkeita 29%. Aleksia ja Nurmijärven vesi liikelaitosten investoinnit ovat yhteensä 21 % investointien kokonaismäärästä. Investointien sopeuttamistasoja on kuvattu luvussa 3.1.



## 2.3 Korkokulujen kehitys

Nurmijärven kunnan lainakanta oli vuoden 2018 tilinpäätöksessä 169,2 milj. euroa. Kunnan lainakanta on yli kaksinkertaistunut viimeisen kahdeksan vuoden aikana ja nopean velkaantumiskehityksen on ennustettu jatkuvan edelleen, mikäli lähihistorian vakiintunut investointitaso sekä kunnan tulo-rahoitus pohja säilyisivät entisellään myös tulevaisuudessa. Taloussuunnitelmassa 2019-2021 kunnan (sis. liikelaitokset) lainakannan arvioidaan nousevan jo 241,2 milj. euroon.

Velkaantumiskehityksen keskeinen riski kunnan taloudelle kiinnittyy korkoympäristön muutokseen. Yleinen korkotaso on ollut erittäin matala jo useamman vuoden ja kunnan lainasopimuksissa yleisimmin sovelletut Euribor viitekorot ovat olleet negatiiviset vuoden 2015 puolivälistä lähtien. Myös rahoituslaitosten itse määrittelemät lainamarginaalit ovat painuneet historiallisen alhaiselle tasolle, noin 0,4-0,7 prosenttiin viime vuosien aikana.

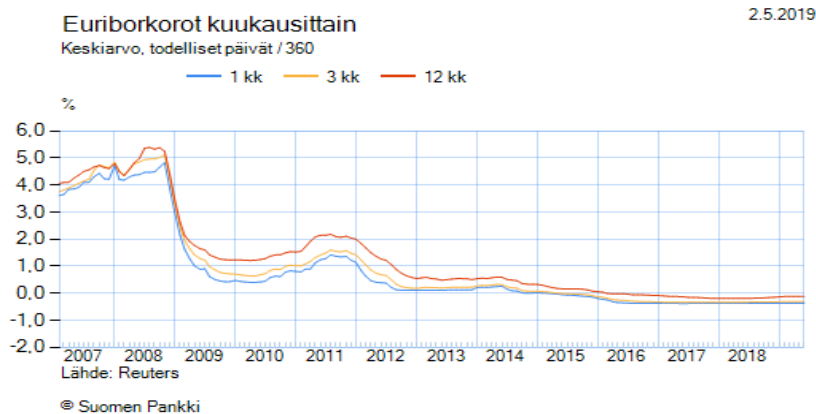
Samanaikaisesti tapahtunut velkaantuminen ja korkotason madaltuminen ovat käytännössä tehneet kasvaneesta lainasalkusta näkymättömän kunnan taloudelle. Tavanomaisesti velkaantumisesta aiheutuva korkokustannusten kasvu toimii luonnollisena rajoittimena velkakehityksen jatkumiselle, mutta epäterveen korkoympäristön myötä kunnan lähihistorian voimakas velkaantuminen on välittynyt lähinnä taseeseen.

Velkaantumisen vaikutukset korkokuluihin ovatkin toisistaan pysyneet erittäin maltillisina, mistä on muodostunut kunnalle normaaleihin korko-oloihin verraten miljoonien eurojen korkokustannusetu vuosien aikana. Kun kunnan lainasalkun keskikorko oli vuoden 2018 tilinpäätöksessä 0,71 prosenttia, olivat yksin Euribor viitekorot vuonna 2008 yli neljässä prosentissa.

Mikäli korkoympäristö olisi säilynyt vuosien 2007-2009 finanssikriisiä edeltävällä tasolla nykypäivään saakka, olisivat viitekorot yksin pakottaneet kunnan sopeuttamaan radikaalilla tavalla käyttötalouttaan ja investointejaan viime vuosien aikana.

Velkaantumiseen liittyvä korkoriski onkin kasvanut vuosien aikana huolestuttavan suureksi, etenkin kun korkoympäristön on arvioitu normalisoituvan asteittain jo lähivuosien aikana. Nykyennusteiden pohjalta korot tuskin nousevat finanssikriisiä edeltävälle tasolle, mutta jo prosenttiyksikön kasvu nolatasosta lisää yksin viitekorojen osalta korkokuluja 150-250 milj. euron lainakannalla laskettuna 1,5-2,5 milj. euroa vuodessa. Kunnan lainoista noin 64 prosenttia on sidottu vaihtuviin korkoihin, kun mukaan lasketaan pääomaltaan yhteensä 35 milj. euron arvoiset koronvaihtosopimukset. Koronvaihtosopimuksilla kunta on muuttanut osan pitkäaikaisista vaihtuvakorkoisista lainoista kiinteäkorkoisiksi.

Tällä hetkellä kunnan lainasalkun lainoista siis selvästi yli puolet ovat alttiina korkoympäristön muutoksille. Sen lisäksi, että velkaantumisen hallinnalla pystytään vaikuttamaan korkoriskien laskemiseen, myös tulevan lainanoton sekä lainasopimuksista erillisten korkosuojausinstrumenttien hallinnoinnin yhteydessä korkoriskien arviointi ja edelleen tarvittavien korkosuojauksen asettaminen nousevat poikkeuksellisen tärkeäksi. Yleisen korkotason nousu myötä on huomioitava, että siinä missä viitekorkoihin sisältyvää korkoriskejä voidaan hallita erinäisin instrumentein etupainotteisesti, rahoituslaitosten hinnoittelien marginaalikorkojen nousuun kunta ei voi varautua, kuin pienentämällä lainakantaa.





---

## OHJELMAN TAVOITTEET

## 3. Ohjelman tavoitteet

### 3.1 Taloustavoite

Kunnan kasvuprofiili tulee edellyttämään tulevaisuudessaakin säännöllistä investoimista niin palveluverkoon kuin myös uusiin kaava-alueisiin kunnan elinvoiman kehittämiseksi. Tässä ohjelmassa asetetun lainakantatavoitteen tehtävänä on varmistaa, että kunnan vuotuinen investointitaso ja investointien rahoituspohja säilyvät tasapainossa pitkällä aikavälillä.

#### 3.1.1 Lainakantatavoite ja talouden vahvistumisen seuranta

NUUKA-ohjelman ydintavoitteena on hidastaa velkaantumista ja kääntää lopulta velkaantuminen laskuun lähemmäs valtakunnallisia keskiarvoja. Kunnan lainakanta oli vuoden 2018 tilinpäätöksessä 169,2 milj. euroa. Vuodesta 2012 lähtien kunnan lainakannan nettomääräinen kasvu (lainojen lisäysten ja vähennysten erotus) on asettunut vuositasolla n. 10-20 milj. euroon. Nettoinvestoinnit ovat vaihdelleen vuodesta 2012 lähtien noin 24-35 milj. euron välillä. Samalla aikaperiodilla investoinneista on pystytty kattamaan vuosittain vain noin 20-60 prosenttia tulo-rahoituksella.

Kunnan talouden tasapainon arvioimisessa on tarpeen pohtia, milloin kunnalla on liikaa velkaa. Yleisen velkakaton määrittely ei ole yksiselitteisesti mahdollista, sillä kunnat poikkeavat toisistaan merkittävästi esimerkiksi tulo-rahoituksella mitatun velanhoitokyvyn tai velkarahalla rahoitetun omaisuuden kuranttiuden perusteella. Suuren velkamäärän voidaan katsoa olevan perusteltu esimerkiksi silloin, mikäli korkea velkaantuneisuus on hetkellistä ja velkarahalla rahoitettu omaisuus on taroituksenmukaista kunnan palvelutarpeiden kannalta. Toisaalta asukasluvultaan kasvavalla kunnalla raskaampi velkataakka on myös siinä mielessä perusteltu, että asukasluvun kasvun myötä myös verotulot kasvavat jonkinasteisesti mukana. Vaikka kunnan talouden peruslähtökohdat olisivatkin suotuisat esimerkiksi vahvan verotulopohjan perusteella, on selvää, että jokaisen kunnan osalta velan määrä voi kasvaa liian suureksi, jolloin velkaantuminen muodostaa tarpeettoman suuren riskin kunnan toiminnan järjestämiselle erityisesti korkoriskin näkökulmasta.

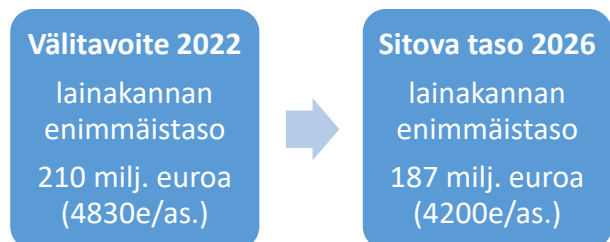
Edellisen perusteella velan määrän voidaan katsoa ylitäneen kunnan talouden kantokyvyn silloin, jos esimerkiksi korkoympäristön normalisoituminen edellyttää kunnalta merkittäviä, jopa radikaaleja sopeuttamistoimenpiteitä palvelutuotannossa ja investoinneissa. Korollisen vieraanpääoman enimmäismäärän tulisi siis

Käytännössä tämä edellyttää sekä investointitason mataltamista, että vuosikatteen vahvista, jolloin myös tavoitteet käyttötalouden kasvukehityksen hillitsemisestä ja tulopohjan vahvistamisesta huomioidaan talousarviovalmistelun yhteydessä vuosittain.

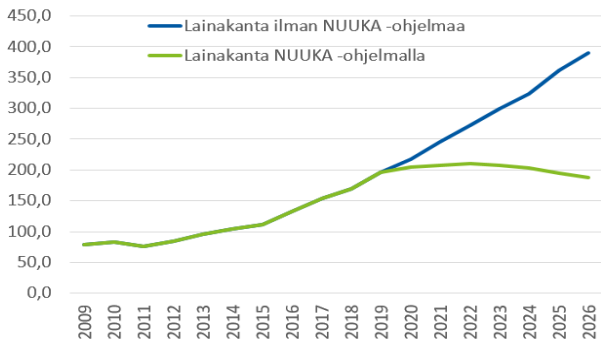
asettua sellaiselle tasolle, että talous kestää tavanomaiset korkoympäristön muutokset ilman merkittäviä sopeuttamistarpeita.

Nurmijärven kunnan osalta velkakaton määrittelyssä on arvioitu kunnan kasvunäkymiä, verorahoituksen vahvuutta, taseen omaisuuserien kuranttiutta, lainasalkun suojausastetta ja korkotasoa sekä käyttötalouden kasvupaineita, jotka niin ikään muodostuvat muun muassa palvelutarpeiden kasvusta ja palvelutuotannon yksikkökustannusten noususta.

Nykyiset taloudelliset olosuhteet huomioiden, Nurmijärven kunnan osalta lainamäärän kestävä enimmäistason on arvioitu olevan vuoden 2022 lopussa 210 milj. euroa (n. 4830 euroa/asukas), jonka jälkeen lainakanta ohjataan laskuun asteittain siirryttäessä kohti kireämpää korkoympäristöä ja heikompaa taloussuhdannetta. Viimeistään vuoden 2022 jälkeen kunnan käyttötalouden ja investointien tulee asettua sellaiselle tasolle, että lainakanta on vuoden 2026 loppuun mennessä enintään 187 milj. euroa. Kunnan väestön kasvun huomioiden asukaskohtainen lainakanta olisi tällöin 4200 euroa. Mikäli kuntien velkaantuminen valtakunnallisesti jatkuisi historian mukaisesti myös tulevaisuudessa, Nurmijärven kunnan asukaskohtainen lainakanta saavuttaisi ja mahdollisesti jopa alittaisi kuntien keskimääräisen asukaskohtaisen lainakannan vuoden 2026 lopussa.



Kuvio 7. NUUKA –ohjelman lainakantatavoite



Kuvio 8. Kunnan (sis. liikelaitokset) lainakantatavoitteen mukainen lainakannan kehittyminen

Asetetun lainakantatavoitteen tarkoituksena on ohjata kunnan toiminnan järjestämistä siten, että kunnan talous vahvistuu ohjelman käynnistymishetken lähtötasosta oleellisesti. Talouden vahvistumista voidaan mitata useilla eri mittareilla. Lainakannan kehitys itsessään kuvaa taloustavoitteen toteutumista ohjelman voimassaolon aikana, mutta sen lisäksi taloustavoitteen seurannassa on tarpeen kiinnittää huomiota investointien rahoitusvahuuden, vakavaraisuuden sekä käyttötalouden kehittymiseen.

**Investointien rahoitusvahuudella** tarkoitetaan tulorahoituksen riittävyttä investointimenojen kattamiseen. Nurmijärven kunnan osalta investointien rahoitusvahuus on ollut heikko, jonka seurauksena kunta on velkaantunut merkittävästi. Keskeisiä mittareita rahoitusvahuuden mittaamiseen ovat *toiminnan ja investointien rahavirta talousarviovuonna, toiminnan ja investointien rahavirran kertymä viideltä vuodelta, investointien tulorahoitusprosentti ja vuosikate/poistot suhdelu.* Toiminnan ja investointien rahavirta kuvaa kunnan tulopohjan riittävyttä palvelutuotannon ja investoinneista aiheutuvien kustannusten kattamiseen. Investointien tulorahoitusprosentti kuvaa sitä, kuinka suuri prosentuaalinen osuus investointien omahankintamenosta pystytään kattamaan tulorahoituksella. Investointien tulorahoitusprosentin tulee viimeistään 2022 vuoden jälkeen nousta selvästi nykyisestä 40-55 prosentin tasosta 80-115 prosenttiin.

#### Tavoitearvot olennaisille tunnusluville

Tunnusluku	Lähtötaso (TP2018)	Tavoitetaso	Ajoitus
Lainakanta	169,2 milj. euroa	187,0 milj. euroa	2026 mennessä
Investointien tulorahoitusprosentti	23,3 %	80-115%	2023-2026
Toiminnan ja investointien rahavirta	-20,3 milj. euroa	ko. rahavirta >0 euroa	2023-2026
Vuosikate/poistot %	36 %	keskimäärin >100%	2020-2026
Omavaraisuusaste	37,8 %	>50%	2026 mennessä
Suhteellinen velkaantuneisuus	87,8 %*	<60%	2026 mennessä

\*Vuoden 2018 suhteellisen velkaantuneisuuden tunnuslukuun on korjattu tunnuslukua vääristävä kunnan ja Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän välisen kirjanpidollisen kuittausmenettelyn vaikutus.

Kunnan talouden katsotaan olevan kirjanpidollisesti tasapainossa silloin, kun vuosikate riittää suunnitelman mukaisten poistojen kattamiseen. Tasapainoisessa taloudessa vuosikatteen tulee keskimäärin olla poistoja suurempi. Mikäli vuosikate ei riitä poistojen kattamiseen, kunnan talous painuu alijäämäiseksi ja taseen puskurina oleva kirjanpidollinen ylijäämä pienenee. Kuntalain 110 §:n mukaan kunnan talousarvion ja –suunnitelman tulee olla tasapainossa, jolla käytännössä tarkoitetaan kirjanpidollista, tuloslaskelman osoittamaa tasapainoa.

**Vakavaraisuudella** tarkoitetaan kunnan rahoitusrakenteen tasapainoisuutta siten, ettei vieraan pääoman osuus kunnan rahoitusrakenteesta muodostu hallitsetavaksi. Mitä vakavaraisempi kunta on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on selviytyä taloudellisista veloitteistaan pitkällä aikavälillä. Keskeisiä tunnuslukuja vakavaraisuuden mittaamiseen ovat *omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus*. Kunnan omavaraisuusaste laski vuoden 2018 tilinpäätöksessä alle 40 prosenttiin ja taloussuunnitelmassa 2019-2021 omavaraisuusasteen ennustetaan painuvan jo alle 30 prosenttiin. Hyvänä tavoitetasona voidaan pitää kuntatalouden keskimääräistä yli 60 prosentin omavaraisuutta. Vallitsevan tulkinnan mukaan alle 50 prosentin omavaraisuusaste indikoi jo huomattavasta velkarasituksesta ja siihen liittyvistä talousriskeistä. Kunnan suhteellinen velkaantuneisuus oli vuoden 2018 tilinpäätöksessä 69,7 prosenttia. Tämän perusteella kunnan käyttötuloista noin 70 prosenttia tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun, mikäli velat lyhennettäisiin kerralla pois. Tavoitetasona voidaan pitää kuntien n. 50-60 prosentin keskimääräistä suhteellisen velkaantuneisuuden tasoa.

**Käyttötalouden kehittymistä** on mahdollisuus seurata palvelutuotannon nettomenoja kuvaavan toimintakatekehityksen kautta. Toimintakate/asukas –tunnusluku kuvaa asukasluvuun suhteutettujen palvelutuotannon nettomenojen tasoa. Suureneva asukaskohtainen toimintakate indikoi esimerkiksi palvelutuotannon tuottavuuden heikentymisestä ja vastaavasti pieneminen tuottavuuden parantumisesta. Toisaalta myös uudet palvelut tai lakkautettavat palvelut voivat vaikuttaa tunnuslukuun palvelutuotannon tuottavuusmuutosten sijaan.

### 3.1.2 Talouden skenaariot ja olosuhdemuutosten vaikutus skenaarioiden toteutumiseen

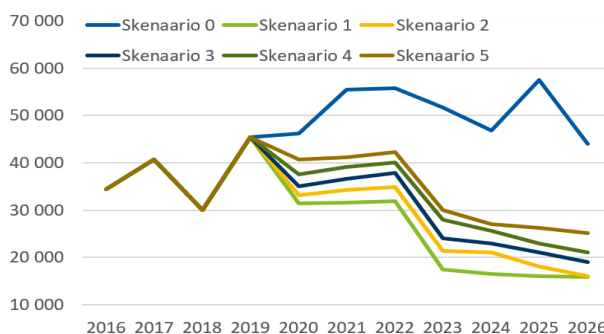
Kunnan talouden painelaskelmien perusteella on määritelty 0-skenaario, jossa olettamana on ollut nykyisen palveluverkon säilyminen ja sen edellyttämät korjausinvestoinnit sekä infrarakentamisen nykytason säilyminen. Skenaarioissa 1-5 on määritelty arviot asetetun lainakantatavoitteen pohjalta enimmäisinvestointitasoista (kunta + liikelaitokset) ohjelman voimassaolajalle 2020-2026.

Eri skenaarioissa arvio investointien sopeuttamistarpeesta on suhteutettu skenaarion 0 mukaiseen arvioon investoinneista ohjelmakaudelle. Skenaarioihin 1-5 sisältyy perusoletuksen kunnan käyttötalousmenojen kasvukehityksen hidastamista koskevat tavoitteet, jotka määritellään vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä. Muuttuvana tekijänä skenaarioissa on kunnallisveroprosentin tasokorotus 2020 lähtien.

<b>Skenaario 0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei Kestävä kasvu -ohjelmaa</li> <li>• Arvio kunnan investoinneista 357,4 milj. e 2020-2026, 51,1 milj. e/vuosi</li> <li>• Ennuste kunnan lainakannasta 2026 389,8 milj. e (8754e/asukas)</li> </ul>
<b>Skenaario 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veroaste ei muutu (-&gt; kunnallisveropros. 19,50)</li> <li>• Investointien sopeuttamistarve 196,6 milj. e 2020-2026, 28,1 milj. e/vuosi</li> <li>• Bruttoinvestoinnit enintään 23,0 milj. e/vuosi, yhteensä 2020-2026 160,8 milj. e</li> </ul>
<b>Skenaario 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnallisveroprosenttia nostetaan 0,25 %-yksikköä (-&gt; kunnallisveropros. 19,75)</li> <li>• Investointien sopeuttamistarve 178,8 milj. e 2020-2026, 25,5 milj. e/vuosi</li> <li>• Bruttoinvestoinnit enintään 25,5 milj. e/vuosi, yhteensä 2020-2026 178,7 milj. e</li> </ul>
<b>Skenaario 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnallisveroprosenttia nostetaan 0,5 %-yksikköä (-&gt; kunnallisveropros. 20,00)</li> <li>• Investointien sopeuttamistarve 160,8 milj. e 2020-2026, 23,0 milj. e/vuosi</li> <li>• Bruttoinvestoinnit enintään 28,1 milj. e/vuosi, yhteensä 2020-2026 196,6 milj. e</li> </ul>
<b>Skenaario 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnallisveroprosenttia nostetaan 0,75 %-yksikköä (-&gt; kunnallisveropros. 20,25)</li> <li>• Investointien sopeuttamistarve 143,0 milj. e 2020-2026, 20,4 milj. e/vuosi</li> <li>• Bruttoinvestoinnit enintään 30,6 milj. e/vuosi, yhteensä 2020-2026 214,5 milj. e</li> </ul>
<b>Skenaario 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnallisveroprosenttia nostetaan 1,0 %-yksikköä (-&gt; kunnallisveropros. 20,50)</li> <li>• Investointien sopeuttamistarve 125,0 milj. e 2020-2026, 17,9 milj. e/vuosi</li> <li>• Bruttoinvestoinnit enintään 33,2 milj. e/vuosi, yhteensä 2020-2026 232,4 milj. e</li> </ul>

Kuvio 9. Taloustavoitteen skenaariomallit (kunta + liikelaitokset)

Talouden painelaskelmien perusteella investointien sopeutustarve nykytasoon nähden on merkittävä. Investointien sopeutustarve laskee skenaarioissa sen mukaan, miten tulorahoitusta vahvistetaan kunnallisverotuksen tarkistamisella. On huomioitava, että veroprosentin korotuksesta kuntatalouteen saatava hyöty on sitä suurempi, mitä aikaisemmin päätös tehdään. Palvelutuotannon tehostamisen vaikutus investointien tulorahoituksen (vuosikatteen) vahvistamiseen on verorahoitusta matalampi, mutta kuitenkin merkittävä, mikäli palvelutuotannon tehokkuutta tavoitellaan palveluverkon laaja-alaisen tehostamisen kautta.



Kuvio 10. Bruttoinvestoinnit (sis. liikelaitokset) eri skenaarioissa

Erinäiset ympäristön olosuhdemuutokset, kuten taloussuhdanteen vaihtelu, valtakunnan politiikan tavoitemuutokset, työmarkkinajärjestöjen tes-neuvottelutulokset tai palvelutarpeen vaihtelu vaikuttavat skenaarioiden taustalla olevien painelaskelmien toteutumiseen. Mikäli kunnan talous toteutuu painelaskelmien ennustetta positiivisempana, mahdollistaa se skenaarioita korkeamman investointitaso ja palvelutuotannon omaehtoisen lisäresursoinnin. Mikäli taas talous toteutuu ennustetta heikompana, tulee investointitasoa laskea skenaariosta ja palvelutuotannon kasvujotteita kiristää. Myös verotusasteen tarkistaminen tulee kysymykseen, mikäli olosuhteet heikentyisivät oleellisesti.

### 3.1.3 Investointien sopeuttaminen ja priorisointiperiaatteet

Kunnan kasvun kestävyys turvaaminen määrittynyt suurilta osin kunnan kyvystä sopeuttaa investointejaan vastaamaan tulorahoituspohjan kantokykyä. Investointien sopeuttaminen annettuihin skenaarioihin edellyttää poikkeuksellisia strategisia ratkaisuja palvelujen järjestämisessä (palveluverkko) ja kaava-alueiden kehittämisessä. Skenaariosta riippuen investointien sopeuttamistarve liikkuu 196,6-125,0 milj. euron välillä ohjelmakaudella 2020-2026. Investointitaso sopeutetaan priorisoimalla resurssit:

- peruspalveluinvestointeihin\* (lisäarvoinvestointien toteuttamista rajoitetaan sopimuskaudella).
- huolella valittujen kaava-alueiden kehittämiseen (alueet priorisoidaan ja jaksotetaan esim. ohikulkutien ympäröivät alueet yms.).

### 3.1.4 Vuosikatteen vahvistaminen

Kunnan asukasluvun kasvu sekä samanaikainen väestön ikääntyminen synnyttävät kroonisia kustannuspaineita kunnan palvelutoiminnan järjestämisessä. Myös korkoympäristön kiristyminen sekä ostopalveluiden hintapaineet osaltaan vaikuttavat kustannuspaineiden kehittymiseen tulevaisuudessa.

Investointien tulorahoituspohjan vahvistaminen edellyttää käyttötalouden kasvupaineiden säännöllistä hillitsemistä sekä tarvittaessa myös verorahoituksen tarkistamista. Käyttötalouden kasvun rajoittamista ohjataan vuosittain vahvistettavassa talousarvioarvioissa.

**Kuntastrategian mukaisesti käyttötalouden kustannuskehityksen ei tule ylittää verotulojen kasvuprosenttia.** Käytännössä vuosikatteen vahvistaminen edellyttää kunnan toiminnassa muun muassa:

- palveluverkon säännöllistä arvioimista palveluprosessien sekä toimitilojen ja muun omaisuuden käytön tehostamiseksi,
- huolellista toimintaprosessien arvioimista uusien vakanssien perustamisen ja olemassa olevien vakanssien täyttämisen ehkäisemiseksi,
- ostopalveluiden tehostamista, muun muassa seuraamalla ostopalveluiden määrän kehittymistä, kilpailuttamalla säännöllisesti palvelu- ja tavaranhinnat sekä huolehtimalla hankintasopimusten hintatehokkuudesta asettamalla selkeät ja tiukat hinnankorotusehdot ja rahaperusteiset sanktiointit palvelutasopoikkeamille,
- palveluiden järjestämistapojen säännöllistä arviointia niin, että markkinat tukisivat kunnallista palvelutuotantoa mahdollisimman tehokkaasti,

- päivitetyn palveluverkkosuunnitelman mukaisiin kriittisiin kohteisiin, huomioiden terveys, turvallisuus ja muut strategiset tavoitteet.
- kohteisiin, joilla on suotuista vaikutus käyttötalouteen ja velkaantumiseen ja ovat kunnan kokonaisuuden kannalta järkeviä.

\* peruspalveluinvestointeja ovat kunnan lakisääteiseen ydinpalvelutoimintaan liittyvät kriittiset investoinnit, kuten koulut ja päiväkodit. Lisäarvoinvestoinnit nimensä mukaisesti synnyttävät lisäarvoa palvelun käyttäjille ydinpalveluiden rinnalla. Tällaisia investointeja ovat esimerkiksi kohteet joiden perustaminen ei perustu lakiin, kuten kulttuuri- ja seminaari-toimintaa palvelevat rakennushankkeet, puistoalueet ja liikuntapaikat sekä erinäiset elinkeinotoimintaa koskevat hankkeet.

- kriittistä tarkastelua uusien palveluiden perustamisessa tai olemassa olevien palvelujen laatutason nostamisessa,
- tulopohjan vahvistamiseen tähtäävien toimenpiteiden asettamista.

Verorahoituksella on merkittävä vaikutus investointien tulorahoituspohjan vahvistamiselle. Verotuksen kiristäminen voi kohdentua kunnallisveroprosenttiin sekä kiinteistöverolaissa säädettyjen vaihteluvälien rajoissa kiinteistöveroprosentteihin. Verotuksen tarkistaminen investointien tulorahoituksen vahvistamiseksi tulee tehdä harkiten ja sen tulee perustua pidemmän aikajänteen rahoitustarpeiden kattamiseen. Verotuksen tarkistaminen on välttämätöntä, mikäli investointien rahoitusvaje on merkittävä ja kestoaltaan pitkälle jatkuva (ns. rakenteellinen rahoitusvaje). Nurmijärven kunnan osalta investointien rahoitusvaje on vuodesta 2012 lähtien ollut kunnallisveroprosentiksi käännettynä jopa 1,2-2,4 prosenttiyksikköä vuodessa. Rahoitusvaje voidaan pitää merkittävä ja kestoaltaan pitkäaikaisena.

Talousarvion vahvistamisen yhteydessä määritellään vuosittain tarvittavat käytännön toimet käyttötalouden kasvun hillitsemiseksi. Tarvetta verotuksen tarkistamiselle arvioidaan niin ikään vuosittain talousarviovalmistelun yhteydessä, vaikkakin toistuvat korotukset harvoin tulevat kysymykseen järkevässä ja pitkäjänteisessä talouden pidossa.

---

## 3.2 Prosessitavoitteet

### 3.2.1 Tuotepohjainen toiminnanohjausmalli

Kuntatalouden yleinen, historiasta juontuva talouden ohjausmalli nojaa perinteisesti niin kutsuttuun kamearaalisen talousjohtamisen järjestelmään, jossa huomiota kiinnitetään erityisesti budjetissa asetettujen määrärahojen ja tuloarvioiden toteutumisen seurantaan. Toiminnan suunnittelun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden arvioinnin kannalta oleellista on seurata budjetin toteutumisen lisäksi myös palvelutuotannon aikaansaannosten kehittymistä sekä edistää kunnan palvelutuotannon järjestämiseen liittyvä kustannustietoisuutta.

### 3.2.2 Rullaava palveluverkkosuunnitelma

Toimivalla palveluverkolla on merkittävä rooli kunnan kasvun kestävyuden turvaamisessa. Erityisesti merkittävät ikärakenteen muutokset, yleinen väestön kasvu sekä kunnan maankäytön ja kaavoituksen kehittyminen edellyttävät palveluverkon tarkoituksenmukaisuuden säännöllistä arvioimista. Palveluverkko on tarkoituksenmukainen silloin, kun se täyttää tehokkaasti nykyiset palvelutarpeet ja skaalautuu tarvittaessa muuttuviin tarpeisiin ilman merkittäviä saneeraustoimia. Perinteisesti palveluverkkotyötä toteutetaan projektiluontoisesti määräajoin, jossa työ käynnistyy laajamittaisella selvityksellä edeten vaihtoehtojen punninnan kautta palveluverkkopäätöksiin. Toimintamalli tuottaa hyvää aineistoa päätöksenteon tueksi, mutta sen haasteena voidaan pitää palveluverkkotyön hitautta ja jälkijäätöisyyttä jatkuvasti ja nopeastikin muuttuvassa ympäristössä.

### 3.2.3 Palveluverkkosuunnitelman laadinta

Kunnan Kestävä kasvu –ohjelmasta nousevien palveluverkon laaja-alaisten kehittämistarpeiden sekä rullaavan palveluverkkosuunnitelman alkuaineiston muodostamiseksi käynnistetään perinteinen palveluverkkosuunnitelman laadinta syksyllä 2019. Palveluverkkosuunnitelman tarkoituksena on muodostaa vaihtoehtoisia malleja kunnan ydinpalveluiden järjestämisestä.

Tätä varten kunnassa on tarpeen viedä eteenpäin tuotepohjaista toiminnanohjausmallia, jossa kunnan palvelut ensin tuoteistetaan, jonka jälkeen siirrytään asteittain suoriteraportointiin ja tuotepohjaiseen budjetointiin vuosien 2019-2021 aikana. Tuotepohjaisen toiminnanohjausmallin ydintavoitteena on helpottaa resurssien jakamiseen sekä palveluiden tuottavuuden ja vaikuttavuuden edistämiseen liittyvä arviointityötä ja päätöksentekoa.

Rullaavan palveluverkkosuunnitelman tarkoituksena on kiinnittää palveluverkon kehittämistyö osaksi kunnan vuosittaista investointien ja käyttötalouden suunnittelutyötä. Tällä pyritään lyhentämään oleellisesti reagointiaikaa palveluverkon mukauttamistarpeisiin sekä lisäämään yleistä tietoisuutta kunnan palvelutuotannon kustannusrakenteesta ja vaikuttavuudesta. Käytännössä rullaava palveluverkkosuunnitelma edellyttää kunnan toimitiloihin ja palvelutuotantoon liittyvien tietojärjestelmien kehittämistä siten, että tarvittavat tiedot esimerkiksi toimitilojen kapasiteetista, käyttöasteesta, ylläpitokuluista, korjausvelasta, turvallisuudesta ja varsinaisen palvelutuotannon yksikkökustannuksista ovat käytössä vuosittaisessa toiminnan suunnittelussa. Rullaavan palveluverkkosuunnitelman toimintamallin kehittäminen ajoittuu vuosille 2019-2020.

Erityisesti perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen palveluverkon päivittäminen on edellytys kunnan kokonaistalouden tasapainon ja palveluiden laadun turvaamiselle tulevaisuudessa. Varsinaista palveluverkkosuunnitelmaa pohjustava toimitilojen salkutus (ks. luku 3.2.4) on käynnistetty omana toimintana alkuvuodesta 2019.

### 3.2.4 Toimitilojen salkutus

Tiloja arvioidaan nykyisen käytön ja tilojen soveltuvuuden, sijainnin, tilankäytön tehokkuuden sekä käyttäjiltä saatujen palautteiden mukaan. Lisäksi rakennusten teknistä kuntoa ja kustannuksia arvioidaan tilakeskuksen toimesta todettujen korjaustarpeiden ja kuntoarvioiden perusteella. Salkutuksessa yhdistetään rakennuksen käyttötarve ja rakennuksen kunto (tekniset tiedot) ja päätetään niiden pohjalta rakennuksen tuleva kohdalo. Toimitilaomaisuus luokitellaan kolmeen salkkuun niiden tulevien käyttötarpeiden mukaisesti.

Toimitilakiinteistöt arvioidaan ja sijoitetaan seuraaviin luokkiin/salkkuihin:

#### A. Pidettävät kohteet

Kunnan ydintehtäviä ja palvelutuotantoa palvelevat hyväkuntoiset toimitilat. Käyttötarve jatkuu pitkälle tulevaisuuteen. Ylläpidetään, säilytetään ja kehitetään. Tarvittaessa saneerataan.

#### B. Kehitettävät kohteet

Tilat palvelevat perustoimintaa toistaiseksi. Selvityksen jälkeen osa voidaan myydä, purkaa tai jalostetaan

uutta/nykyistä käyttötarkoitusta vastaavaksi, tai käytetään loppuun. Saattavat tällä hetkellä olla vajaakäytössä, mutta tarve voi muuttua. Paremmin toimiakseen saattavat tarvita ja investointeja. Tarvittaessa saneerataan.

#### C. Myytävät/purettavat kohteet.

Tilat eivät palvele kunnan perustoimintaa tai kunnan omistus ei ole tärkeää. Huonokuntoiset tilat. Eivät palvele kunnan perustoimintoja tai niiden omistaminen ei ole tärkeää. Eivät ole sijainniltaan ja kunnoltaan tarkoituksenmukaisia. Myytäväksi / purettavaksi luokitellut kohteet pyritään pääsääntöisesti myymään. Purkamisen tulee kysymykseen lähinnä silloin kun rakennus on niin huonokuntoinen, että se aiheuttaa vaaraa ympäristölle tai ihmisille, heikentää myyntimahdollisuuksia tai muodostuu kiinteistöä myytessä purkamiskustannuksia suuremmaksi kauppahinnan rasitteeksi. Myyntiä valmisteltaessa selvitetään, onko kohteen myyntiarvo nostettavissa kaavoituksen keinoin käyttötarkoitusta muuttamalla tai lisäämällä rakennusoikeutta.

### 3.2.5 Investointien suunnittelusapluuna

Käytännössä merkittävimmät tilatarveratkaisut tehdään palveluverkkosuunnittelun ja sen päätöksenteon yhteydessä sekä hankkeiden tarveselvitysvaiheessa, minkä merkittävyyttä tulee korostaa. Palveluverkkoselvitysten, toimitilaohjelman, rakennusten teknisen luokituksen ja tilojen salkutuksen pohjalta laaditaan pitkän tähtäimen investointisuunnitelma.

Uusia toimitiloja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon säästöjen saamiseksi rakennuksen energiatehokkuus, tilojen muuntojoustavuus rakennuksen elinkaaren hyödyntämisessä sekä ylläpitokustannusten kustannustehokkuus. Tilojen suunnittelussa on huomioitava tilatehokkuustavoitteet ja niille tulee asettaa toimitilaohjelmassa tavoitearvot.

### 3.2.6 Konsernitoimintojen kehittäminen

Toimivalla omistajapolitiikalla ja konserniohjauksella on merkittävä vaikutus Nurmijärven kuntakonsernin kokonaisedun valvonnassa. Kokonaisedun turvaaminen voi keskittyä esimerkiksi kunnan kannalta oleellisten strategisten ja taloudellisten toimintojen ohjaukseen. Omistajaohjauksen vahvistamiseksi laaditaan keskei-

Vaihtoehtoina investointihankkeen toteuttamiseen ovat perinteisen omistamisen malli (omaan taseeseen), kunnan omistaman kiinteistöyhtiön kautta (epäsuora omistus), vuokraus, elinkaari-, allianssi- tai leasingmalli. Kunkin investointihankkeen kohdalla toteuttamisen muoto ja kokonaistaloudellisuus selvitetään tapauskohtaisesti kunnan talousjohdon ja tilayksikön valmistelemien laskelmien perusteella. Tilahankkeiden taloudellisuuden ja toiminnallisuuden mahdollisimman monipuolinen arviointi ja vertaileminen ovat hankkeiden valmistelussa äärimmäisen tärkeitä, niille on varattava riittävä valmistelu-aika.

sille konserniyhteisöille edunvalvontakortit, joissa määritellään muun muassa omistajaohjausta toteuttavat vastuutahot sekä keskeiset omistajaohjauslinjaukset yhteisöittäin. Lisäksi tarkastellaan takausprovisioiden ja osinko-odotusten tasoja sekä arvioidaan nykyisen konsernirakenteen tarkoituksenmukaisuutta





---

## PERIAATELINJAUKSET

---

## 4. Periaatelinjaukset

### 4.1 Omaisuuden myynti, hankinta ja kiinteistöjen jalostus

Strategisesti merkitykseltään vähäisestä ja/tai heikosti tuottavasta omaisuudesta luovutaan:

1. Tarpeettomista/tyhjästä kiinteistöistä ja rakennuksista luovutaan välittömästi.
2. Yleishyödyllisestä toimintaa varten kunta luovuttaa tiloja palvelutuotannon käytössä olevista tiloista, esim. koulut, päiväkodit, hallintorakennukset tms. Yksin vastikkeetta tai vähäistä vuokraa vasten luovutetuista kohteista luovutaan.
3. Kunnan toimitilat salkutetaan ja maaomaisuus luokitellaan. Servitetään jokaisen kehitettävän kiinteistön

osalta kiinteistöjen jalostamisen mahdollisuudet (esimerkiksi: puretaan rakennukset ja myydään tontti, myydään kohde sellaisenaan, puretaan kohde ja rakennetaan tontille kunnan palveluverkon kannalta optimi uudiskohde jne.)

Kunnan omaisuuden hankkimisen tulee perustua kuntastrategiaan ja vuotuisen talousarvioon. Toimitilojen hankinta tulee perustella taloudellisesti. Kunta liittyy osakkaaksi yhtiöihin tai perustaa yhtiöitä ainoastaan silloin, kun se on taloudellisesti järkevää, ei sisällä merkittäviä riskejä ja edistää kuntastrategian toteuttamista. Irtaimiston hankkimisen tulee perustua olemassa oleviin hankintasopimuksiin. Leasing-rahoituksen käyttäminen irtaimen omaisuuden hankkimisessa tulee ennen tilauksen tekemistä ilmoittaa talouspalveluille.

### 4.2 Maapolitiikka ja kaavoitus

Kunta pyrkii turvaamaan tonttutuotannon ja omien tarpeidensa mukaisen toiminnan omistamalla riittävän ja oikein kohdentuvan maaomaisuusreservin. Riittävällä maanomistuksella voidaan ohjata asemakaavoitusta sekä asemakaavan oikea-aikaista toteutumista ja saada maan arvonnousu kaupungin omaan käyttöön.

Maan hankkiminen on maapolitiikan keskeisiä tehtäviä ja maanhankintaan tulee varata riittävästi resursseja sekä toteuttaa hankintaa suunnitelmallisesti riittävän

pitkällä aikajänteellä yleiskaavoihin ja maankäytön toteuttamisohjelmaan pohjautuen sekä riittävän pitkällä aikajänteellä. Maanhankinta tulee tarvittaessa turvata käyttäen kaikkia lainsäädännön mahdollistamia maanhankintatapoja, objektiivisia ja ennustettavia menettelyitä ja periaatteita käyttäen.

Kunnan alueelliselle kehittämiselle tulee valita selkeä painopiste siten, että resursseja ei liiaksi hajauteta.

## 4.3 Palveluverkon kehittäminen

Merkittävin osa kunnan palvelutuotannon säästö-/tuottavuuspotentiaalista nojautuu kunnan palveluverkon kehittämiskäytäntöihin. Historiassa tapahtuneen nopean väestön kasvun aikaan palveluverkkoa on jouduttu laajentamaan nopeasti, toimitilojen ja tuotannon välisten tuottavuustekijöidenkin kustannuksella. Nyky palveluverkon muodostumiseen on esimerkiksi kouluverkon osalta vaikuttanut oleellisesti myös kuntaan aikoinaan rakennettu kansakouluverkko.

On tyypillistä, että eri ajanjaksoilla kuntalaisten palvelutarpeet ja kunnan elinvoimaa koskevat kehittämissiintressit vaihtelevat. Tästä johtuen säännöllinen palveluverkkotyö nousee korostuneeksi ja erityisesti silloin, kun palveluiden tuottamiseen osoitettu resurssipohjan osoittautuu tarpeisiin ja odotuksiin nähden liian heikoksi. Kunnassa käynnistetyn palveluverkkoselvityksen tavoitteena on tuottaa riittävä tieto tarvittavien palveluverkkopäätösten tekemiseksi.

Palveluverkon kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja investointien jaksottamisen myötä palveluverkon rakentaminen suunniteltuun muotoonsa kestää vuosia.

## 4.4 Henkilöstölinjaukset

Kunnan palvelutuotanto on vahvasti henkilöstövaltaista tulevaisuudessakin, vaikka esimerkiksi digitalisaation eteneminen tehostaa monin tavoin tiedon käsitteilyä ja toimintatapoja. Henkilöstömenot muodostavat noin 27 % kunnan käyttötalouden toimintamenoista. Henkilöstömenojen hallinnan keinoja on tarkasteltava osana kestävää talouden kehitystä. Tavoitteena on, että henkilöstö osallistuu, luottaa ja sitoutuu kestävään talouden hallintaan.

### Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelussa tavoitteena on kattaa palvelutarpeet henkilöstömäärää kasvattamatta. Aktiivinen ja jatkuva henkilöstösuunnittelu on johdon ja esimiesten työkalu. Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstön määrä ja rakenne on kohdentunut palvelutuotannon tarpeiden ja toimintaympäristön muutosten suuntaisesti. Henkilöstösuunnitteluun sisältyy esimerkiksi henkilöstön määrään ja rakenteeseen, työn tavoitteisiin, tehtäväkuviin, työn hintaan, työaikaan, suorituksen johtamiseen, palkitsemiseen ja

Palveluverkon kehittämisessä noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Tiivistetään nykyistä palveluverkkoa (päiväkodit ja koulut suuremmiksi kokonaisuuksiksi, samalla huomioiden yhtenäiskoulujattelu ja alkuluokkatointiminta, luovutaan epäkelvoista tiloista, karsitaan puisto- ja urheilualueiden määrää, jne.).
- Tehostetaan koko kuntatasolla tilojen käyttöä tilatehokkuutta lisäämällä ja käyttöastetta parantamalla. Esimerkiksi mahdollisissa keskittämispäätöksissä kunnan kaikkien toimitilojen yhteenlaskettu pinta-ala tulee laskea ja tilojen määrän vähentää. Tuotannon siirtymisen perusteella tyhjentyneistä kohteista luovutaan tai kohde jalostetaan palveluverkon kannalta tarkoituksenmukaiseen käyttöön, esim. palvelutarpeiden kasvun edellyttämän kapasiteetin kasvattamiseksi.
- Uudiskohteiden ja laajojen peruskorjaus-/perusparrannuskohteiden tulee lähtökohtaisesti palvella monipuolisesti erilaisia toimintoja (tilojen monikäyttöisyysvaatimus).
- Investointipäätöksissä selvitetään eri toteutusvaihtoehtojen taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset.

osaamisen kehittämiseen liittyvät prosessit ja suunnitelmat. Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan myös vaihtuvuus ja eläkepoistuma (keskimäärin 35 hlöä/v.) vaikutukset.

Toiminnan ja palvelujen muutostilanteissa henkilöstövaikutusten huolellinen arviointi ehkäisee henkilöstömenojen kasvua.

Kuntari –henkilöstöraportointi vahvistaa esimiesten talouden hallintaa ja henkilöstöresurssien käytön suunnitelmallisuutta.

Tarvittavia vakanssi- ja tehtävämuutoksia tehdään hallintosäännön mukaisin toimivaltuuksin. Talousarvioesitykseen sisältyvään henkilöstösuunnitelmaan kootaan esitykset perustettavista uusista perustettavista viroista ja työsuhteisista tehtävistä sekä alustavana suunnitelmana taloussuunnitelmavuosille. Esityksiä tehdään vain silloin, jos tehtävä- tai vakanssimuutoksilla ei voida tuottaa riittävä resurssia palvelun tuottamiseen.

Henkilöstön lomautukset voivat tuottaa säästöjä palkkakuluissa ainoastaan lyhyellä aikavälillä, yhden talousarviovuoden aikana. Kunnan palvelutuotannolle lomautukset tarkoittavat kuitenkin aina pitkäaikaisia häiriöitä ja ovat siksi ristiriidassa palvelujen jatkuvuuden ja saatavuusvaatimusten kanssa. Tämän vuoksi lomautuksia ei esitetä kestäväen talouden hallintakeinoksi.

### Rekrytointi

Rekrytointilupamenettelyn tarkoituksena on vahvistaa henkilöstöresurssien suunnitelmallista ja taloudellista käyttämistä. Lupa tarvitaan kaikkien vakituisten virkojen ja tehtävien sekä yli 12 kk kestävien sijaisuuksien täyttämiseen, lukuun ottamatta valtuuston talousarviossa hyväksymiä ja henkilöstösuunnitelmaan sisältyviä virkoja ja tehtäviä.

Ennen rekrytointiluvan hakemista rekrytoiva esimies selvittää lisätyön tarjoamismahdollisuudet vastaavassa osa-aikatyössä oleville sekä työnjaon muuttamisen, muiden tehtäväjärjestelyjen, sisäisen työkierron ja osatyökykyisten uudelleensijoittumisen mahdollisuudet. Rekrytointilupahakemukseen kirjataan tämän jälkeen taloudelliset ja toiminnalliset perusteet tehtävän täyttämiseksi.

Kunnan johtoryhmä käsittelee avoimeksi tulevien vakanssien rekrytointia sopimallaan tavalla. Rekrytointiluvat myöntää tämän jälkeen toimialajohtaja. Valtuuston

tai kunnanhallituksen valinnan piiriin kuuluvien virkojen ja tehtävien rekrytointiluvista päättää kunnanhallitus päättäessään niiden haettavaksi julistamisesta.

### Työn tuottavuus

Kunnan henkilöstö työskentelee useissa työaikajärjestelmässä kunnallisten virka- ja työehtosopimusten mukaisesti. Tämän monimuotoisuuden rinnalla halutaan edistää työn joustavuutta sekä työntekijän että työnantajan kannalta.

Tavoitteena on, että kunnan omilla päätöksillä ei lisätä sijaisuus- ja tehtävämuutostarpeita tuottavia poissaoloja työstä, virka- ja työehtosopimuksiin ja lainsäädäntöön perustuvien poissaolojen lisäksi.

Johto ja esimiehet vastaavat siitä, että työpaikalla työn tavoitteet ja työnjako on selkeästi määritelty. Suorituksen johtamisen prosesseja kehitetään selkeämmiksi.

Kuntari –henkilöstöraportointi mahdollistaa toteutuneen työpanoksen (HTV3) seurannan ja analysoinnin.

Työkykyjohtamisessa tavoitteena on vähentää edelleen työkyvyttömyydestä johtuvia poissaoloja sekä nopeuttaa työntekijän paluuta sairauslomalta takaisin työhön aktiivisen työkyvyn tuen keinoja käyttäen.

## 4.5 Harkinnanvaraisten palvelujen tarkistaminen

Kunnassa tuotettavat palvelut voidaan jakaa lakisääteisiin palveluihin sekä harkinnanvaraisiin palveluihin. Lakisääteisiä palveluja ovat esimerkiksi perusopetuslaissa, varhaiskasvatuslaissa ja maankäyttö- ja rakennuslaissa kunnalle säädetyt palvelutehtävät. Harkinnanvaraisia palveluja ja avustuksia ovat esimerkiksi liikunta- ja puistoalueiden ylläpitoon liittyvät tukitoimet tai yhdistystoiminnan tukemiseen liittyvät avustukset. Joskus rajapinnat lakisääteisten palvelujen ja harkinnanvaraisten palvelujen välillä voivat hämärtyä, sillä usein näitä palveluja tuotetaan rinnakkain osana yhteisestä palveluprosessista tai sitten kunta on voinut omaehtoisesti nostaa tuotettavan palvelun laatutasoa lain edellyttämien sisältö- ja laatuvaatimusten ylitse.

Kunnan tulee ensisijaisesti turvata laista tulevien peruspalvelujen riittävä rahoituspohja. Mikäli kunnan taloudellinen tilanne on heikko, tulee mahdollisia sopeuttamistoimia kohdistaa harkinnanvaraisiin palveluihin. Kunnan peruspalvelujen ja niitä tukevien investointien

rahoituspohjan turvaamiseksi, kunnan harkinnanvaraiset palvelut on syytä kartoittaa toimialoittain ja pohtia mahdollisesti resursoinnin uudelleen kohdentamista lakisääteisiin palveluihin. Tämä voi tarkoittaa joko kokonaan luopumista harkinnanvaraisesta palvelusta tai niihin kohdistettujen määrärahojen laskemista.

Tämän perusteella tarkastelu on syytä ulottaa esimerkiksi yhteisöille myönnettäviin avustuksiin (esim. Rajamäen uimahallin seniorikorttiavustus, yksityistieavustukset, toimintatukiavustukset) tai laista nousevien palvelujen omaehtoiseen lisäresursointiin (varhaiskasvatuksen mitoitus, yksityishoidon tuen kuntalisä, A2-kielen opetuksen järjestäminen perusopetuksessa, kuletuspalveluiden myöntämisperiaatteet).

Harkinnanvaraisten palvelujen osalta selvitetään niiden talousvaikutukset ja muut vaikutukset kunnalle ja palvelujen käyttäjille.

---

OHJELMAN VOIMASSAOLO,  
MUUTTAMINEN JA RAPORTOINTI

---

## 5. Ohjelman voimassaolo, muuttaminen ja raportointi

Ohjelman voimassaolo asettuu tilikausille 2020-2026. Siten vuoden 2019 kesäkuussa vahvistettavan taloussuunnitelman 2020-2022 raami asetetaan ohjelman tavoitteiden pohjalta. Ohjelman ohjausvaikutusten jatkuvuuden turvaamisen kannalta on tarkoituksenmukaista, että ohjelmaa muutetaan sen voimassaoloaikana ainoastaan merkittävästä syystä ja suuren harkinnan perusteella. Ohjelman sisältö tavoitteineen on mahdollista tarkistaa valtuustokauden vaihtumisen yhteydessä vuonna 2021. Lisäksi ohjelmaa voidaan tarkistaa ajankohdasta riippumatta silloin, mikäli erinäiset olosuhdemuutokset kunnan toimintaympäristössä vaikuttavat merkittävästi ohjelmassa asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumiseen.

Ohjelman toteutumista ohjaa ja valvoo kunnanhallitus. Ohjelman toimeenpanon edellyttämässä valmistelutyössä ja päätöksenteossa menetellään kunnan normaalin sääntöohjauksen ja prosessivastuiden mukaisesti. Ohjelman toteutumisesta raportoidaan lähtökohteisesti osavuosisikatsauksissa ja tilinpäätöksessä. Vuosittain talousarvion ja -suunnitelman yhteydessä vahvistettavassa talousarvion täytäntöönpano-ohjeessa voidaan erikseen antaa tarkempia linjauksia ohjelmaa koskevasta raportoinnista sekä muista toimeenpanon käytännöistä.