

HEINOLAN KAUPUNGIN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN JA ORGANISAATION UUDISTAMISOHJELMA

MUUTOSOHJELMASUUNNITELMA

**VALTUUSTOLLE 7.6.2023 INFOSSA SEKÄ 12.06.2023 KOKOUKSESSA
ESITETTÄVÄ MUUTOSOHJELMASUUNNITELMA**

**ESITYSMATERIAALI KAUPUNGINHALLITUKSEN JA VALTUUSTORYHMIEN PUHEENJOHTAJILLE
TOIMITETTU TORSTAINA 1.6.2023**

PÄIVITETTY KAUPUNGINHALLITUKSEN 5.6. –KOKOUKSEN PALAUTTEIDEN POHJALTA

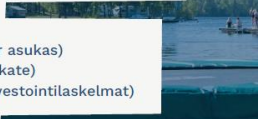
Muutosohjelmanasuunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa
 1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
 2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Johdanto muutosohjelmaan

- Muutosohjelman tavoitteena on tehdä Heinolasta toiminnallisesti sujuva ja taloudellisesti kestävä sekä asukkailleen toimiva että yrityksille houkutteleva kaupunki.
- Muutosohjelman tehtävänä on uudistaa Heinolan kaupungin toiminta- ja johtamismallia kokonaisvaltaisesti.
- Muutosohjelman kohteena ovat yhtäläisesti sekä kaupungin operatiivinen toiminta ja johtaminen että poliittinen päätöksentekojärjestelmä.
- Muutosohjelma toteutus painottuu toimintavuosille 2024-2027.
- Muutosohjelman pohjana toimii keväällä 2022 päivitetty strategia ja sen tavoitteet sekä kaupungin arvot välittäminen, uudistuminen ja tuloksellisuus.

HYVÄ KASVAA HEINOLASSA -STRATEGIAN TAVOITTEET JA MITTARIT



HYVINVOINNIN KASVU

- » Hyvinvointi lisääntyy (hyvinvointi-indeksi, HYTE-kerroin)
- » Toimiva arki (asukkaan hyvinvointikokemus -kysely)
- » Hiilineutraali ja resurssiviisas Heinola (CO2-päästöt, kestävän kasvun indeksi)

UUDISTUVA TYÖ JA ASUMINEN

- » Muuttovoiton vahvistaminen (työikäisten nettomuutto)
- » Dynaaminen ja uudistuva elinkeinoelämä (työpaikkojen määrä, elinvoimaindeksi)
- » Monipaikkainen Heinola (yöpymiset, matkailun tulo- ja työllisyyspalvelut, asukaskokemuskysely)

VAHVA KAUPUNKIYHTEISÖ

- » Laadukas päätöksenteko (valtuuston ja johtoryhmien päätöksenteon itsearviointi)
- » Osallisuuden vahvistaminen (asukaskokemuskysely)
- » Hyvinvoiva henkilöstö ja hyvä johtaminen (työtyytyväisyys, esihenkilöarviointi)

KESTÄVÄ TALOUS

- » Velkamäärän vähentäminen (konsernin velat ja vastuut per asukas)
- » Käyttötalouden tasapaino (vuosikate/investoinnit, toimintakate)
- » Kasvua tukevat tulevaisuusinvestoinnit (vipuvaikutus, investointilaskelmat)

Muutosohjelma on rakennettu osallistavasti

- Muutosohjelman valmistelutyössä osallistettiin laajasti eri toimijoita sekä kaupunkiorganisaatiosta että luottamushenkilötoimielimistä.
- Osallistamisen muotoina olivat kyselyt, haastattelut, työpajat ja seminaarit sekä osallistava pienryhmätyöskentely.
- Osallistamisella on ollut suora vaikutus muutosohjelman sisältöön sekä ehdotukseen ohjelman toteutustavasta.
- Muutosohjelman määrittästyön aikana koostetut kyselyiden ja haastatteluiden yhteenvedot, työpajojen materiaalit ja tulokset sekä erilaiset sisällölliset työversiot löytyvät erillisistä oheismateriaaleista seuraavasti:
 - Suunnitelman liite A: Kestävän talouden vaihtoehdot - raportti
 - Suunnitelman liite B: Kuvaus prosessista sis. haastattelut, kyselyt sekä työpajojen esitys- ja tulosmateriaalit.
 - Suunnitelman liite C: Kuntavertailut



Muutosohjelman suunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet

2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa
 1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
 2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

TILINPÄÄTÖS 2022 - HEINOLA

PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ  Heinola

Muutos- ohjelman lähtö- tilanne: tilin- päättös 2022



ASUKASLUKU
18 202



TYÖTTÖMYYS-
ASTE
14,4 %



NETTOMUUTTO
77 asukasta



SYNTYNEITÄ
76



KUOLLEITA
333

20,5
VEROPROSENTTI %

130,2 M€
VERORAHJOITUS 

-118,5 M€
NETTOMENOT/
TOIMINTAKATE 

34,2 M€
TASEEN KERTYNYT
YLIJÄÄMÄ

59,9 M€
HENKILÖSTÖMENOT

25,4 M€
INVESTOINNIT

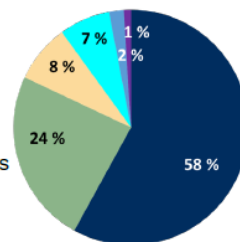
99,5 M€
SIOJITUSSALKKU



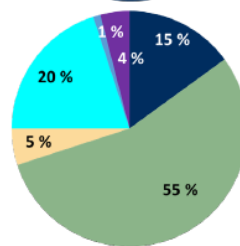
50 t €
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ

TULOT
TOIMIALOITTAIN

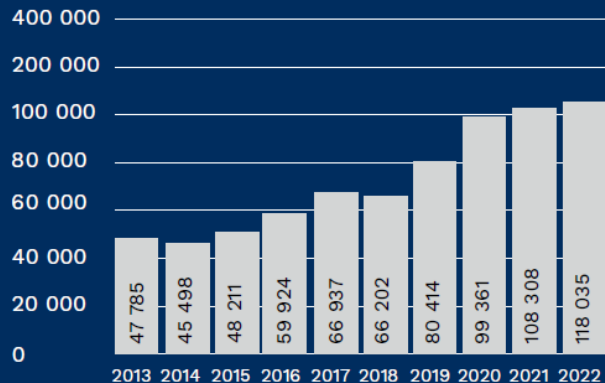
- Tekniikka
- Sosiaali- ja terveys
- Elinvoima
- Hyvinvointi
- Lupa- ja valvonta
- Yhteiset palvelut



MENOT
TOIMIALOITTAIN



Lainamäärän kehitys (kaupungin lainat)



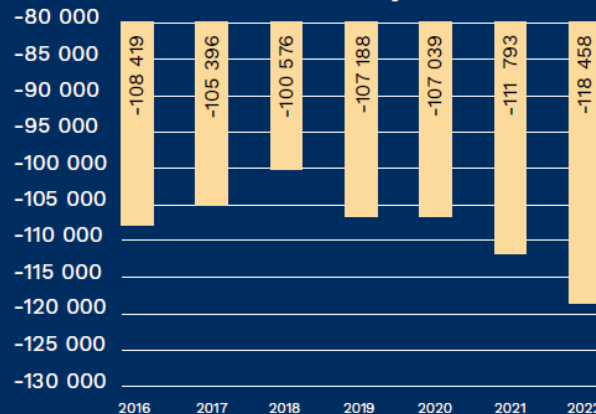
Lainat

118 M€
kaupunki

6 485 €/
asukas

140,5 M€
konserni

Toimintakatteen kehitys 2016-2022



Muutosohjelman yleiset tavoitteet

Muutosohjelman tavoitteena on tehdä Heinolasta toiminnallisesti sujuva ja taloudellisesti kestävä sekä asukkailleen toimiva että yrityksille houkutteleva kaupunki.

MUUTOSOHJELMAN PERIAATTEELLISET TAVOITTEET KUNTALAISEN NÄKÖKULMASTA :

1. OSUVUUS

Heinolalaisten ja yritysten tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja yhteiset toimintaympäristön muutokset edellyttävät meiltä palveluiden uudistamista. Esimerkiksi HVA- ja TE24- uudistukset muuttavat kunnan tehtäviä ja vastuita. Meidän kannattaa kehittää palveluita ja toimintoja paremmin **kuntalaisten ja yritysten nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin osuviksi ja hyvän asiakaskokemuksen vahvistamiseksi.**

2. SUJUVUUS

Päätöksentekomme ja organisoitumisemme on ajanmukaistettava tukemaan **sujuvampaa palveluiden johtamista, strategiaa ja kaupungin kehitystä.** Asukastytyväisyyden, kaupunkikokonaisuuden ja yhteistyökumppaneiden pitkäjänteinen johtaminen on keskiössä.

3. KESTÄVÄ TALOUS

Taloutemme ei ole vielä kestävällä pohjalla. Kaikkien **ratkaisuidemme pitää tukea taloutemme kestävän tasapainon saavuttamista.**

MUUTOSOHJELMAN KONKREETTISET TAVOITTEET KUNTALAISEN NÄKÖKULMASTA :

- 1. HYVÄT PALVELUT:** kuntalaisten ja yritysten tarpeiden mukaiset palvelut ja toiminnot, jotka houkuttelevat ja juurruttavat Heinolaan uusia asukkaita ja yrityksiä.
- 2. LAADUKAS PÄÄTÖKSENTEKO:** läpinäkyvä ja luottamusta vahvistava valmistelu, päätöksenteko sekä päätösten toimeenpanon seuranta.
- 3. YHTEINEN SITOUTUMINEN:** kaupungin päättäjät ja johto yhdessä sitoutuneet strategian mukaiseen toimintaan ja päätöksentekoon.
- 4. TEHOKAS TOIMINTA:** tehokas kaupunkiorganisaatio järjestää ja tuottaa laadukkaat osuvat palvelut kustannustehokkaasti itse ja kumppaneiden kanssa.
- 5. TYYTYVÄINEN TYÖYHTEISÖ:** tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö sekä vahvistunut työnantajaimago.
- 6. TASAPAINOINEN JA KESTÄVÄ TALOUS:** kestäväksi suunnittelun talouden kautta Heinola saa riittävät toimintavapaudet ja resurssit tehdä omat ratkaisut kaupunkilaistensa hyödyksi.

Muutosohjelmanasuunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet

2. Muutosohjelman rakenne

3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa

1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
2. Tasapainoinen ja kestävä talous
3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen

4. Muutosohjelman toteutus käytännössä

5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Muutosohjelman kärkiteemat

Muutosohjelman tehtävänä on uudistaa Heinolan kaupungin toimintamallia kokonaisvaltaisesti. Siksi muutosohjelma on jaettu 4 kärkiteemaan, joilla jokaisella on oma päätehtävänsä ja tulostavoitteensa.

Muutosohjelman kärkiteema	Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunki-organisaatio	Tasapainoinen ja kestävä talous	Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat	Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
Päätehtävä	Päätetään ja toteutetaan kaupungin tarpeita ja strategian toteuttamista tukeva poliittinen että henkilöstöorganisaation rakenne sekä tehdään hallintosääntömuutokset.	Päätetään ja toteutetaan toimenpiteet, joilla kaupungin talous tasapainotetaan 3-5 seuraavan vuoden aikana.	Tarkennetaan kaupungin tarjoamien palveluiden sisällön ja järjestämisen tavat. Kehitetään prosessit ja toimintatavat vastaamaan strategisia tavoitteita ja tarpeita. Lisätään seutuyhteistyötä yhteisten hyötyjen saamiseksi.	Toteutetaan linjaukset, kehittämistoimenpiteet ja ratkaisut kaupunkiorganisaation osaamisten ja johtamisen uudistamiseksi ja työyhteisöllisyyden vahvistamiseksi.
Tulostavoite v.2028 mennessä	• Tehokas toiminta: tehokas kaupunkiorganisaatio järjestää/tuottaa laadukkaita osuvat palvelut kustannustehokkaasti itse ja kumppaneiden kanssa. • Laadukas päätöksenteko: läpinäkyvä ja luottamusta vahvistava valmistelu, päätöksenteko sekä päätösten toimeenpanon seuranta. • Yhteinen sitoutuminen: kaupungin päättäjät ja johto yhdessä sitoutuneet strategian mukaiseen toimintaan ja päätöksentekoon.	• Tasapainoinen talous: turvaa hyvät palvelut ja muut kaupungin toimintaedellytykset myös seuraavalle vuosikymmenelle.	• Hyvät palvelut: kuntalaisten ja yritysten tarpeiden mukaiset palvelut ja toiminnot, jotka houkuttelevat ja juurruttavat Heinolaan uusia asukkaita ja yrityksiä. • Tehokas toiminta: tehokas kaupunki-organisaatio järjestää/tuottaa laadukkaita osuvat palvelut kustannus-tehokkaasti itse ja kumppaneiden kanssa.	• Tyytyväinen työyhteisö: tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö sekä vahvistunut työnantajaimago.

Muutosohjelmanasuunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne

3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa

1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
 2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
 5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Muutosohjelmanasuunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa

1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio

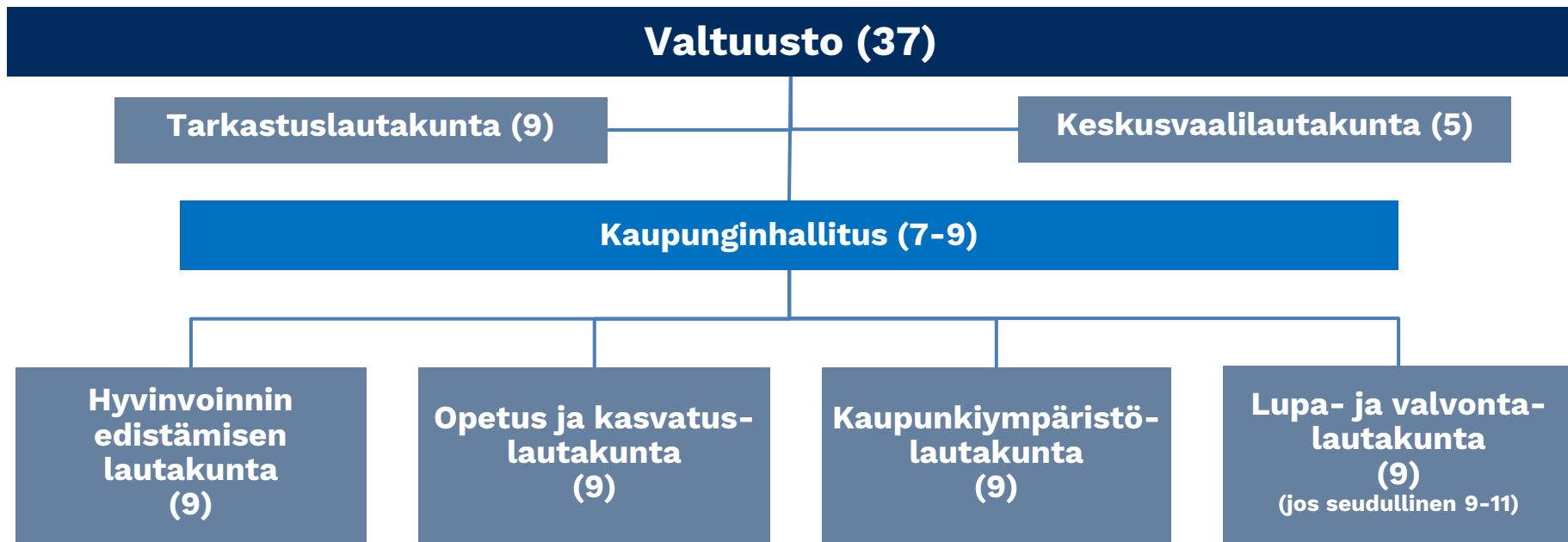
2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
 5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio

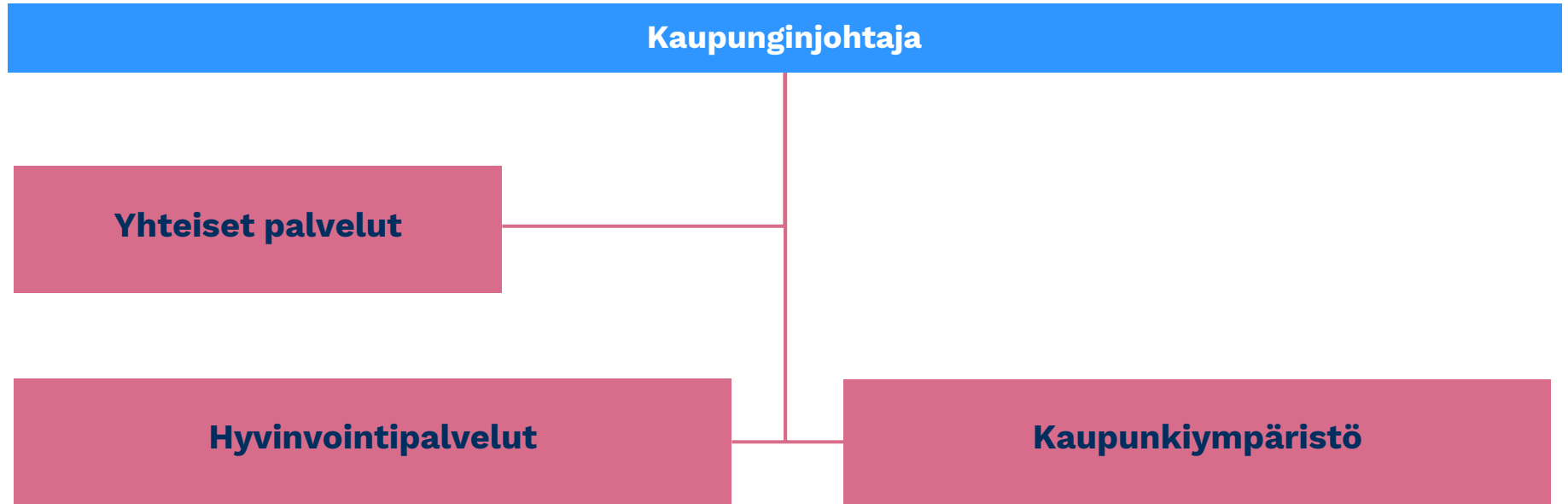
- Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio -kärkihankkeen tavoitteena on aikaansaada luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välille:
 - Laadukas päätöksenteko: läpinäkyvä ja luottamusta vahvistava valmistelu, päätöksenteko sekä päätösten toimeenpanon seuranta.
 - Yhteinen sitoutuminen: kaupungin päättäjät ja johto yhdessä sitoutuneet toimintaan ja päätöksentekoon.
- Lisäksi sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio -kärkihankkeen tavoitteena on aikaansaada:
 - Tehokas toiminta: tehokas kaupunkiorganisaatio järjestämään / tuottamaan laadukkaat osuvat palvelut kustannustehokkaasti joko itse tai kumppaneiden kanssa sekä kehittämään niitä jatkuvasti vastaamaan asukkaiden ja yritysten tarpeita.
- Tavoitteiden saavuttamiseksi muutosohjelmassa:
 1. Uudistetaan luottamushenkilötoimielimien rakenne ja jäsenmäärät 1.1.2025 alkaen. Ratkaisumalliehdotus on luonnosteltu haastatteluiden ja kyselyn tulosten sekä työpajojen pohjalta sekä vaihtoehtoja käsitelty valtuustoseminaarissa.
 2. Yksinkertaisesta kaupunkiorganisaation rakenne 1.1.2025 alkaen. Ratkaisumalliehdotus on luonnosteltu haastatteluiden ja kyselyn tulosten sekä työpajojen pohjalta sekä vaihtoehtoja käsitelty esihenkilöiden tapaamisessa.

Luottamushenkilötoimielimet 1.1.2025 alkaen

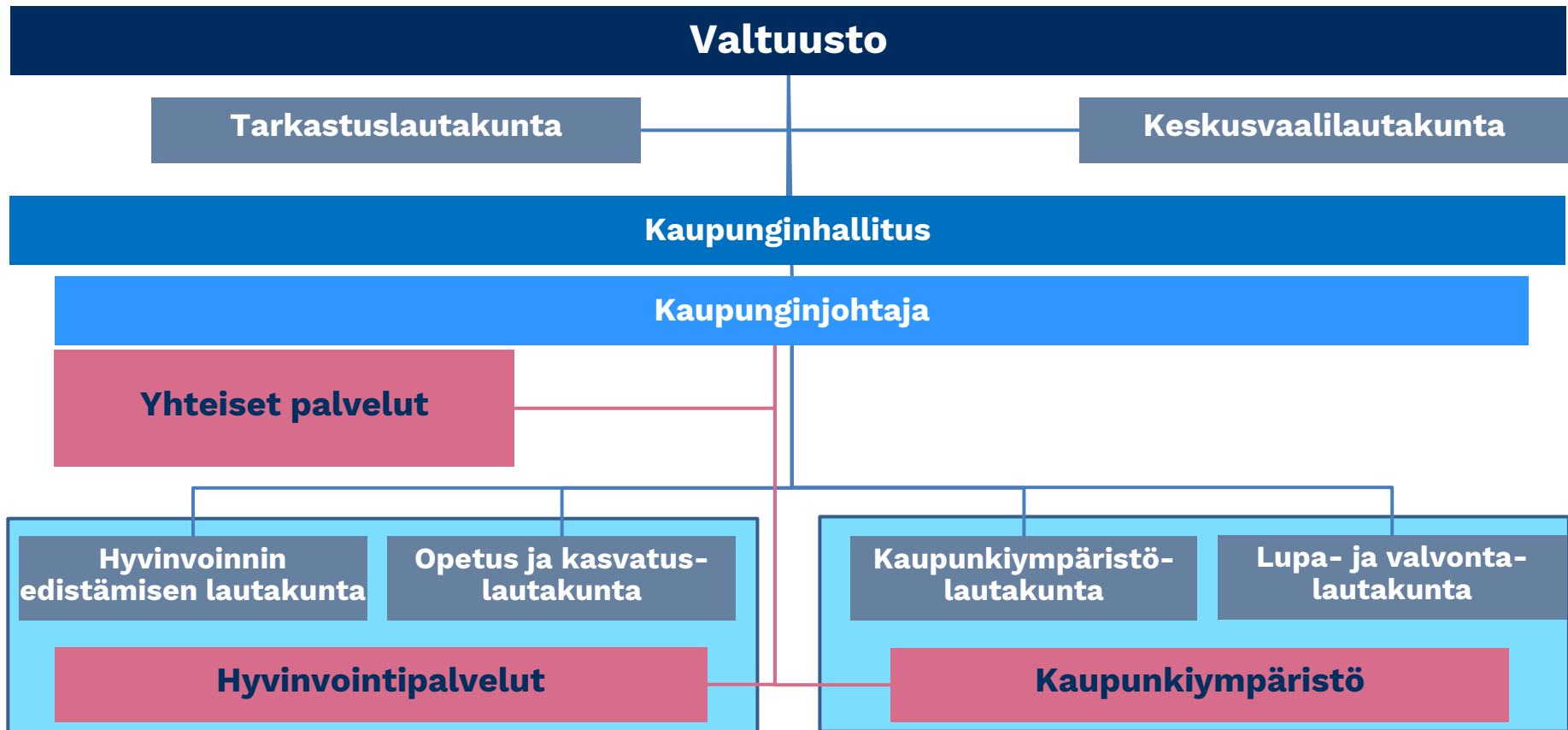
(suluissa ehdotus jäsenmääräksi)



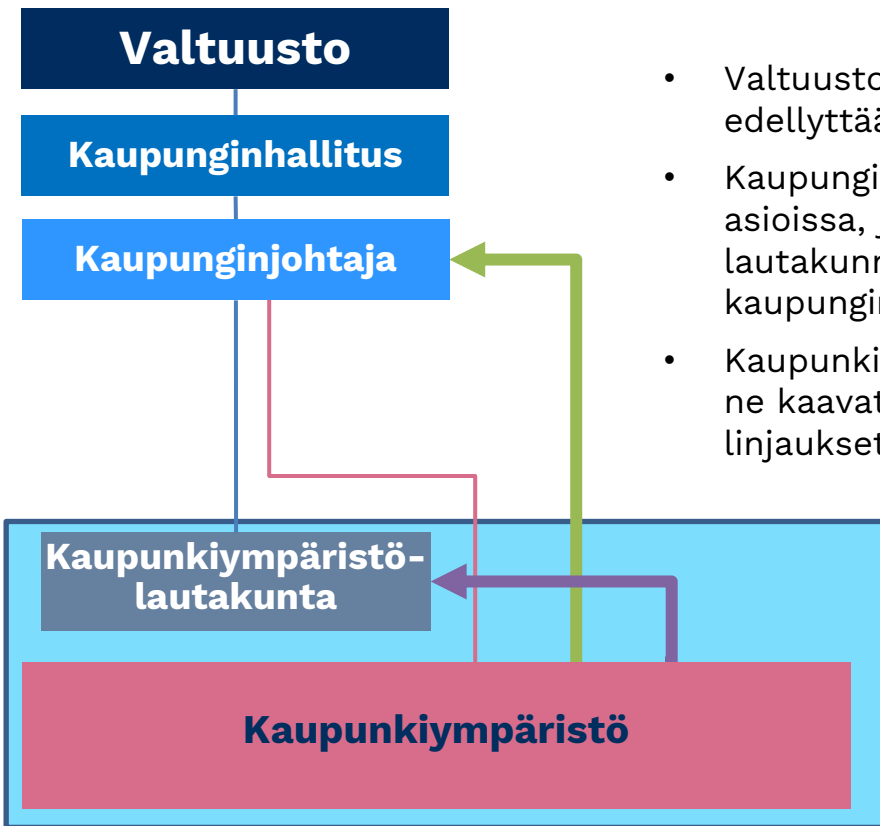
Kaupunkiorganisaatio 1.1.2025 alkaen



Luottamushenkilötoimielimet ja kaupunkiorganisaatio 1.1.2025 alkaen



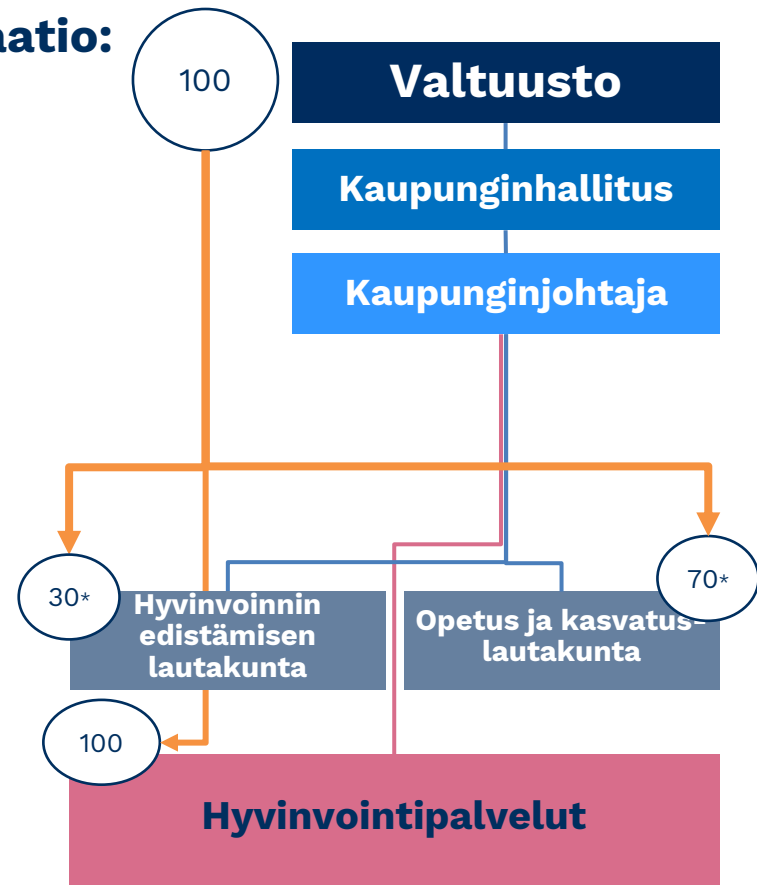
Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio: uutta toimintakulttuuria delegoinnilla ja voimavarojen kohdentamisella, esimerkkinä Kaavoitus



- Valtuusto päättää yleiskaavasta, osayleiskaavoista ja edellyttää vuosittain kaavoituskatsauksen.
- Kaupunginhallitus käyttää kaavoitusvaltaa, niissä asioissa, joita ei ole delegoitu kaupunkiympäristölautakunnalle, esitys tulee suoraan kaupunginhallitukselle.
- Kaupunkiympäristölautakunnalla on vähäiset kaavat ja ne kaavat, joiden periaatteista on jo tehty valtuuston linjaukset.

Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio: Miten raha liikkuu ja missä on vastuut, esimerkkinä hyvinvointipalvelut

- Valtuusto hyväksyy lautakuntien käytössä olevan budjetin, jolla on sitovuustaso valtuustoon nähden
- Hyvinvointipalveluiden johtaja on vastuussa Hyvinvointipalveluiden kokonaisbudjetista, vastuita jaetaan alaspäin palvelualuejohtajille



* Suuruusluokat esimerkkejä

Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio: muutosohjelman aikana ratkaistavia kysymyksiä

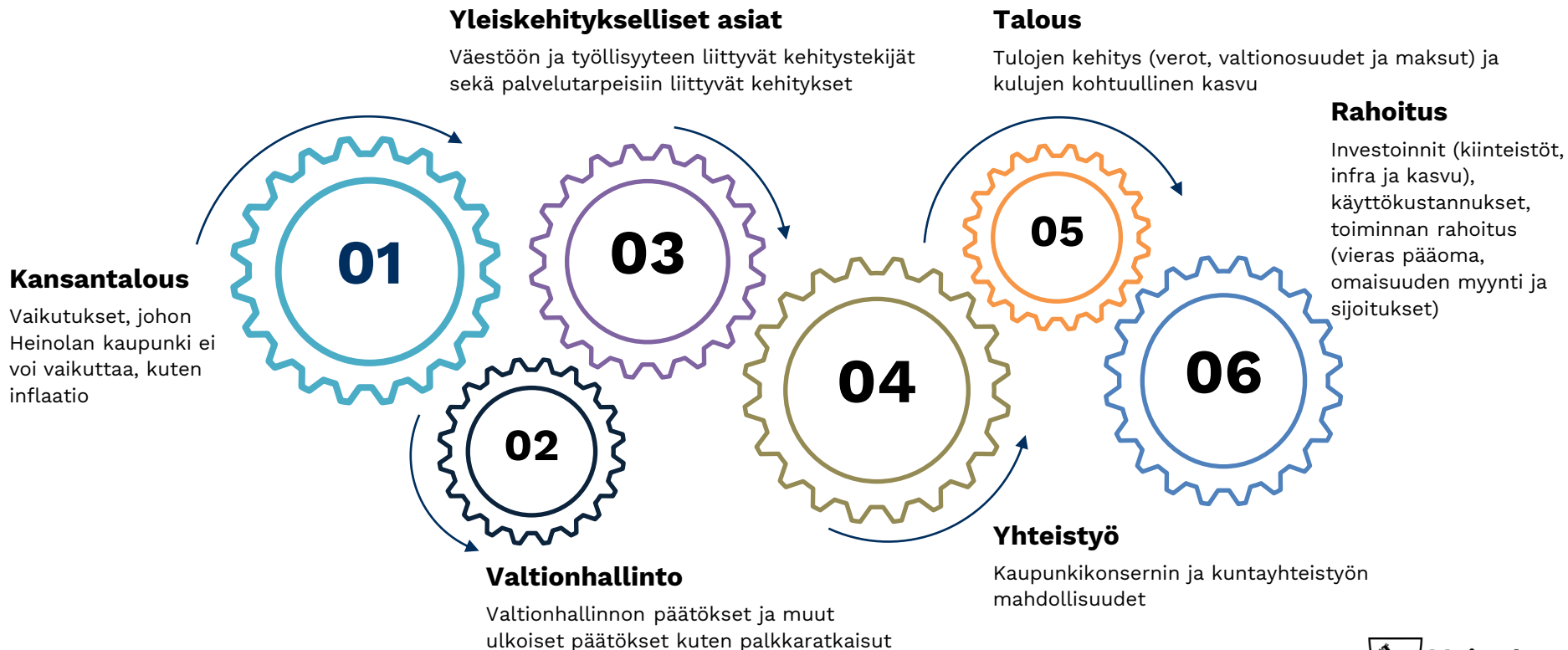
Muutosohjelman alkuvaiheessa on seuraavat käytännön kysymykset ratkaistava:

- a. TE-palvelut ja niiden mahdollinen sijoittuminen 1.1.2025 alkaen
 - Kaupungin positio on ollut, että toiminnot siirtyvät, mutta lopputulos epäselvä. Todennäköinen sijoituspaikka Hyvinvointipalvelut jos sijoitetaan kaupungille .
- b. Elinkeino- ja yrityspalvelut, miten vahvistetaan voimavaroja ja liitytään seudulliseen yhteistyöhön
 - Esimerkiksi, aloitetaan liitosneuvottelut liittymisestä Ladec:iin 1.1.2025 alkaen, ratkaisuehdotuksessa yhteyshenkilö sijoitettaisiin Yhteisiin palveluihin
- c. Viestintä, markkinointi ja tapahtumat, mahdollinen sijoittuminen tukemaan ketterämpää ohjausta ja markkinaläheisempää toimintaa
 - Toimiva ja sujuva organisoituminen arvioitava
- d. Vapaa-ajan asiakokonaisuuksien johtaminen hyvinvoinnin edistämisen sekä koulutuksen ja kasvatuksen välimaastossa
 - Sujuvan johtamisen ja asukkaille selkeän kaupunkiorganisaation mahdollistaminen
- e. Yhteisen toimintakulttuurin uudistaminen myös hallintosäntöä ja toimintaohjeita ajanmukaistamalla
 - Periaatelinjaukset nyt, vastuuvalmistelijat alkusyksyllä ja hallintosäntö alkuvuonna 2024

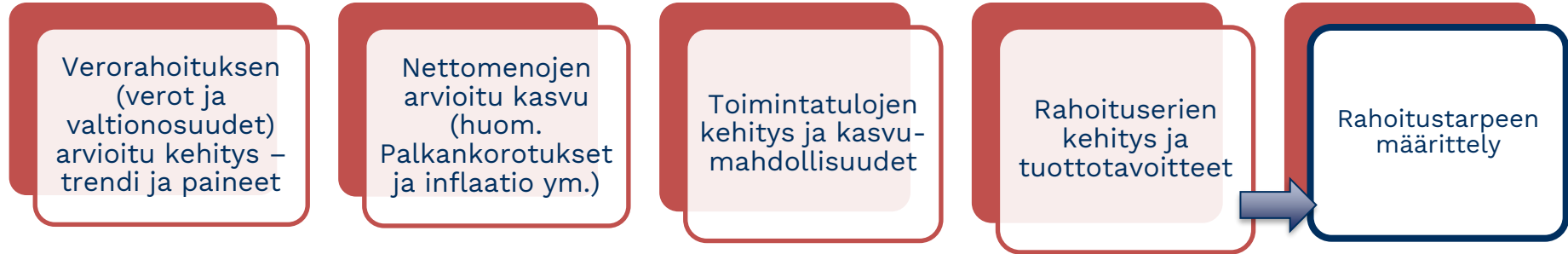
Muutosohjelman suunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa
 1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
- 2. Tasapainoinen ja kestävä talous**
3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Kestävän talouden saavuttaminen monisyinen kokonaisuus



Sopeutustarpeen arviointi –mitä huomioitu



Sopeutustarvearvio 4-5 milj. eur/vuosi

Tuloslaskelma	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Muutos
	Heinola	Heinola	Heinola	Heinola	Heinola	Heinola	
TOIMINTATUOTOT	14 210	13 852	13 857	13 932	14 008	14 084	
TOIMINTAKULUT	-56 610	-58 310	-60 159	-62 057	-64 093	-66 203	-9 593
							-16,9 %
TOIMINTAKATE	-42 400	-44 458	-46 303	-48 125	-50 085	-52 118	-9 718
							-22,9 %
VEROTULOT	40 276	38 971	39 606	40 651	41 732	41 732	1 456
%-muutos		-3,2 %	1,6 %	2,6 %	2,7 %	0,0 %	3,6 %
VALTIONOSUUED	11 847	10 344	13 105	13 224	13 119	13 119	1 272
%-muutos		-12,7 %	26,7 %	0,9 %	-0,8 %	0,0 %	10,7 %
RAHOITUSTUOTOT JA-KULUT	1 210	962	858	775	775	775	-435
							-36,0 %
VUOSIKATE	10 934	5 818	7 267	6 525	5 541	3 508	-7 426
							-67,9 %
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-10 542	-9 641	-9 758	-9 319	-9 319	-9 319	1 223
							11,6 %
TILIKAUDEN TULOS	392	-3 823	-2 491	-2 794	-3 778	-5 811	
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ/ALIJÄÄMÄ	842	-3 373	-2 041	-2 344	-3 328	-5 361	-15 605

Rahoituslaskelma	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Muutos
TOIMINNAN RAHAVIRTA	Heinola	Heinola	Heinola	Heinola	Heinola	Heinola	
Vuosikate	10 934	5 818	7 267	6 525	5 541	3 508	
	10 934	5 818	7 267	6 525	5 541	3 508	-7 426
							-67,9 %
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA							
Investointimenot	-12 532	-10 599	-6 235	-6 730	-6 730	-6 730	5 802
							-46,3 %
TOIMINNAN JA INVEST. RAHAVIRTA	-1 598	-4 781	1 032	-205	-1 189	-3 222	-1 624
							-101,6 %
LAINAKANNAN MUUTOKSET							
	1 057	-1 689	-5 439	-5 460	-5 460	-5 460	
MUUT MAKSUVALMIUDEN MUUTOKSET							
	-33						33
							-100,0 %
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	1 069	-1 644	-5 394	-5 415	-5 415	-5 415	-6 484
							-606,5 %
RAHAVAROJEN MUUTOS	-529	-6 425	-4 362	-5 620	-6 604	-8 637	-8 108
							-1532,5 %
RAHAT JA PANKKISAAMISET	10 286	3 862	-501	-6 121	-12 725	-21 362	-31 648
							-307,7 %

Skenaarion mukaan Heinolan talous ei tule saavuttamaan kestävää tasapainoa ilman merkittäviä sopeuttamistoimenpiteitä.
Alijäämä arviolta yht. n. -16 milj. €

Heinolan kaupungin vuosikate ei tule kattamaan pitkällä tähtäimellä investointitasoa.
Heinolalla on merkittävä velkaantuneisuusaste. Myös tätä varten kaupungin on harkittava merkittäviä sopeutustoimenpiteitä, jotta vuosikatetta kyetään parantamaan.

Talouden sopeutus – kaikki keinot käyttöön – ei varaa odotella

**Nettomenojen pienentäminen: menojen kasvun hillitseminen/
säästötavoitteet, tulojen lisäys ja tuottavuuden lisäys**

Tuottavuuden lisääminen

**Verojen korotus – verotulojen lisäys kunnallisveroa ja
kiinteistöveroa korottamalla**

**Toiminnalliset ja rakenteelliset muutokset:
vesilaitos + tilakeskus**

Investointien priorisointi

**Osana talous-
suunnittelua v.
2024-2026**

Miltä tilanne näyttäisi ilman sopeutustoimia ja veronkorotusta?

Sopeuttamaton tuloslaskelma

	Tilinpäätös 2022	Talousarvio 2023	Ennuste 2023	RAAMI 2024	RAAMI 2025	RAAMI 2026
TOIMINTATUOTOT						
Myyntituotot	13 932 477	10 111 000	9 996 500	10 246 413	10 502 573	10 530 777
Maksutuotot	8 602 400	1 942 000	1 852 000	1 888 050	1 935 251	1 983 633
Tuet ja avustukset	3 573 388	2 675 500	2 475 500	2 742 388	2 810 947	2 875 808
Vuokratuotot	14 332 534	10 128 200	9 516 200	9 754 105	9 997 958	10 017 596
Muut toimintatuotot	1 421 575	513 400	703 400	526 235	539 391	552 813
TOIMINTATUOTOT	41 862 374	25 370 100	24 543 600	25 157 190	25 786 120	25 960 626
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	1 658 488	1 377 500	1 377 500	1 396 438	1 431 223	1 466 879
TOIMINTAKULUT						
Henkilöstökulut yhteensä	-59 921 401	-33 072 400	-33 672 400	-34 629 012	-35 667 882	-36 532 838
Palvelujen ostot yhteensä	-75 023 933	-19 355 500	-19 318 000	-19 800 950	-22 795 974	-23 166 664
Aineet,tarvikkeet ja tavarat	-8 702 567	-5 161 400	-5 081 900	-5 208 948	-5 339 171	-5 368 710
Avustukset	-4 537 014	-2 958 100	-2 958 100	-3 032 053	-3 107 854	-3 182 755
Vuokratulut	-13 166 161	-8 375 300	-8 375 300	-8 584 683	-8 799 300	-8 985 662
Muut toimintakulut	-628 102	-224 900	-924 900	-230 523	-236 286	-240 457
TOIMINTAKULUT	-161 979 176	-69 147 600	-70 330 600	-71 486 167	-75 946 466	-77 477 086
TOIMINTAKATE	-118 458 314	-42 400 000	-44 409 500	-44 932 540	-48 729 123	-50 049 581
VEROTULOT	76 371 279	39 200 000	41 200 000	38 800 000	39 600 000	40 500 000
VALTIONOSUUDET	53 805 487	11 800 000	11 845 000	10 340 000	12 850 000	13 080 000
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-2 660 786	1 210 400	1 210 400	574 800	362 000	9 000
VUOSIKATE	9 057 667	9 810 400	9 845 900	4 782 261	4 082 877	3 539 419
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-8 996 922	-10 542 000	-10 417 000	-9 535 533	-9 323 967	-9 023 767
TILIKAUDEN TULOS	60 745	-731 600	-571 100	-4 753 273	-5 241 090	-5 484 348
POISTOERON LIS.(-)TAI VÄH.(+)	-18 679 835	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ+/ALIJÄÄMÄ-	49 744	-281 600	-121 100	-4 303 273	-4 791 090	-5 034 348

Miltä tilanne näyttäisi ilman sopeutustoimia ja veronkorotusta?

Sopeuttamaton rahoituslaskelma

	TP 2022	TA 2023	Ennuste	Raami 2024	Raami 2025	Raami 2026
TOIMINNAN RAHAVIRTA						
Vuosikate	9 058	9 810	9 846	4 782	4 083	3 539
Tulorahoituksen korjauserät	-1 117	-500	-500	-500	-500	-500
	7 940	9 310	9 346	4 282	3 583	3 039
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA						
Investointimenot	-25 399	-12 532	-15 482	-8 799	-6 235	-6 730
Rahoitusos.investointimenoihin	1 713	0	0	0	0	0
Pys.vast.hyödykk.luovutustulot	8 867	500	5 000	500	500	500
	-14 819	-12 032	-10 482	-8 299	-5 735	-6 230
TOIMINNAN JA INVEST.RAHAVIRTA	-6 879	-2 722	-1 136	-4 017	-2 152	-3 191
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA						
ANTOLAINAUKSEN MUUTOKSET	45	45	45	-155	-155	-155
LAINAKANNAN MUUTOKSET						
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	20 000	15 000	15 000	17 000	17 000	17 000
Pitkäaik. lainojen vähennys	-13 303	-13 943	-13 943	-13 407	-14 807	-13 907
Lyhytaikaisten lainojen muutos	3 030	0	0	0	0	0
	9 727	1 057	1 057	3 593	2 193	3 093
MUUT MAKSUVALMIUDEN MUUTOKSET	3 053	-33	-33	0	0	0
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	12 825	1 069	1 069	3 438	2 038	2 938
RAHAVAROJEN MUUTOS	5 946	-1 652	-67	-579	-114	-253



Tasapainoinen ja kestävä talous, toimenpiteet

1,2 milj. eur menosäästöt

Kaikki menoerät tarkastelussa,
ml. henkilöstömenot

Tuottavuustoimet 0,5 %, tavoitteena 1,5 milj. euroa

**Investointien taso
6 milj. euroon**



2,3 milj. eur verotus

Kunnallisveron ja kiinteistöverojen korotukset

Erillistarkastelut vesilaitos + tilakeskus vähintään 0,5 milj. eur

Muutosohjelman aikainen toimintatapa:

- Tasapainoisen ja kestävä talouden edellyttämien sopeuttamiskeinojen tarkastelu toteutetaan muutosohjelman aikana vuosittaisen taloussuunnittelun yhteydessä.
- Sopeuttamiskeinojen kuvaus ja tavoitteiston asettaminen ohjeistetaan jatkossa erikseen talousarviolaadintaprosessiin.

Kunnallisveron korotus → 8,2%:iin, n. 980t eur

MAKSETTAVA KUNNALLISVERO						
VEROTETTAVA TULO	2021	2022**	2023**	2024**	2025**	2026**
Ansiotulot - vähennykset	336 526	349 306	357 357	371 333	381 492	390 806
<i>Tuloveroprosentti</i>	20,50	20,50	7,86	8,20	8,20	8,20
VERO (Tulon perust.)	68 988	71 608	28 088	30 449	31 282	32 046
Työtulovähennys	4 727	5 029	356	378	398	417
Muut vähenn. verosta	898	1 011	175	177	186	187
Vähenn. Verosta yht.	5 625	6 040	532	555	584	604
MAKSUUNPANTAVA VERO	63 363	65 568	27 557	29 895	30 699	31 442

** Ennuste

Kiinteistöveron korotus, vaikutukset

- **Kiinteistöveron korotuksella haetaan yhteensä n. 1,4 milj. euron lisätuloja vuodessa.**
- Yleinen kiinteistövero sekä muiden asuinrakennusten kiinteistövero esitetään nostettavaksi 1,0%:ista 1,2%:iin.
- Vakituisten asuntojen kiinteistövero esitetään nostettavaksi 0,5%:ista 0,6%:iin.
- Voimalaitosten ja rakentamattomien rakennuspaikkojen veroksi esitetään 3,0%:ia.
- Yleishyödyllisten yhteisöjen osalta määrättäisiin tasoksi 0,6%:ia.

	2024	2025	2026
Yleisen kiint.v-% alaiset	686	686	686
Vak.asuinrakennukset	523	523	523
Muut asuinrakennukset	163	163	163
Voimalaitokset	0	0	0
Yleishyödylliset yhteisöt	9	9	9
Rakentamaton rakennuspaikka	58	58	58
Yhteensä	1 439	1 439	1 439

Raamin toimialakohtaiset edellytykset



Toimialoille asetetaan euromääräiset säästötavoitteet: Yhteiset palvelut 100 te, elinvoima 250 te, hyvinvointi 500 te, tekniikka (pl. Tilakeskus ja vesilaitos) 300 te Tavoitteesta 50% tulee realisoitua vuoden 2024 aikana ja kokonaisuutena v. 2025 mennessä.



Toimialoille asetetaan euromääräisten tavoitteiden lisäksi 0,5%:n tuottavuustavoite vuodesta 2024 alkaen. Tavoite on asetettu kaikkiin kustannuseriin pl. palkat. Tulojen kasvun tulee lisäksi olla vähintään menokasvun tasolla.



Vesilaitoksen liittymismaksut muutetaan palautus- ja siirtokelpoisiksi ainoastaan siirtokelpoisiksi ja maksuja korotetaan. Tavoitteena, että vesilaitos pystyy tuotoillaan kattamaan toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Vesilaitoksen osalta tilikauden yli-/alijäämä nolllaan vuoteen 2026 mennessä.



Tilakeskuksesta odotetaan ulkoisten toimintatuottojen lisäystä tai menojen pysyvää vähennystä 400 te vuonna 2024. Tilakeskuksen osalta kokonaistilanne tullaan tarkastelemaan, jotta tilakeskus pystyy kattamaan vuokratuotoilla toiminnasta aiheutuvat kustannukset (ml. Pääomakustannukset) vuoteen 2026 mennessä. Tarkastelu tulee edellyttämään mm. sisäisten vuokrien tarkastelua.

Toimiala- ja taseyksikkökohtainen raami

	1000e	TP 2022	TA 2023	RA 2024	RA 2025	RA 2026
10	YHTEISET PALVELUT TOIMINTAKATE	-6 251	-6 643	-6 752 1,6 %	-6 814 0,9 %	-6 964 2,2 %
30	ELINVOIMA TOIMINTAKATE	-4 319	-6 055	-6 095 0,7 %	-8 638 41,7 %	-8 834 2,3 %
40	HYVINVOINTI TOIMINTAKATE	-28 733	-30 050	-30 594 1,8 %	-31 155 1,8 %	-31 881 2,3 %
50	TEKNIikka TOIMINTAKATE	376	431	508 17,8 %	558 9,7 %	587 5,4 %
	TEKNIikka ilman VHL ja TILA TOIMINTAKATE	-6 136	-4 191	-4 169 -0,5 %	-4 148 -0,5 %	-4 254 2,6 %
	VESILAITOS Tilikauden yli-alijäämä	-836	-386	-134 -65,2 %	-63 -53,1 %	18 -128,1 %
	TILAKESKUS TOIMINTAKATE	4 305	2 385	2 197	2 229	2 267
	TILIKAUDEN TULOS	1 409	-1 142	-688 -39,7 %	-747 8,5 %	-817 9,4 %
60	LUPA- JA VALVONTA TOIMINTAKATE	-630	-717	-767 7,0 %	-790 3,1 %	-811 2,5 %

Raamin mukainen sopeutettu tuloslaskelma

	Tilinpäätös 2022	Talousarvio 2023	Ennuste 2023	RAAMI 2024	RAAMI 2025	RAAMI 2026
TOIMINTATUOTOT						
Myyntituotot	13 932 477	10 111 000	9 996 500	10 403 366	10 565 439	10 587 782
Maksutuotot	8 602 400	1 942 000	1 852 000	1 878 840	1 916 417	1 954 745
Tuet ja avustukset	3 573 388	2 675 500	2 475 500	2 729 010	2 783 590	2 834 973
Vuokratuotot	14 332 534	10 128 200	9 516 200	9 706 524	9 900 654	9 916 213
Muut toimintatuotot	1 421 575	513 400	703 400	973 668	1 043 141	1 055 794
TOIMINTATUOTOT	41 862 374	25 370 100	24 543 600	25 691 408	26 209 242	26 349 508
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN	1 658 488	1 377 500	1 377 500	1 389 650	1 418 881	1 448 734
TOIMINTAKULUT						
Henkilöstökulut yhteensä	-59 921 401	-33 072 400	-33 672 400	-34 629 012	-35 667 882	-36 388 679
Palvelujen ostot yhteensä	-75 023 933	-19 355 500	-19 318 000	-19 179 360	-21 487 947	-21 765 950
Aineet,tarvikkeet ja tavarat	-8 702 567	-5 161 400	-5 081 900	-5 183 538	-5 287 209	-5 310 609
Avustukset	-4 537 014	-2 958 100	-2 958 100	-3 017 262	-3 077 607	-3 136 945
Vuokrakulut	-13 166 161	-8 375 300	-8 375 300	-8 542 806	-8 713 662	-8 861 301
Muut toimintakulut	-628 102	-224 900	-924 900	-229 398	-233 986	-237 290
TOIMINTAKULUT	-161 979 176	-69 147 600	-70 330 600	-70 781 376	-74 468 294	-75 700 775
TOIMINTAKATE	-118 458 314	-42 400 000	-44 409 500	-43 700 318	-46 840 171	-47 902 533
VEROTULOT	76 371 279	39 200 000	41 200 000	41 158 000	42 127 000	43 127 000
VALTIONOSUUDET	53 805 487	11 800 000	11 845 000	10 340 000	12 850 000	13 080 000
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	-2 660 786	1 210 400	1 210 400	574 800	452 000	309 000
VUOSIKATE	9 057 667	9 810 400	9 845 900	8 372 482	8 588 829	8 613 467
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-8 996 922	-10 542 000	-10 417 000	-9 535 533	-9 323 967	-9 023 767
TILIKAUDEN TULOS	60 745	-731 600	-571 100	-1 163 051	-735 138	-410 300
POISTOERON LIS.(-)TAI VÄH.(+)	-18 679 835	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ+/ALIJÄÄMÄ-	49 744	-281 600	-121 100	-713 051	-285 138	39 700

Raamin mukainen rahoituslaskelma

	TP 2022	TA 2023	Ennuste	Raami 2024	Raami 2025	Raami 2026
TOIMINNAN RAHAVIRTA						
Vuosikate	9 058	9 810	9 846	8 372	8 589	8 613
Tulorahoituksen korjauserät	-1 117	-500	-500	-500	-500	-500
	7 940	9 310	9 346	7 872	8 089	8 113
INVESTOINTIEN RAHAVIRTA						
Investointimenot	-25 399	-12 532	-15 482	-8 799	-6 235	-6 730
Rahoitusos. investointimenoihin	1 713	0	0	0	0	0
Pys.vast.hyödykk.luovutustulot	8 867	500	5 000	500	500	500
	-14 819	-12 032	-10 482	-8 299	-5 735	-6 230
TOIMINNAN JA INVEST.RAHAVIRTA	-6 879	-2 722	-1 136	-427	2 354	1 883
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA						
ANTOLAINAUKSEN MUUTOKSET	45	45	45	-155	-155	-155
LAINAKANNAN MUUTOKSET						
Pitkäaikaisten lainojen lisäys	20 000	15 000	15 000	14 000	10 000	10 000
Pitkäaik. lainojen vähennys	-13 303	-13 943	-13 943	-13 407	-14 807	-13 907
Lyhytaikaisten lainojen muutos	3 030	0	0	0	0	0
	9 727	1 057	1 057	593	-4 807	-3 907
MUUT MAKSUVALMIUDEN MUUTOKSET	3 053	-33	-33	0	2 500	2 500
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA	12 825	1 069	1 069	438	-2 462	-1 562
RAHAVAROJEN MUUTOS	5 946	-1 652	-67	11	-108	321

Muutosohjelmanasuunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa
 1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
 2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 - 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat**
 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat

- Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat -kärkihankkeen tavoitteena on:
 - Turvata hyvät palvelut ja ajanmukaistaa niiden sisältö ja toteutustavat. Tuloksena tavoitellaan, että kuntalaisilla ja yrityksillä olisi saavutettavinaan tarpeiden mukaiset palvelut ja toiminnot, jotka houkuttelevat ja juurruttavat Heinolaan uusia asukkaita ja yrityksiä.
 - Varmistaa tehokas toiminta. Tehokas kaupunkiorganisaatio järjestäisi/ tuottaisi laadukkaat osuvat palvelut kustannustehokkaasti itse ja/tai kumppaneiden kanssa.
- Kärkihankkeen toimenpiteet suunnitellaan toimialakohtaisesti toimialajohtajan johdolla.
- Toimenpiteiden ja kehityshankkeiden pitää tavoitella tasapainottamisohjelmassa asetettuja vaikuttavuustavoitteita.
- Toimialakohtaiset suunnitelmat osana toiminnan ja taloudensuunnittelua. Raportoinnit tehdään toiminnan ja talouden raportoinnin yhteydessä.
- Tavoitteiden saavuttamiseksi muutosohjelmassa toteutetaan toimenpiteitä ja kehitetään ratkaisuja, joilla:
 1. Tarkennetaan palveluverkon ja palveluiden laadun tasot ja järjestämisen linjaukset sekä
 2. Kehitetään palveluiden prosessit ja toimintatavat vastaamaan tavoitteita, hyödyntäen:
 - palvelumuotoilua
 - digitalisaatiota
 - asiakasohjausta tarkoituksenmukaisesti kanaviin
 - erilaisen hukan karsimista
 - tehtävien jakoa kumppaneiden kanssa (seutuyhteistyö ja yritykset)
 3. Lisätään seutuyhteistyötä laajempien synergisten hyötyjen aikaansaamiseksi.
 - Selvitetään liittyminen seudulliseen yhteistyö-toimijaan LADECiin liittyminen 2025 alkaen
 - Selvitetään kaikilla palvelualueilla lähiseudulliset yhteistyömahdollisuudet

Muutosohjelman suunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa
 1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
 2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
- 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen**
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen

- Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen -kärkihankkeen tavoitteena on:
 - Tyytyväinen työyhteisö: Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö sekä vahvistunut työnantajaimago.
- Kärkihankkeen toimenpiteet ja sisällöt suunnitellaan koko kaupunkiorganisaation näkökulmasta sekä toteutetaan yhteisesti ja läpileikaten kaikki toiminnot.
- Toimenpiteiden ja kehityshankkeiden pitää tavoitella tasapainottamisohjelmassa asetettuja vaikuttavuustavoitteita.
- Suunnitelmat tehdään osana yhteistä toiminnan ja taloudensuunnittelua Yhteisten palveluiden ohjauksessa. Raportoinnit tehdään toiminnan ja talouden raportoinnin yhteydessä.
- Tavoitteiden saavuttamiseksi muutosohjelmassa toteutetaan toimenpiteitä ja kehitetään ratkaisuja, joilla:
 1. Hallitaan luontainen poistuma ja varmistetaan sen kautta tavoiteltava vaikuttavuus talouteen.
 2. Noudatetaan sovittua periaatetta, että ketään ei irtisanota muutosohjelman perusteella. Samalla yhteistoiminnassa lisätään sisäistä liikkuvuutta ja työnkiertoja, mahdollistetaan kaikkien työntekijöiden joustavuutta kaupungin henkilöstön työllistämiseksi sekä laaditaan yhteistoiminnassa pelisäännöt työn vaativuuden ja palkan tarkasteluun. Mahdollistetaan resurssien joustavaa kohdistamista kaupunkiorganisaation eri rajojen yli.
 3. Tehdään vuosittaista henkilöstösuunnittelua sekä ylläpidetään ajantasaista henkilöstösuunnitelmaa osaamistarpeen ennakoinnin kautta.
 4. Hyödynnetään osaamisen kehittämistä ja jatkuvaa oppimista aktiivisemmin läpi kaupunkiorganisaation.
 5. Lisätään vuoropuhelua luottamushenkilöiden kanssa, erityisesti vaikeista asioista keskustelua.
 6. Saadaan esihenkilöille enemmän aikaa johtamiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen.
 7. Vahvistetaan kokonaisuuden hallintaa ja ohjaamista paikallisoptimoinnin sijaan.
 8. Rohkaistaan työyhteisöissä tekemään korjausliikkeitä heti, kun niille on tarve.

Muutosohjelman suunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa
 1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
 2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
- 4. Muutosohjelman toteutus käytännössä**
5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko

Muutosohjelman toteutus käytännössä

- Tämä kesäkuun 2023 suunnitelma antaa muutosohjelmalle tavoitteet, tekemisen raamit sekä lähtökohdat että ensimmäisten päätöksien kautta rakenteen jossa muutosohjelma toteutetaan ja johdetaan.
- Lähtökohtaisesti muutosohjelma toteutetaan kaupungin normaalin johtamisen käytäntöjen ja johtamisjärjestelmän sisällä.
- Muutosohjelmaa varten ei perusteta erillistä omaa projektiorganisaatiota tai ohjausrakennetta.
- Hyväksyessään muutosohjelman valtuusto sitoutuu:
 - a. toteuttamaan muutosohjelman tavoitteita ja periaatteita tulevina vuosina sekä
 - b. ohjaamaan ja edellyttämään kaupunkiorganisaatiolta muutosohjelman toteuttamista ja sen etenemisen ja tuloksellisuuden systemaattista raportointia
- Kaupunkiorganisaation toimesta muutosohjelman mukainen toiminnan ja eri toimenpiteiden suunnittelu sekä seuranta ja ohjaus tehdään toiminnan ja talouden suunnittelun periaatteiden ja vuosikellon mukaisesti.

Muutosohjelman suunnitelman sisältö

1. Muutosohjelman tavoitteet
2. Muutosohjelman rakenne
3. Muutosohjelman 4 kärkiteemaa
 1. Sujuva johtaminen ja selkeä kaupunkiorganisaatio
 2. Tasapainoinen ja kestävä talous
 3. Hyvät palvelut ja tehokkaat toimintatavat
 4. Tyytyväinen henkilöstö ja hyvä johtaminen
4. Muutosohjelman toteutus käytännössä
- 5. Muutosohjelman käynnistämisen päätöksenteko**

Muutosohjelman käynnistys edellyttää seuraavien päätöksien teon valtuustolta:

- Muutosohjelman käynnistämisen yhteydessä kesäkuussa 2023 pitäisi päättää:
 1. Yleiset tavoitteet, kärkiteemat ja niiden toteuttamisen periaatteet.
 2. Toteuttava rakenne eli:
 - a. Valtuuston koko seuraavalle valtuustokaudelle.
 - b. Lautakuntarakenne 1.1.2025 alkaen.
 - c. Kaupunkiorganisaation rakenne 1.1.2025 alkaen.
 3. Kestävän talouden osalta sopeuttamismittakaava
 - Sopeuttamisen toimenpiteet suunnitellaan toiminnan ja talouden suunnittelun prosessin yhteydessä.



KIITOS



Hemmola