



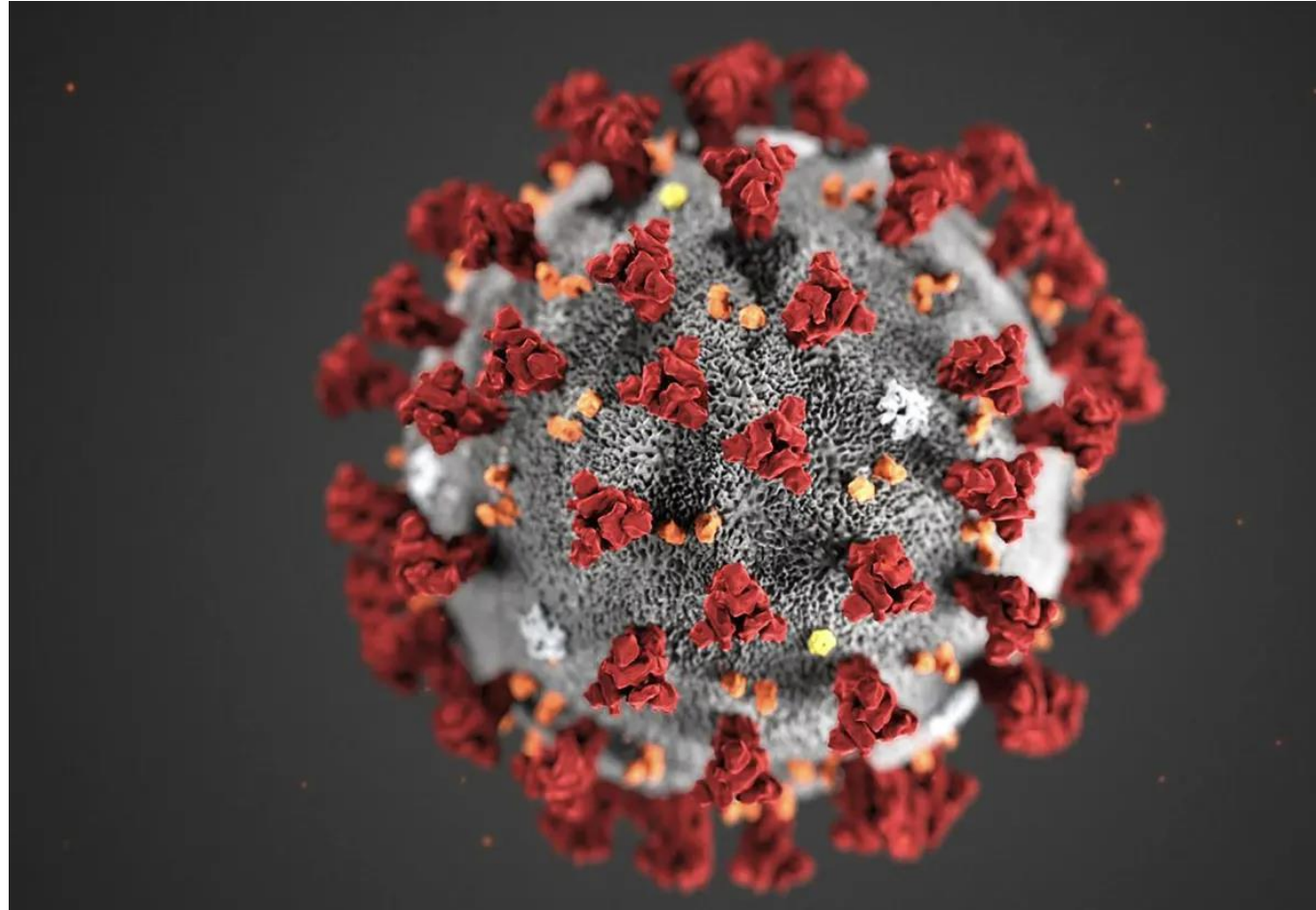
TUUSULA

# Ennakkotiedot TP2020 & Tuusulan talouden suunta

Konsernijaosto 1.3.2021



# Kuntatalous 2020



TUUSULA

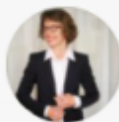
**Elämisen** taidetta.

# Suomen talous notkahti vuonna 2020 muuta Eurooppaa vähemmän. Maailmantalous elpynyt kriisiä edeltävälle tasolle

- Koronan vaikutukset näkyvät eri toimialoilla hyvin eri tavalla
- Tavaraviennin volyyymi on jo kriisiä edeltävällä tasolla, sillä teollisuus elpynyt nopeasti
- Tautitilanne ja rajoitukset näkyvät monilla palvelualoilla. Elpyminen on ollut vaikeaa.
- Epävarmuus painoi yksityisiä investointeja, ei kuitenkaan rakentamista.

| BKT:n kasvu, %       | 2018 | 2019 | 2020E | 2021E | 2022E |
|----------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Maailma <sup>1</sup> | 3,5  | 2,8  | -3,5  | 5,0   | 4,5   |
| Kehittyneet taloudet | 2,2  | 1,6  | -5,0  | 3,9   | 3,4   |
| USA                  | 3,0  | 2,2  | -3,5  | 4,0   | 3,1   |
| Euroalue             | 1,9  | 1,3  | -7,2  | 4,5   | 4,0   |
| Japani               | 0,3  | 0,7  | -5,3  | 2,7   | 2,0   |
| Tanska               | 2,2  | 2,8  | -3,7  | 2,5   | 3,5   |
| Norja                | 2,2  | 2,3  | -3,4  | 2,7   | 4,3   |
| Ruotsi               | 2,1  | 1,4  | -2,9  | 4,0   | 3,0   |
| Iso-Britannia        | 1,3  | 1,5  | -11,2 | 5,1   | 4,8   |
| Saksa                | 1,3  | 0,6  | -5,3  | 4,0   | 3,0   |
| Ranska               | 1,8  | 1,5  | -9,0  | 7,0   | 4,0   |
| Italia               | 0,8  | 0,3  | -9,0  | 4,0   | 4,0   |
| Espanja              | 2,4  | 2,0  | -12,0 | 6,0   | 7,0   |
| Suomi                | 1,3  | 1,1  | -3,0  | 3,0   | 2,0   |
| Baltia               | 2,2  | 4,3  | -3,7  | 4,5   | 4,1   |
| Kehittyvät taloudet  | 4,5  | 3,7  | -2,4  | 5,8   | 5,4   |
| Kiina                | 6,8  | 6,1  | 2,1   | 8,0   | 5,5   |
| Venäjä               | 2,5  | 1,3  | -3,8  | 3,0   | 2,5   |

# Vuonna 2020 työllisten määrä laski ja työttömien määrä nousi. Pelättyä parempi tulos.



**Minna Punakallio** @MinnaPunakallio · 28. tammik.

Työvoimatutkimus: Vuoden 2020 vuosikeskiarvot:

- ◆ työlliset: -37 000
- ◆ työllisyysaste 71,6 % (laski 1,0 %-yksikköä vuodesta 2019)
- ◆ työttömyysaste 7,8 % (nousi 1,1 %-yksikköä vuodesta 2019)
- ◆ työttömät +29 000
- ◆ työtuntien määrä -1,9 % vuodesta 2019



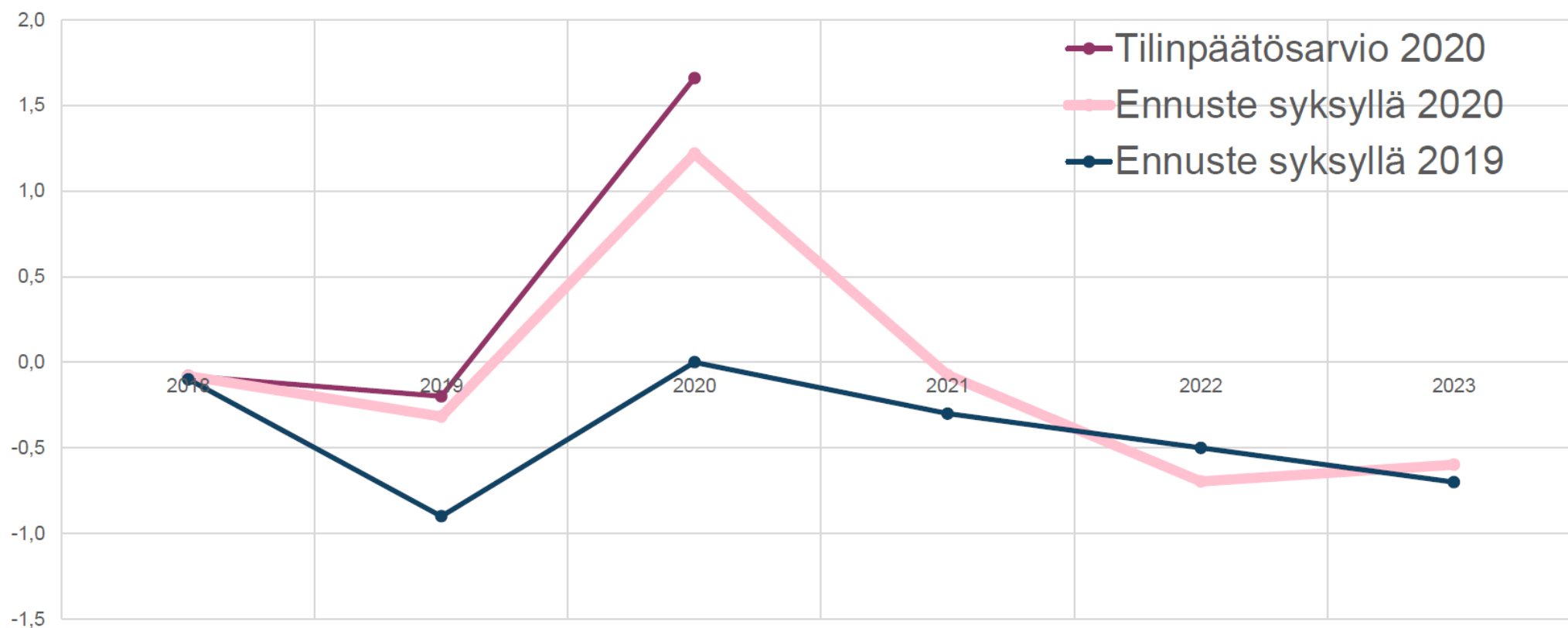
**Tilastokeskus** @Tilastokeskus · 28. tammik.

Työllisiä oli vuoden 2020 joulukuussa 74 000 vähemmän kuin vuosi sitten.

Työttömiä oli 48 000 enemmän kuin vuoden 2019 joulukuussa.

Työllisyysasteen trendiluku oli 71,8 % ja työttömyysasteen trendiluku 8,2

# Tilikauden 2020 tulos kuntatalousohjelmissa



# Kansantalouden ennustelukuja vuodelle 2021

| Laitos              | Julkaisu-<br>ajankohta<br>2020/2021 | BKT,<br>muutos<br>% | Työttö-<br>myys-<br>aste, % | Ansiotaso-<br>indeksin<br>muutos, % | Inflaatio,<br>% |
|---------------------|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| ETLA                | syyskuu                             | 3,2                 | 7,9                         | 2,3                                 | 1,3             |
| PTT, perusskenaario | syyskuu                             | 3,0                 | 8,0                         | 2,0                                 | 0,8             |
| PT                  | syyskuu                             | 3,9                 | 7,8                         | 2,3                                 | 1,3             |
| Euroopan komissio   | marraskuu                           | 2,9                 | 7,7                         | ..                                  | ..              |
| Kuntarahoitus       | joulukuu                            | 2,0                 | 8,2                         | ..                                  | 1,2             |
| OECD                | joulukuu                            | 1,5                 | 8,3                         | ..                                  | ..              |
| Suomen Pankki       | joulukuu                            | 2,2                 | 8,3                         | 2,2                                 | 0,8             |
| Danske Bank         | joulukuu                            | 2,2                 | 8,0                         | 2,5                                 | 1,0             |
| VM                  | joulukuu                            | 2,5                 | 8,0                         | 2,5                                 | 1,0             |
| Hypo                | tammikuu                            | 3,2                 | 8,0                         | 2,0                                 | 1,0             |
| Handelsbanken       | tammikuu                            | 2,5                 | 7,5                         | 2,3                                 | 0,9             |
| Swedbank            | tammikuu                            | 2,8                 | 7,4                         | ..                                  | 0,8             |
| Nordea              | tammikuu                            | 3,0                 | 7,6                         | 2,0                                 | 0,8             |
| OP                  | tammikuu                            | 3,0                 | 7,7                         | 2,5                                 | 0,8             |

©2021/MPunakallio

KUNTA  
LIITTO

TUUSULA

**Elämisen taidetta.**

# Mitä tiedetään koronan kuntavaikutuksista tässä vaiheessa?

M. Punakallio, Kuntaliitto

- Alkuvaiheessa korona on pienentänyt kuntien menoja. **Menot (hoito- ja palveluvelka) kasvavat tulevina vuosina.**
- Alkuvaiheessa toimintatuotot pienentyneet. Tuotot mitä todennäköisemmin korjaantuvat ennalleen. Ei itsestään selvää.
- Alkuvaiheessa korona ei ole pienentänyt kuntien verotuloja. **Tulevina vuosina, erityisesti vuonna 2022, verot kasvavat hyvin vaimeasti.**
- Alkuvaiheessa valtionosuudet kasvaneet. Koronatuotet väistyvät ja **tulevina vuosina valtionosuudet lisääntyvät hyvin vaimeasti.**

“Talouden tunnusluvut näyttävät, että vuosi 2020 oli kuntataloudelle yksi parhaimmista vuosista. Kun katsetta ulottaa vähän pidemmälle niin näinhän asiat eivät ole.”

M. Punakallio, Kuntaliitto

### **Makrotalouden laahus: kasvu alemmalla uralla**

- Yritysten taseet => investoinnit, tuottavuuden kasvu
- Pitkäaikaistyöttömyys => työllisyys, köyhyys, syrjäytyminen, terveys
- Julkisen velan kasvu => pienemmät puskurit tulevien sokkien lievittämiseen

IMF: maailman BKT 6 % pienempi vuonna 2025 kuin ilman koronasokkia

Vesa Vihriälä

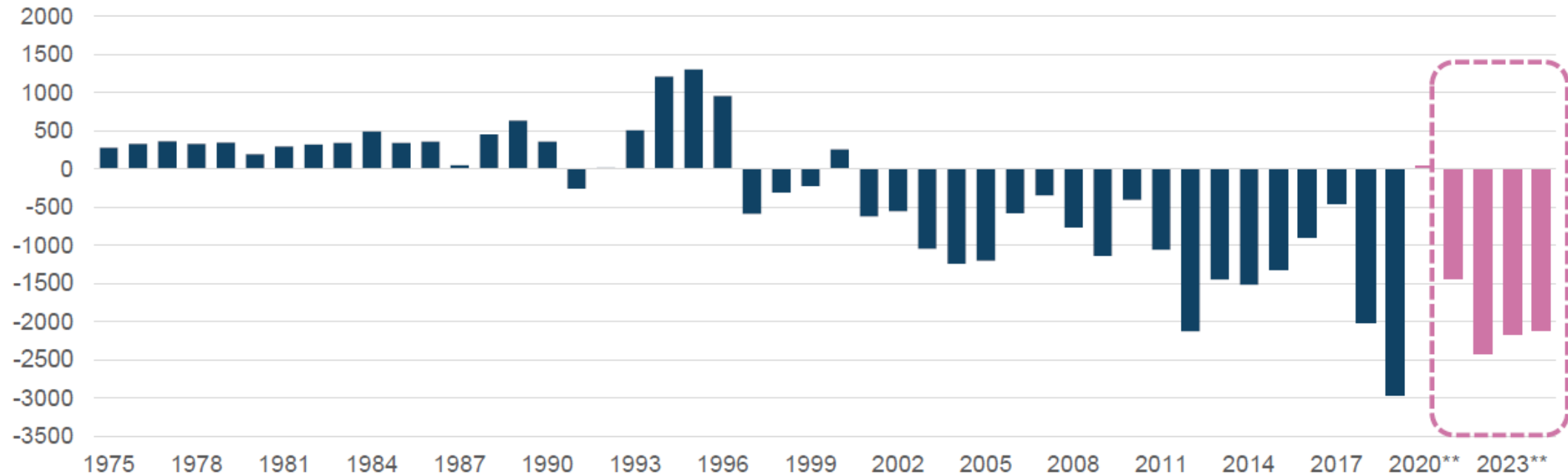
TUUSULA

**Elämisen taidetta.**



# Kuntasektorin talouden kehitys ja näkömä

## Yli-/alijäämät yhteensä



Lähteet: Tilastokeskus, valtiovarainministeriö, Taloudellinen katsaus talvi 2020

KUNTA  
LIITTO

TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Ennakkotiedot Tuusulan kunnan tilinpäätöksestä 2020



TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Alustava tuloslaskelma 2020

## Tuusulan kunta ja vesihuolto liikelaitos yhteensä

Tilanne 1.3.2021

|                                 | Alustava        |                 | Alkuper.        |                 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Kumulatiiviset toteumat, 1 000€ | TP 2020         | MTA2020         | TA2020          | TP 2019         |
| 300 TOIMINTATUOTOT              | 63 486          | 63 067          | 65 547          | 73 055          |
| 370 VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN    | 486             | 154             | 154             | 266             |
| 400 TOIMINTAKULUT               | -275 931        | -280 643        | -275 042        | -275 625        |
| <b>450 TOIMINTAKATE</b>         | <b>-211 960</b> | <b>-217 422</b> | <b>-209 342</b> | <b>-202 303</b> |
| 500 VEROTULOT                   | 192 121         | 186 507         | 194 262         | 182 523         |
| 550 VALTIONOSUUDET              | 42 077          | 39 119          | 28 382          | 25 429          |
| 600 RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT    | -466            | -300            | -300            | -194            |
| <b>650 VUOSIKATE</b>            | <b>21 771</b>   | <b>7 904</b>    | <b>13 003</b>   | <b>5 455</b>    |
| 710 POISTOT JA ARVONALENTUMISET | -18 767         | -17 237         | -16 826         | -25 384         |
| 800 SATUNNAISET TUOTOT JA KULUT | 0               |                 |                 | 0               |
| <b>825 TILIKAUDEN TULOS</b>     | <b>3 004</b>    | <b>-9 333</b>   | <b>-3 823</b>   | <b>-19 930</b>  |

|                   |          |
|-------------------|----------|
| Investoinnit      | 24,9 M€  |
| Korolliset lainat | 131,4 M€ |

### Keskeiset poikkeamat MTA

- **Käyttöomaisuuden myyntivoitot ja maankäyttökorvaukset**
  - Myyntivoitot - 0,5 M€ (tot. 5,0 M€, budj. 5,5 M€)
  - Maankäyttökorvaukset + 1,0 M€ (tot. 2,5 M€, budj. 1,5 M€)
- **Verorahoitus kokonaisuutena 8,5 M€ yli MTA:n**
  - Verotulot + 5,6 M€
  - Valtionosuudet + 2,9 M€
- **Keusoten kuntaosuuden ylitys noin 4,6 M€**
  - Syynä koronan vaikutukset, lomapalkkavelan kasvu ja HUS:n alijäämän kattaminen
  - Ylitystä kompensoivat valtion tukitoimet (suoraan kunnille)
- **Toimialueiden toimintakate**
  - Sivistys + 2,0 M€
  - Kasvu ja ympäristö + 5,0 M€ (sis. maankäyttökorvaukset, HSL)
  - Yhteiset palvelut + 0,0 M€
- **Arvonalentumiset - 2,1 M€**
  - Tuusulan ostari, Hyökkälän koulu, Mattilan päiväkot

# Alustava tuloslaskelma 2020

## Tuusulan kunta ja vesihuoltoliikelaitos yhteensä

➤ tilikauden ylijäämä on 3,8 M€

- Kunnan budjetoitu 2020 tulos 3,8 M€ alijäämäinen (ml. vesihuoltoliikelaitos).

| Keskeiset muutokset, M€  | MTA2020 | TA2020 |
|--|---------|--------|
| Valtionosuudet   | + 2,9   | + 13,7 |
| Verotulot  | + 5,6   | - 2,1  |
| Keusote ja HUS**   | - 4,6   | - 5,6  |
| Sivistys, kasvu ja ympäristö, yhteiset palvelut (toimintakate) | + 7,0   | + 6,0  |

\*\*Koronakustannusten osuus 3,3 M€



# Alustava tuloslaskelma 2020

## Tuusulan kunta ja vesihuoltoliikelaitos yhteensä

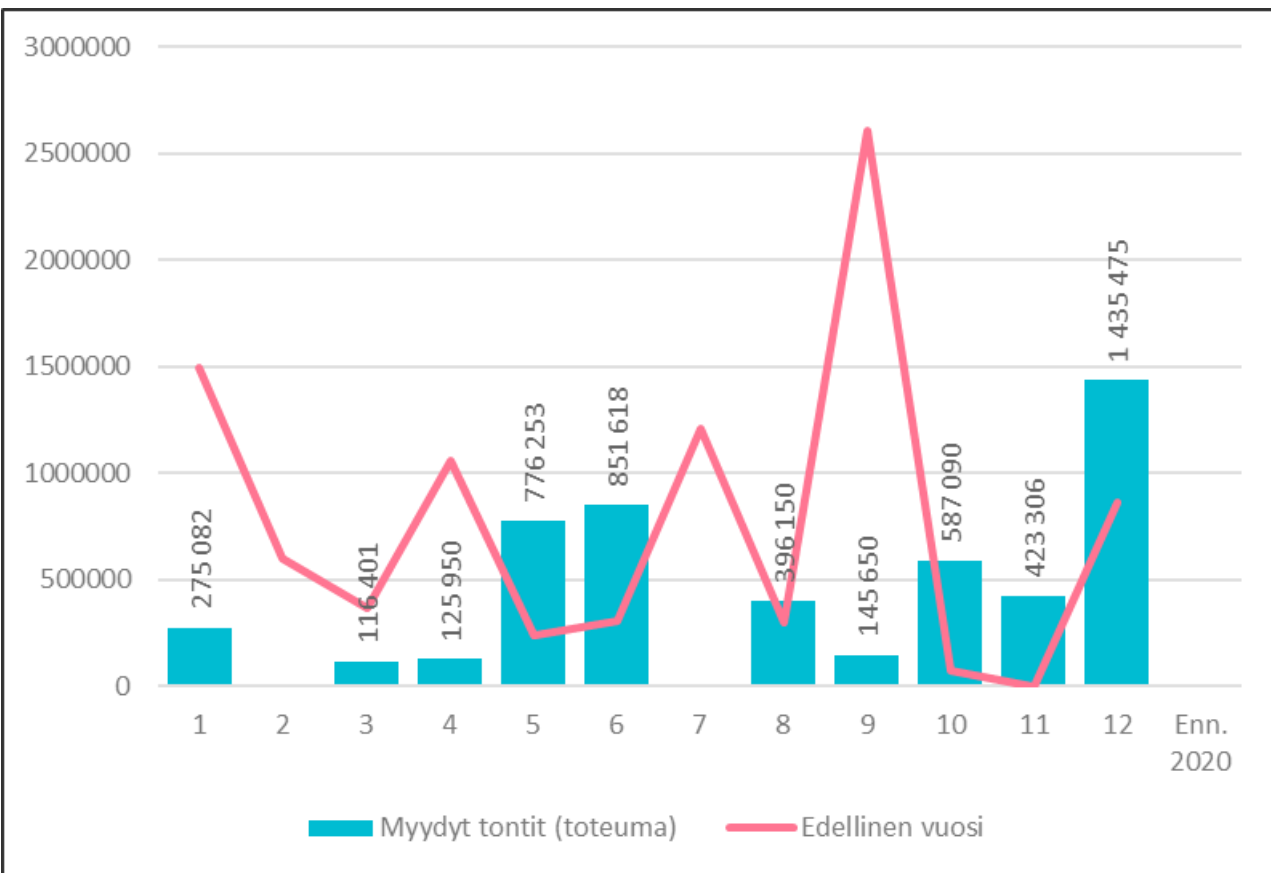
➤ Toimialueiden talous toteutui selkeästi budjetoitua parempana.

| Keskeiset muutokset toimintakate M€ | MTA2020 | TA2020 | Keskeiset poikkeamat  |
|-------------------------------------|---------|--------|---|
| Sivistys                            | + 2,0   | + 3,4  | - Maksutuotot<br>+ Henkilöstökulut.<br>+ Palveluostot<br>+ Kotikuntakorvausten sis. siirto OVK1   |
| Kasvu ja ympäristö                  | + 5,0   | + 2,8  | + Maankäyttökorvaukset ja muut tuotot<br>+ Henkilöstökulut<br>+ Asiantuntijapalveluiden ostot<br>- Siivous- ja puhtaanapitopalvelut<br>- Asuntomessut (OVK1 vs. parempi toteuma)<br>- HSL-muutokset (OVK1 + koronatukien posit. vaikutus) |
| Yhteiset palvelut, toimintakate     | + 0,0   | -0,2   | - Työmarkkinatuen kuntaosuus  |

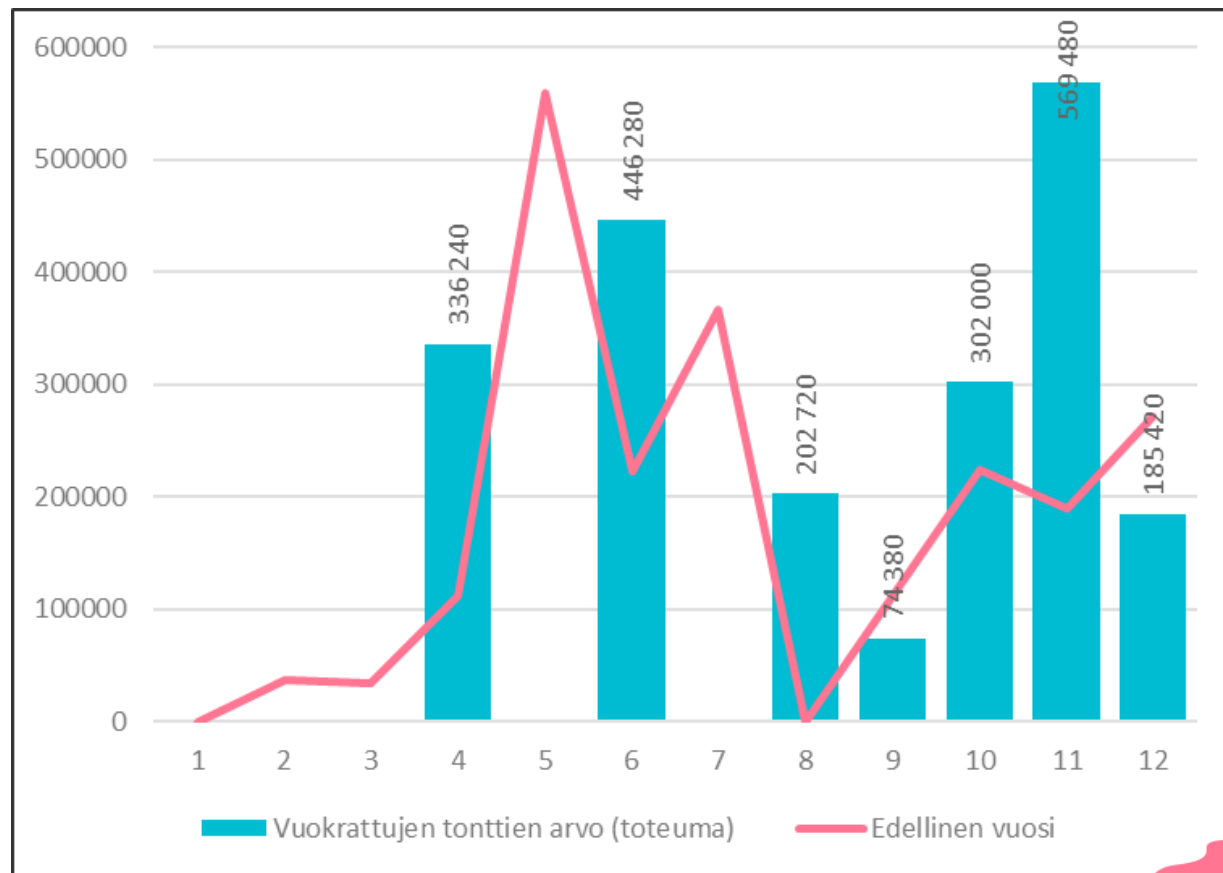
# Koronatuet Tuusulan kunnalle

|  | 2020              | 2021             | 2022           | 2023       | Yhteensä          |
|--|-------------------|------------------|----------------|------------|-------------------|
| Valtionosuuden lisäys mm. kunnallisverotulojen menetysten, maskihankintojen ja muiden korona-vaikutusten kompensointiin: |                   |                  |                |            |                   |
| 4. LTA   | 5 712 040         |                  |                |            | 5 712 040         |
| 7. LTA ja hallituksen budjettiriihi  | 3 196 396         | 369 068          |                |            | 3 565 464         |
| Lisäys harkinnanvaraisen valtionosuuden korotukseen  |                   |                  |                |            | -                 |
| Yhteisöveron jako-osuuden +10% yksikön korotus (arvio)   | 1 767 744         | 2 473 522        | 492 928        |            | 4 734 194         |
| Sairaanhoitopiirien suora tuki valtiolta   |                   |                  |                |            | -                 |
| Testaus-, jäljitys- ym. koronakustannusten korvaus   | 3 147 158         |                  |                |            | 3 147 158         |
| Hoitovelan purku (450 milj. euroa 2021-2023)   |                   |                  |                |            | -                 |
| Joukkoliikenteen tuet  |                   |                  |                |            | -                 |
| OKM:n korona-avustukset (arvio)  | 167 749           | 443 340          |                |            | 611 089           |
| Veronmaksulykkäyksen kompenσαatio  | 904 359           | - 947 738        |                |            |                   |
| <b>YHTEENSÄ</b>  | <b>14 895 446</b> | <b>2 338 192</b> | <b>492 928</b> | <b>-</b>   | <b>17 726 566</b> |
| Kiky-sopimukseen liittyvän VOS-leikkauksen jääminen (arvio)  | -1 093 000        | -                | -1 639 000     | -1 639 000 |                   |

# Tontinmyyntitavoitteista jäätiin Samalla omakotitonttien kauppa kävi hyvin



Myydyt tontit 49 kpl



Vuokratut tontit 24 kpl

TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Keusoten talous 2020



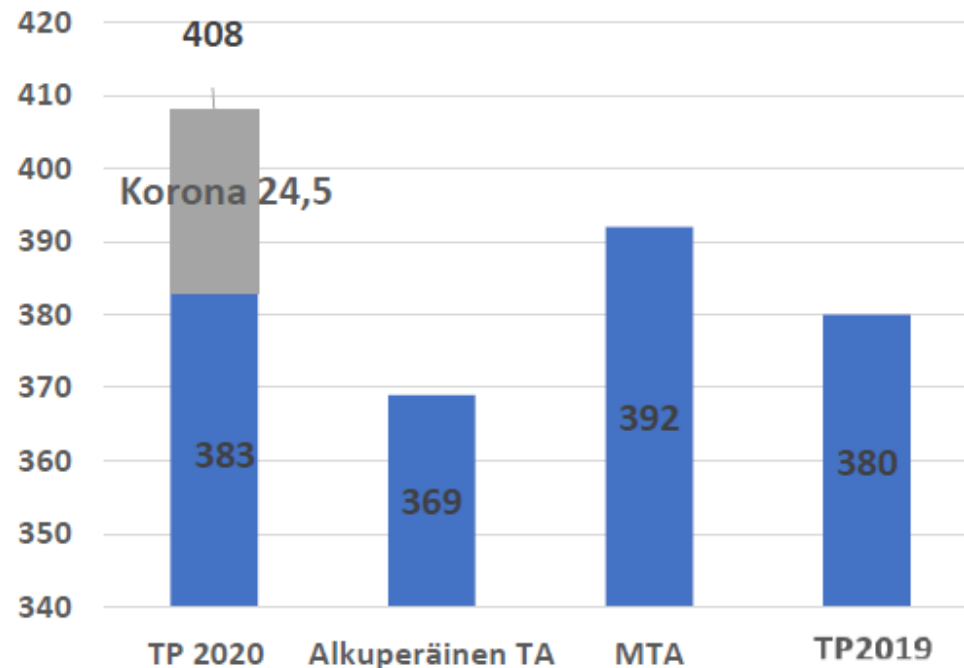
TUUSULA

**Elämisen taidetta.**

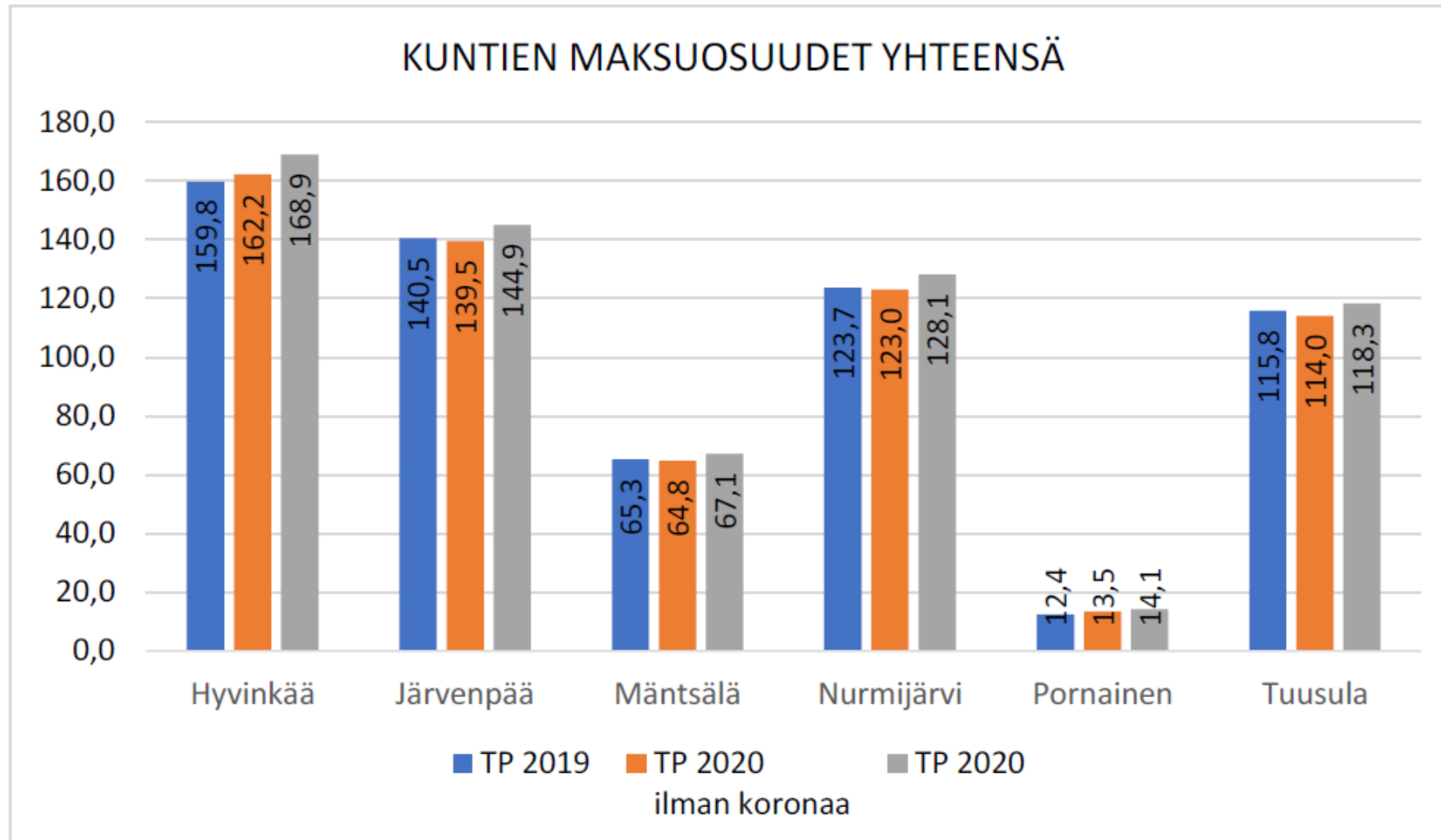


# Keusote TP2020

OMAN TOIMINNAN TULOS 408 MILJOONAA, SISÄLTÄEN KORONAKUSTANNUKSIA 24,5 MILJOONAA

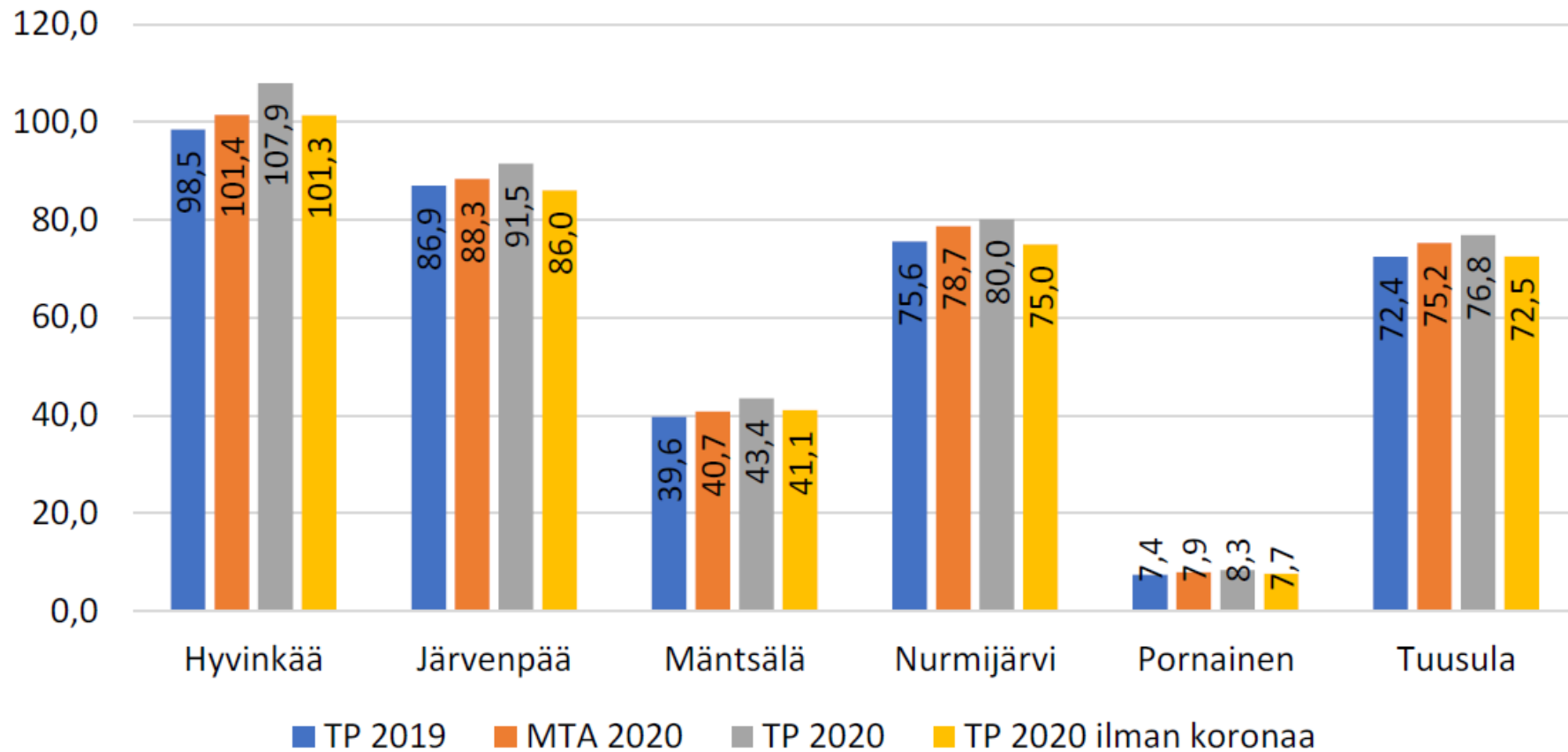


# Keusote TP2020



# Keusote TP2020

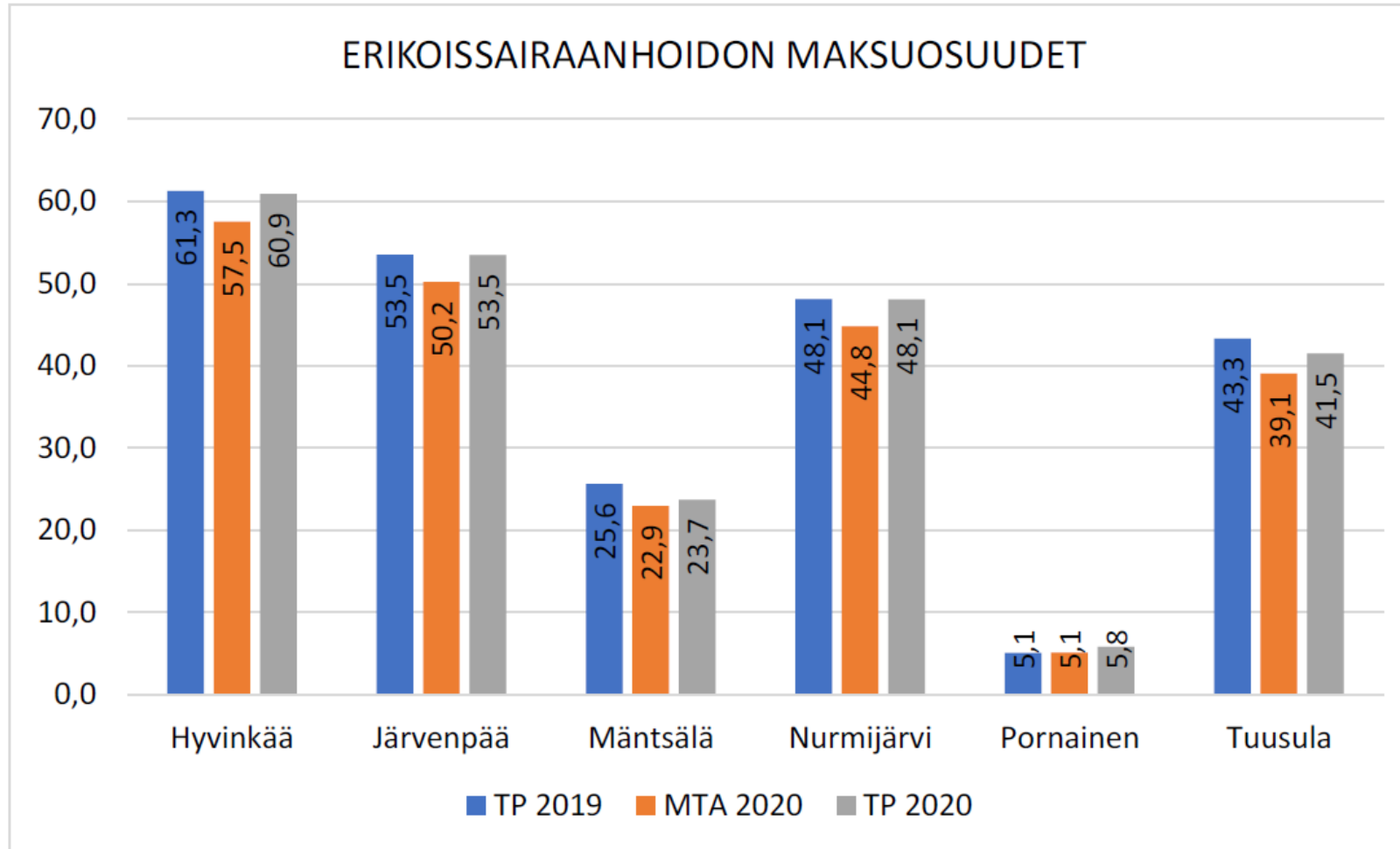
## OMAN TOIMINNAN MAKSUOSUUDET



TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Keusote TP2020



Vuoden 2020 maksuosuus sisältää HUS:n alijäämän kattamisen sekä varaston arvonalenemisen (kuntayhtymätasolla yht. n. 6,3 Me).



## 2.3. Kustannuserot tietopaketeittain - Maksuosuudet asukasta kohden

**Maksuosuudet keskimäärin**

Keskimäärin Keski-Uudenmaan kuntien sotepalveluiden asukaskohtaiset kustannukset ovat vuoden 2020 tilinpäätöksen mukaisesti n. 3200€ (2019 TP 3125€) jokaista asukasta kohden, ja maksuosuus vaihtelee n. 2800:n ja 3600:n euron välillä. Huomattavaa on, että kuntien maksuosuuksista n. 60 % muodostuu erikoissairaanhoidon ja hoito- ja hoivapalveluiden kustannuksista, joten näiden palveluiden kustannuserot myös selittävät eniten Keski-Uudenmaan kuntien välisten sote-kustannusten eroja. Näihin palveluihin heijastuvat kuntien erilainen ikärakenne sekä sairastavuus, joten myöhemmin tarkastellaan kustannuksia myös erityisesti ikärakenteeseen suhteutettuna.

**Maksuosuudet kunnittain**

Kunnista **Hyvinkää** maksuosuus (3630€/asukas) on korkein ja sitä selittävät sekä erikoissairaanhoidon, hoivapalveluiden että lasten ja nuorten palveluiden kalleus.

**Järvenpäässä** (3310€) maksuosuus on muita kuntia korkeampi mielenterveys- ja vammaispalveluiden osalta ja erikoissairaanhoidon toiseksi kalleinta. Vastaanotto ja perheiden palvelut ovat keskitasoa.

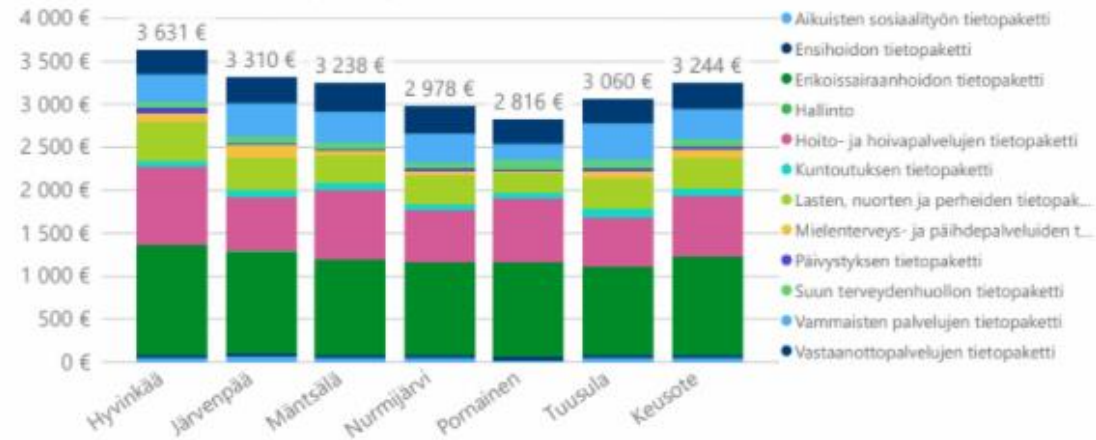
**Mäntsälän** (3238€) kustannuksiin vaikuttaa eniten hoivapalveluiden kalleus. Myös vastaanottopalvelut on kuntayhtymän kalleimpia. Esh on keskitasoa edullisempi.

**Tuusulassa** (3060€) ky:n kalleimmat vammaispalvelut nostavat kustannuksia, mutta hoivapalvelut ovat vertailun edullisimmat kokonaisasukasmäärään nähden. Esh on keskitasoa edullisempi.

**Nurmijärven** (2980€) kustannuksiin vaikuttaa mm. hoivapalveluiden pieni kokonaiskustannus. Myös erikoissairaanhoidon on kuntayhtymän keskitasoa edullisempää.

**Pornainen** (2820€) sijoittuu edullisimmaksi etenkin erikoissairaanhoidon, vammaispalveluiden ja lasten ja nuorten palveluiden muita pienemmän kustannuksen johdosta.

KUSTANNUKSET TIETOPAKETEITTAIN (€ / asukas)



KUSTANNUKSET TIETOPAKETEITTAIN (€ / asukas)

|  | Hyvinkää       | Järvenpää      | Mäntsälä       | Nurmijärvi     | Pornainen      | Tuusula        | Yhteensä       |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Oma toiminta</b>                              | <b>2 258 €</b> | <b>2 067 €</b> | <b>2 070 €</b> | <b>1 837 €</b> | <b>1 646 €</b> | <b>1 959 €</b> | <b>2 030 €</b> |
| Aikuisten sosiaalityön tietopaketti              | 50 €           | 69 €           | 53 €           | 47 €           | 17 €           | 47 €           | 53 €           |
| Hallinto   | 2 €            | 2 €            | 2 €            | 2 €            | 2 €            | 2 €            | 2 €            |
| Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti           | 906 €          | 634 €          | 809 €          | 606 €          | 735 €          | 558 €          | 698 €          |
| Kuntoutuksen tietopaketti                        | 67 €           | 76 €           | 80 €           | 64 €           | 64 €           | 102 €          | 76 €           |
| Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti        | 463 €          | 368 €          | 320 €          | 328 €          | 240 €          | 351 €          | 370 €          |
| Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti | 102 €          | 157 €          | 52 €           | 60 €           | 23 €           | 92 €           | 96 €           |
| Suun terveydenhuollon tietopaketti               | 75 €           | 78 €           | 89 €           | 80 €           | 104 €          | 101 €          | 84 €           |
| Vammaisten palvelujen tietopaketti               | 315 €          | 391 €          | 342 €          | 335 €          | 184 €          | 430 €          | 358 €          |
| Vastaanottopalvelujen tietopaketti               | 276 €          | 292 €          | 325 €          | 315 €          | 277 €          | 278 €          | 294 €          |
| <b>ESH</b>                                       | <b>1 374 €</b> | <b>1 243 €</b> | <b>1 168 €</b> | <b>1 141 €</b> | <b>1 170 €</b> | <b>1 101 €</b> | <b>1 214 €</b> |
| Ensihoidon tietopaketti                          | 35 €           | 36 €           | 35 €           | 34 €           | 50 €           | 33 €           | 35 €           |
| Erikoissairaanhoidon tietopaketti                | 1 277 €        | 1 188 €        | 1 109 €        | 1 085 €        | 1 099 €        | 1 043 €        | 1 147 €        |
| Päivystyksen tietopaketti                        | 62 €           | 20 €           | 24 €           | 22 €           | 20 €           | 26 €           | 32 €           |
| <b>Yhteensä</b>                                  | <b>3 631 €</b> | <b>3 310 €</b> | <b>3 238 €</b> | <b>2 978 €</b> | <b>2 816 €</b> | <b>3 060 €</b> | <b>3 244 €</b> |

## 2.3. Kustannuserot tietopaketeittain - Maksuosuuksien muutos 2019-2020

Vuosimuutokset ovat palveluittain olleet suuria terveyspalveluissa, mikä aiheutuu poikkeuksellisesta vuodesta 2020 ja koronan aiheuttamista lisäkustannuksista vastaanottopalveluissa (n. 12,5 milj.€). Kustannusten kasvu vastaanottopalveluissa ilman koronan tuomia lisäkustannuksia on vain 0,5 %, kun koronakustannusten kanssa muutos on jopa 28 %. Siinä missä perusterveydenhuollon kustannukset ovat nousseet selvästi, erikoissairaanhoidon käyttö ja kustannukset ovat laskeneet.

Seuraavaksi suurinta kustannusten nousu on määrällisesti ollut lasten, nuorten ja perheiden palveluissa (5,7milj€, +8,5 %). Lasten, nuorten ja perheiden palveluissa suurin osa kustannusten kasvusta on aiheutunut muusta kuin koronakustannuksista, vaikka koronakin on vaikuttanut kustannuksia lisäävästi (n. 0,67milj.€). Lisäksi hoivapalveluihin korona on vaikuttanut merkittävästi kustannuksia lisäävästi (koronan vaikutus n. 3,5 milj.€, kokonaiskustannusten muutos n. 4,8milj.€).

Kunnittain vaikutukset ovat kuitenkin vaihtelevat. Esim. hoito- ja hoivapalveluissa osassa kunnista kustannusmuutos on ollut suurta (erit. Hyvinkää ja Pornainen), mutta osassa kustannukset pysytelleet lähes ennallaan.

Kunnittain asukaskohtaiset kustannukset ovat nousseet suhteellisesti eniten Pornaisissa (13,5%), jossa lasten ja nuorten palvelut sekä vastaanottopalvelut ovat nousseet oman toiminnan osalta määrällisesti eniten.

Hyvinkäällä kustannukset ovat nousseet toiseksi eniten (6 %), ja omassa toiminnassa muutosta on perusterveydenhuollon ja lasten ja nuorten palveluiden lisäksi ollut eniten hoivapalveluissa (määrällisesti, 2,8 milj.€) ja mielenterveys- ja päihdepalveluissa (suhteellisesti 14 % 0,6 milj.€).

Järvenpäässä ja Nurmijärvellä muutos on ollut suhteessa samansuuruista (3,2 ja 2,9 %). Molemmissa erikoissairaanhoido on laskenut lievästi n. 0,1milj.€ samalla kun vastaanottopalvelut ovat kallistuneet n. 3 milj.€. Järvenpäässä nousua on lisäksi tapahtunut lasten ja nuorten palveluissa, kun Nurmijärvellä se on keskittynyt hoivapalveluihin.

Mäntsälässä ja Tuusulassa kustannukset ovat nousseet n. 2,3 %, Tuusulassa vastaanottopalveluiden lisäksi hoiva- ja kuntoutuspalveluissa. Mäntsälässä lasten ja nuorten palveluiden sekä vammaisten palveluiden johdosta.

MUUTOS-% TIETOPAKETEITTAIN (€ / asukas)

|  | Kokonaiskustannusten muutos | Muutos-% (sis. koronakustannukset) | Koronakustannukset | Muutos-% ilman koronakustannuksia |
|--|-----------------------------|------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| <b>Oma toiminta</b>                              | <b>27 205 447</b>           | <b>7,3 %</b>                       | <b>17 602 059</b>  | <b>2,6 %</b>                      |
| Aikuisien sosiaalityön tietopaketti              | -928 543                    | -8,2 %                             | 154 128            | -9,6 %                            |
| Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti           | 4 878 562                   | 3,7 %                              | 3 422 115          | 1,1 %                             |
| Kuntoutuksen tietopaketti                        | -414 430                    | -2,7 %                             | 75 912             | -3,2 %                            |
| Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti        | 5 711 642                   | 8,5 %                              | 669 861            | 7,5 %                             |
| Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti | 1 106 289                   | 6,2 %                              | 67 842             | 5,8 %                             |
| Suun terveydenhuollon tietopaketti               | 1 941 013                   | 13,3 %                             | 549 798            | 9,5 %                             |
| Vammaisten palvelujen tietopaketti               | 2 211 388                   | 3,2 %                              | 197 611            | 2,9 %                             |
| Vastaanottopalvelujen tietopaketti               | 12 699 525                  | 28,0 %                             | 12 464 792         | 0,5 %                             |
| <b>ESH</b>                                       | <b>-3 834 993</b>           | <b>-1,6 %</b>                      | <b>16 082</b>      | <b>-1,6 %</b>                     |
| Ensihoidon tietopaketti                          | 375 989                     | 5,8 %                              | 0                  | 5,8 %                             |
| Erikoissairaanhoidon tietopaketti                | -3 844 509                  | -1,7 %                             | 0                  | -1,7 %                            |
| Päivystyksen tietopaketti                        | -366 473                    | -5,5 %                             | 16 082             | -5,7 %                            |
| <b>Yhteensä</b>                                  | <b>23 370 454</b>           | <b>3,8 %</b>                       | <b>17 618 141</b>  | <b>0,9 %</b>                      |

MUUTOS-% KUNNITTAIN





## 2.3. Kustannuserot tietopaketeittain - Maksuosuuksien muutos 2019-2020

## Tuusulan muutokset

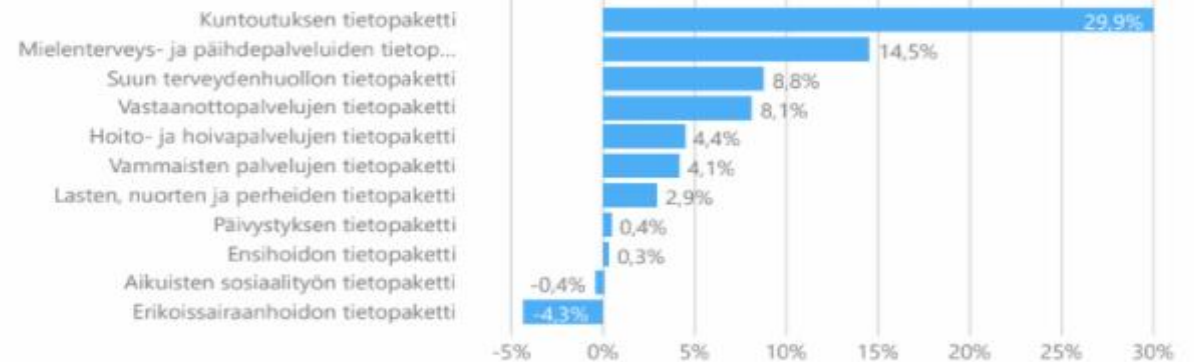
Tuusulassa kustannukset ovat nousseet 2,3 %. Merkittävintä kokonaiskustannusten kasvu on ollut määrällisesti hoivapalveluissa (n. 0,9milj.€) ja suhteellisesti kuntoutuspalveluissa (29,9%), mutta myös vastaanottopalveluissa kustannusten kasvu on ollut suurta. Mielen terveyspalveluissa nousua on ollut suhteessa myös merkittävästi (14,5%). Erikoissairaanhoidon kustannukset ovat laskeneet lähes 2 miljoonaa euroa.

Koronaan liittyvät kustannukset ovat myös Tuusulassa merkittävästi suurimmat vastaanottopalveluissa, joissa koronakustannukset ovat olleet noin 2,3milj.€. Myös hoito- ja hoivapalveluissa ja suun terveydenhuollossa koronasta aiheutuneet kustannukset ovat olleet suhteessa suuret, reilusti yli puolet kustannusten kasvusta. Toisaalta, kuntoutuksen ja mielen terveys- ja päihdepalvelujen kustannusten nousu ei johdu koronakustannuksista lähes ollenkaan.

## MUUTOS TIETOPAKETEITTAIN

|   | Kokonaiskustannusten muutokset | Muutos-%      | Korona €         | Muutos-% ilman koronakustannuksia |
|---|--------------------------------|---------------|------------------|-----------------------------------|
| <b>Oma toiminta</b>                               | <b>4 424 298</b>               | <b>6,2 %</b>  | <b>3 302 293</b> | <b>1,6 %</b>                      |
| Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti            | 915 189                        | 4,4 %         | 524 636          | 1,9 %                             |
| Kuntoutuksen tietopaketti                         | 904 791                        | 29,9 %        | 20 445           | 29,3 %                            |
| Vastaanottopalvelujen tietopaketti                | 804 683                        | 8,1 %         | 2 317 328        | -15,2 %                           |
| Vammaisten palvelujen tietopaketti                | 659 490                        | 4,1 %         | 47 942           | 3,8 %                             |
| Mielen terveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti | 448 070                        | 14,5 %        | 12 305           | 14,1 %                            |
| Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti         | 386 263                        | 2,9 %         | 140 707          | 1,9 %                             |
| Suun terveydenhuollon tietopaketti                | 313 441                        | 8,8 %         | 217 139          | 2,7 %                             |
| Aikuisten sosiaalityön tietopaketti               | -7 629                         | -0,4 %        | 21 791           | -1,6 %                            |
| <b>ESH</b>  | <b>-1 819 743</b>              | <b>-4,1 %</b> | <b>2 661</b>     | <b>-4,1 %</b>                     |
| Päivystyksen tietopaketti                         | 4 157                          | 0,4 %         | 2 661            | 0,2 %                             |
| Ensihoidon tietopaketti                           | 3 958                          | 0,3 %         | 0                | 0,3 %                             |
| Erikoissairaanhoidon tietopaketti                 | -1 827 858                     | -4,3 %        | 0                | -4,3 %                            |
| <b>Yhteensä</b>                                   | <b>2 604 555</b>               | <b>2,3 %</b>  | <b>3 304 954</b> | <b>-0,6 %</b>                     |

## MUUTOS-% TIETOPAKETEITTAIN (€ / asukas)



## 3.3. Tuusula

**Tuusulassa** (3 060€/asukas) kustannustaso on Keusoten korkein vammaispalveluissa ja keskitasoa korkeampi suun terveydenhuollon ja kuntoutuksen palveluissa. Vastaanottopalvelut ja päihde- ja mielenterveyspalvelut ovat Tuusulassa keskitasoa kustannuksiltaan. Merkittävintä kustannuksissa on hoivapalveluiden sekä erikoissairaanhoidon keskitasoa edullisemmat kustannukset. Myös sairastavuus on Keusoten keskitasoa matalampi.

Merkittäviä selittäviä tekijöitä kustannustasoon tietopaketeittain ovat seuraavat ( - = kustannuksiin nostavasti vaikuttava tekijä, + = kustannuksiin laskevasti vaikuttava tekijä):

**Hoivapalvelut**

- + Ympäri vuorokautisen hoidon kustannukset ovat kuntayhtymän pienimmät yli 75-vuotiaan väestön määrään suhteutettuna, sillä peittävyys ympärivuorokautisissa palveluissa on toiseksi matalin Järvenpään jälkeen
- + Myös kotihoidossa (yli 75-v) käyntejä muodostuu vähän

**Lasten, nuorten ja perheiden palvelut**

- + kaikkiaan alle 18-v väestöpohjaan suhteutettuna kustannukset edullisemmat kuin Hyvinkäällä ja Järvenpäässä ja näin koko Keusoten keskitasoa pienemmät.
- laitoshoidon sijoituksia (hoitopäivät) on kunnista kolmanneksi eniten

**Vammaispalvelut**

- vammaispalvelut ovat Keusoten kalleimpia lähes kaikilta osa-alueiltaan omaishoidon tuesta laitoshoidon.

**Suun terveydenhuolto**

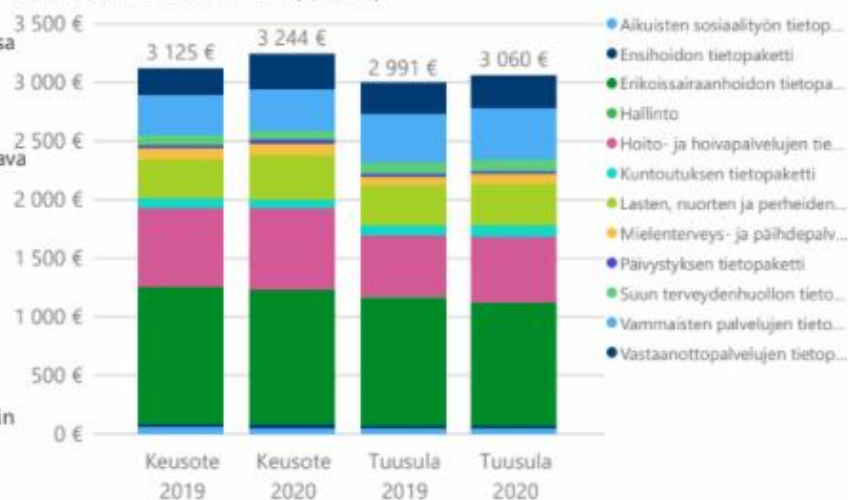
- Keskimääräinen käyntikustannus on kuntien keskitasoa kalliimpi

**Erikoissairaanhoido**

- + Kuntayhtymän edullisimmat ja sairastavuuteenkin nähden matalat erikoissairaanhoidon kustannukset Keusoten muihin kuntiin verrattuna.

| Kunta   | Sairastavuus |
|---------|--------------|
| Keusote | 81,54        |
| Tuusula | 76,60        |

KUSTANNUKSET TIETOPAKETEITTAIN (€ / asukas)



KUSTANNUKSET TIETOPAKETEITTAIN (€ / asukas)

|  | Keusote 2020   | Tuusula 2020   |
|--|----------------|----------------|
| <b>Oma toiminta</b>                              | <b>2 030 €</b> | <b>1 959 €</b> |
| Aikuisten sosiaalityön tietopaketti              | 53 €           | 47 €           |
| Hallinto   | 2 €            | 2 €            |
| Hoito- ja hoivapalvelujen tietopaketti           | 698 €          | 558 €          |
| Kuntoutuksen tietopaketti                        | 76 €           | 102 €          |
| Lasten, nuorten ja perheiden tietopaketti        | 370 €          | 351 €          |
| Mielenterveys- ja päihdepalveluiden tietopaketti | 96 €           | 92 €           |
| Suun terveydenhuollon tietopaketti               | 84 €           | 101 €          |
| Vammaisten palvelujen tietopaketti               | 358 €          | 430 €          |
| Vastaanottopalvelujen tietopaketti               | 294 €          | 278 €          |
| <b>ESH</b>                                       | <b>1 214 €</b> | <b>1 101 €</b> |
| Ensihoidon tietopaketti                          | 35 €           | 33 €           |
| Erikoissairaanhoidon tietopaketti                | 1 147 €        | 1 043 €        |
| Päivystyksen tietopaketti                        | 32 €           | 26 €           |
| <b>Yhteensä</b>                                  | <b>3 244 €</b> | <b>3 060 €</b> |

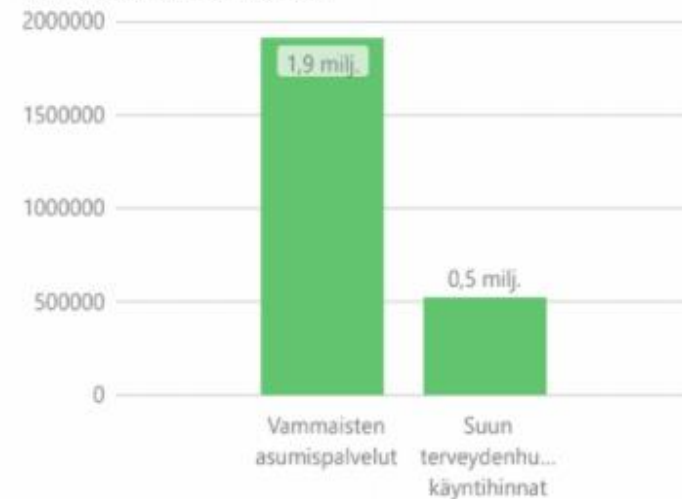
### 3.3. Tuusula

Tällä sivulla on esitetty, miten kustannuksia nostavat tekijät vaikuttavat kunnan maksuosuuteen. Kustannuksia laskevia tekijöitä ei ole tässä huomioitu. Tarkoituksena on havainnollistaa havaittujen poikkeamien vaikutusta kustannustasoon kunnittain. Euromääräinen arvo kertoo laskennallisen eron Keusoten keskitasoon. Laskelmassa ei ole huomioitu kuntien erilaisia palvelutarpeita.

Suurin ero kuntayhtymän keskitasoon on Tuusulassa vammaispalveluissa, joissa erityisesti asumispalveluiden kustannukset ovat keskitasoa korkeammat. Mikäli asumispalveluiden kustannus väestömäärään suhteutettuna olisi sama kuin kuntayhtymässä keskimäärin, olisi kustannus n. 1,9 milj. € v. 2020 tasoa pienempi.

Suun terveydenhuollossa Keusoten keskitasoa suuremman käyntikustannuksen perusteella laskettu ero kuntayhtymän keskitasoon on yhteensä n. 0,5 milj.€ (laskettu nykyisillä käyntimäärillä).

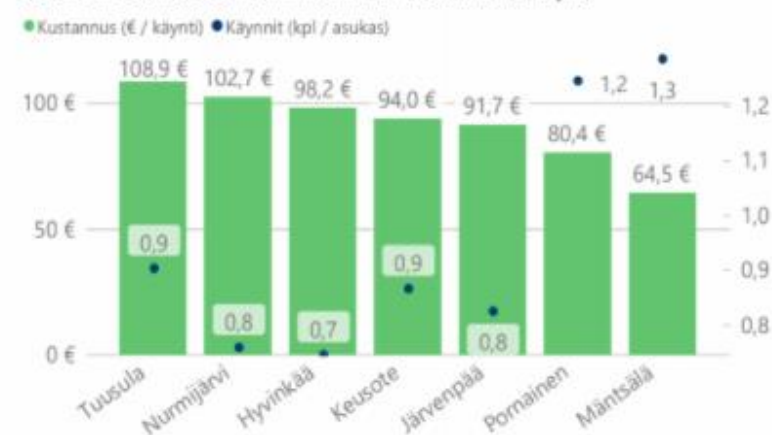
EROT KUNTAYHTYMÄN KESKIJARVOON



VAMMAISTEN ASUMISPALVELUJEN KUSTANNUKSET (€ / asukas)



SUUN TERVEYDENHUOLLON KÄYNTIKOHTAINEN KUSTANNUS (€ / käynti)





# KORONAKUSTANNUKSET KUNNITTAIN TILIRYHMITÄIN

Keski-**SOTE**  
Uudenmaan

|  |   | Yhteensä           | Hyvinkää          | Järvenpää         | Mäntsälä          | Nurmijärvi        | Pornainen       | Tuusula           |
|--|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Tuotot (ulkokuntalaisten näytteenotto, työterveyshuollon Kela-korvaus) | € | 318 689            | 56 248            | 53 833            | 23 338            | 41 273            | 5 253           | 39 797            |
| <b>Toimintakulut</b>   | € | <b>-17 936 830</b> | <b>-4 667 549</b> | <b>-3 973 026</b> | <b>-1 851 048</b> | <b>-3 469 056</b> | <b>-541 263</b> | <b>-3 345 386</b> |
| Henkilöstökulut  | € | -4 867 631         | -1 222 944        | -979 648          | -513 695          | -1 015 391        | -99 073         | -995 663          |
| Palveluiden ostot (esim. testaus)                                      | € | -9 624 929         | -2 549 853        | -2 196 535        | -1 004 298        | -1 754 275        | -367 212        | -1 725 939        |
| Aineet ja tarvikkeet (esim. suojavälineet)                             | € | -2 701 651         | -701 153          | -628 913          | -251 634          | -559 576          | -59 963         | -486 201          |
| Avustukset (toimeentulotuki)   | € | -22 247            | -4 103            | -7 499            | -6 173            | -150              | -117            | -4 205            |
| Keukonserni *  | € | -720 372           | -189 495          | -160 432          | -75 247           | -139 664          | -14 897         | -133 378          |
| <b>Netto</b>   | € | <b>-17 618 141</b> | <b>-4 611 301</b> | <b>-3 919 193</b> | <b>-1 827 710</b> | <b>-3 427 783</b> | <b>-536 010</b> | <b>-3 305 588</b> |

\*mm. työterveyshuolto, tietohallintokustannukset koronaoirearvioista, järjestelmä- ja laitekustannukset lisääntyneestä etätyöstä johtuen ym.

- Suurin osa kustannuksista (10,5 Me) on kirjattu infektio- ja tartuntatautiyksikköön, joka jakautuu kunnille väkiluvun mukaan; mm. testaus, suojavälineet
- Muille kustannuspaikoille kirjatut koronakustannukset jakautuvat kunnille ko. kustannuspaikalle määritellyn jakoperusteen mukaisesti

TUUSULA

Elämisen taidetta.



# Säästöohjelman toimeenpano



TUUSULA

Elämisen taidetta.

# KH:n talousarvioesitys 2021

## Tuloslaskelma, yhteenveto

| 1 000 €                  | TA2020   | MTA2020<br>OVK2 | TA 2021         | MTA2020 /<br>TA2021<br>muutos- % |
|--------------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------------------|
| Myyntivoitot             | 7 480    | 5 480           | <b>7 480</b>    | 36,5                             |
| Toimintatulot            | 58 067   | 57 800          | <b>59 525</b>   | 1,7                              |
| Toimintamenot            | -275 042 | -280 574        | <b>-282 071</b> | 0,5                              |
| Toimintakate             | -209 342 | -217 140        | <b>-214 913</b> | - 1,0                            |
| Verotulot                | 194 262  | 186 507         | <b>193 772</b>  | 3,9                              |
| Valtionosuudet           | 28 382   | 39 119          | <b>31 851</b>   | - 18,6                           |
| Vuosikate                | 13 003   | 8 186           | <b>10 458</b>   |                                  |
| Tilikauden yli-/alijäämä | - 3 824  | - 9 050         | <b>- 7 050</b>  |                                  |

Sisältää säästö- ja tuottavuustoimenpiteet 2,7 M€

- Tuusulan vetovoima?
- Luovutettavien tonttien vuokrausaste?
- Talouden suhdanne?

- Pystyykö Keusote kirimään kiinni 2020 ylityksen? Tuottavuusohjelman toimenpiteissä onnistuminen?
- Hyvinvointialueet?

- Talouden suhdanne
- Palkansaajilta pidätettiin liikaa ennakveroja 2020?

- Mittavat investoinnit paisuttavat poistoja, velkaa & korkomenoja

Kunnan käyttötalous nostettava selkeästi ylijäämäiseksi tulorahoituksen vahvistamiseksi ja velkaantumisen taittamiseksi

TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Toimenpiteet sekä seuranta ja raportointi

## - päätetty kunnan johtoryhmässä 1/2021

- Osa säästökohteista ei toteutune (vanhan virastotalon purku, HSL:n linjaston supistukset)
- Mahdollisia uusia / tarkentavia tuottavuus- ja säästötoimia arvioidaan 1. neljännesvuosikatsauksen yhteydessä
- Keskeisistä säästökohteista tehty seurantakortit

### Ruokapalvelut; hävikkiruoan vähentäminen, säästö 2021

Vastuuhenkilö: Kirsi Hanski, Pvm: 11.1.2021

|  |  |
|--|--|
| <b>Tavoite:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hävikkiruoan vähentäminen</li> <li>• Kahvitarjoilujen vähentäminen</li> <li>• Kuljetussopimus</li> </ul>  | <b>€ tavoite ja toteuman seuranta:</b><br>Tavoite 45 000 €<br>Tavoite 3000 €<br>Tavoite 8800 €   |
| <b>Tehdyt toimenpiteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuljetussopimus, uudet hinnat otettu käyttöön ja sopimus on voimassa 1.1.-31.12.2021 .</li> <li>• Toimenpiteitä ruokahävikin vähentämiseksi on kehitetty (seuranta, viestintä, puuttuminen).</li> </ul> | <b>Tulevat toimenpiteet:</b><br>Kaikki keittiöt tulevat tilaamaan tuotannonohjausjärjestelmän kautta ruoan kulustarpeen mukaan. Hävikkitiedot tilastoida päivittäin ja uudet tavat viestiä hävikistä otetaan käyttöön. |

### Koulutusten opit jakoon, sisäisen osaamisen hyödyntäminen

Vastuuhenkilö: Sinikka Aho, Pvm: 21.1.2021

|  |   |
|--|---|
| <b>Tavoite:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutuskustannusten vähentäminen/Optimointi</li> </ul>   | <b>€ tavoite ja toteuman seuranta:</b><br>Tavoite 75 000 €  |
| <b>Tehdyt toimenpiteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen koulutusportaali otettu käyttöön</li> <li>• Esimiehille järjestetty kick-off</li> <li>• Laajennus koko henkilöstölle</li> </ul> | <b>Tulevat toimenpiteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmän tiedottaminen ja markkinointi</li> <li>• Koulutuskokonaisuuksien järjestely</li> </ul> |

### Kasvu ja ympäristö

#### Kiinteistöjen ilmanvaihto

Vastuuhenkilö: Tilapalvelupäällikkö

|  |  |
|--|--|
| <b>Tavoite:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinteistöjen ilmanvaihtokoneiden käyttökustannuksia (energia) leikataan</li> <li>• Ilmanvaihtokoneiden käyntiajat- ja tehot optimoidaan, kuitenkin siten että voidaan edelleen tarjota terveellinen sisäilma</li> </ul>  | <b>€ tavoite ja toteuman seuranta:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoite 250 000 €</li> </ul>   |
| <b>Tehdyt toimenpiteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilasimme Insinööritoimisto Äyräväiseltä ohjeen ilmanvaihdon käyntiaikojen muutoksesta. Äyräväinen on puitesopimuskumppanimme ja Suomen arvostetuimpia talotekniikan suunnittelutoimistoja. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö tässä tilanteessa varmisti sen, että käyntiaikojen muutosperiaatteet saavuttivat kaikkien osapuolten luottamuksen.</li> <li>• Äyräväisen tekemä ohjeistus käytiin yhdessä kunnan työsuojeluorganisaation kanssa läpi. Työsuojelu tulee</li> </ul> | <b>Tulevat toimenpiteet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyntiaikojen muutostyö aloitettiin vuoden 2021 alusta. Seuraamme tilannetta aktiivisesti, ja tarvittaessa reagoimme viipymättä mahdollisiin ongelmiin. Muutosten säästövaikutusta pääsemme arvioimaan tarkemmin maaliskuussa, kun käyntiajat ovat vakiintuneet. Voimme jo nyt arvioida, että säästövaikutus on merkittävä.</li> </ul> |

TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Kasvun ja talouden hallintaohjelma

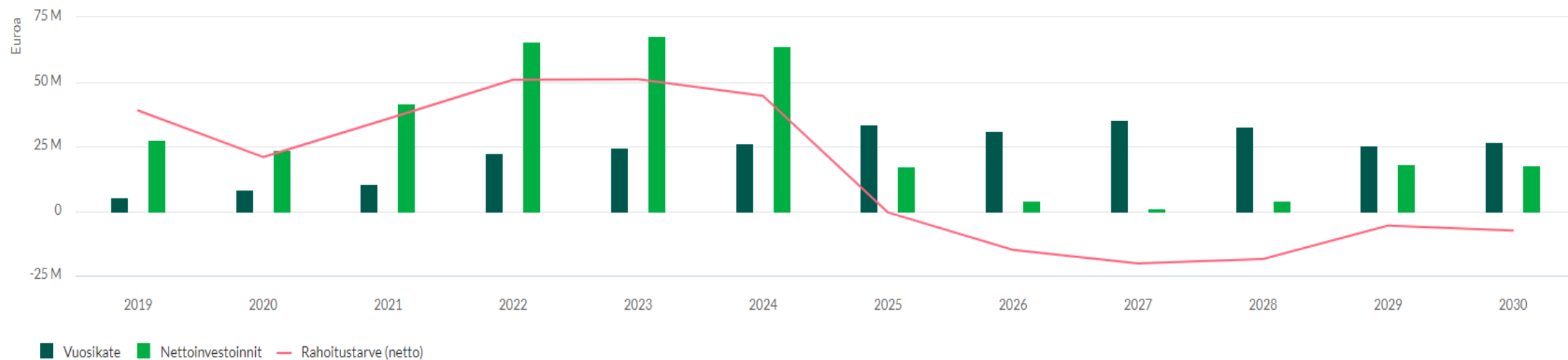


TUUSULA

**Elämisen taidetta.**

# Perusskenaario

Vuosikate ja nettoinvestoinnit



Piilota taulukko

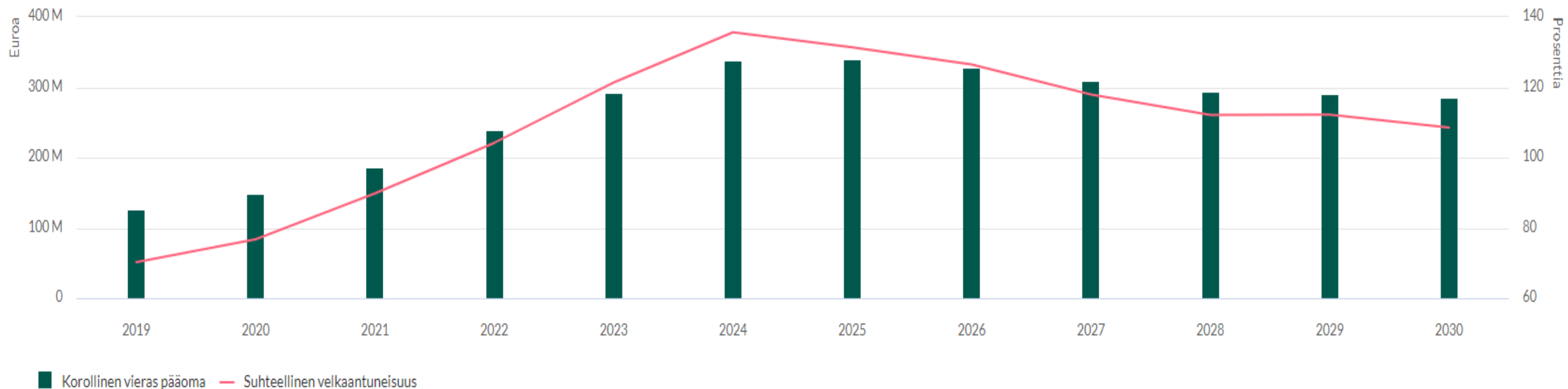
|                       | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026  | 2027  | 2028  | 2029 | 2030 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|
| Vuosikate             | 5,5  | 8,2  | 10,7 | 22,4 | 24,6 | 26,2 | 33,4 | 31,2  | 35,2  | 32,7  | 25,2 | 26,9 |
| Nettoinvestoinnit     | 27,7 | 23,5 | 41,8 | 65,5 | 67,7 | 63,7 | 17,1 | 4     | 1     | 4     | 18,3 | 17,7 |
| Rahoitustarve (netto) | 38,9 | 20,9 | 35,7 | 50,8 | 51   | 44,5 | -0,6 | -15,1 | -20,3 | -18,6 | -5,7 | -7,6 |

TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Perusskenaario

Vieraan pääoman määrä



Piilota taulukko

|                                 | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  | 2030  |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Korollinen vieras pääoma        | 126,4 | 149,5 | 186,4 | 239,4 | 292,6 | 339,3 | 340,9 | 328   | 309,9 | 293,5 | 290   | 284,6 |
| Suhteellinen velkaantuneisuus % | 70,3  | 76,8  | 89,8  | 104,2 | 121,4 | 135,6 | 131,3 | 126,5 | 117,9 | 112,2 | 112,3 | 108,5 |

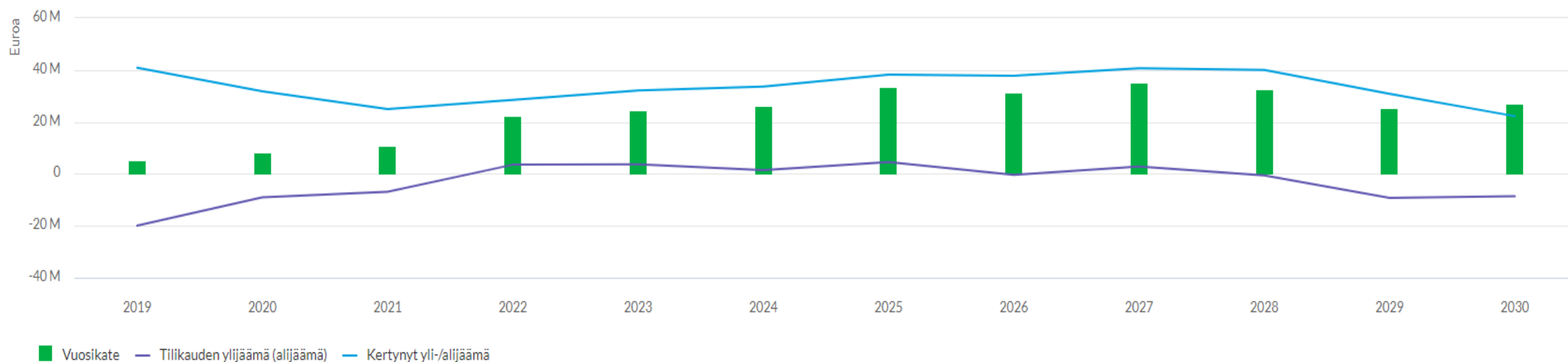
TUUSULA

Elämisen taidetta.



# Perusskenaario

Vuosikate ja yli- / alijäämä



Piilota taulukko

|                                | 2019  | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|--------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Vuosikate                      | 5,5   | 8,2  | 10,7 | 22,4 | 24,6 | 26,2 | 33,4 | 31,2 | 35,2 | 32,7 | 25,2 | 26,9 |
| Tilikauden ylijäämä (alijäämä) | -19,9 | -9,1 | -6,8 | 3,5  | 3,7  | 1,4  | 4,6  | -0,4 | 2,8  | -0,6 | -9,2 | -8,6 |
| Kertynyt yli-/alijäämä         | 40,8  | 31,8 | 24,9 | 28,5 | 32,2 | 33,6 | 38,2 | 37,8 | 40,6 | 40,1 | 30,9 | 22,2 |

TUUSULA

Elämisen taidetta.

# Kasvun ja talouden hallintaohjelma

## Tilanne helmikuu 2021

1. Koranapandemian kesto & kerrannaisvaikutukset?
  - ✓ vaikuttaa olennaisesti talouden kuvaan myös pitkällä tähtäimellä
2. Keusoten TP2020 toteutui ennakoitua heikompana
  - ✓ Erittäin tärkeää, että Keusote saavuttaa tuottavuusohjelman mukaiset taloudelliset tavoitteet 2021 – 2022
3. Kunnan TP 2020 lainamäärä jäi vajaat 20 milj. euroa arvioitua pienemmäksi
  - ✓ Tukee osaltaan lainamäärässä pysymistä alle 320 milj. euron tasossa 2025-2026 sekä lainamäärän kääntämistä laskuun tämän jälkeen.
4. Kuntastrategia 2022 – 2025?
  - ✓ Linjakas ja pitkäjänteinen päätöksenteko & päätösten toimeenpano

# Vuoden 2021 talousarvion toteuttaminen

## Talouden fokus

1. Keskitymme tärkeimpiin hankkeisiin. Varmistamme etenemisen ja resurssit. Aktiivinen myynti.

2. Tiivistämme ja tarkennamme palveluverkon mitoitusta. Kehitämme ja myymme vajaakäyttöiset kiinteistöt.

3. Huomio toiminnan ja talouden ohjaukseen. Tuemme tuottavuusohjelman toteutusta.

4. Tarkennamme väestöennusteita. Informatiivinen henkilöstöraportointi. Hyvä henkilöstöjohtaminen.

5. Kuvaamme ja liinamme keskeiset prosessit. Digi-ratkaisut. Uudet säästökohteet.

| Osa-alue  | Tehtävät   |
|---|--|
| 1. Tulorahoituksen vahvistaminen ja infrainvestoinnit | <ul style="list-style-type: none"><li>- Uudet yritysalueet, yritystonttien myynti, uuden yritystoiminnan kerrannaisvaikutukset kuntatalouteen</li><li>- Asuinalueet, tonttitarjonta, asuntotonttien myynti ja elinkeinot/elinvoiman vahvistaminen</li><li>- Infrainvestointein pitkän tähtäimen suunnittelu. Investoinnit kytketään tiiviisti työpaikka- ja asuinalueiden rakentamiseen. Investointien priorisointia ohjaa keskeisesti tonttien kysyntä, kaavatalous ja kestävä yhdyskuntarakenne.</li></ul> |
| 2. Palveluverkon kehittäminen                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Hyödynnämme palveluverkon uudistumisen ja tiivistämisen mahdollisuudet</li><li>- Vajaakäytössä olevien kiinteistöjen realisointi</li></ul>   |
| 3. Keusoten toiminta ja talous                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Keusoten tuottavuusohjelman toteuttaminen 2021 – 2022</li></ul>  |
| 4. Henkilöstö   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Henkilöstön määrän mitoitus palveluiden kysynnän mukaiseksi</li><li>- Henkilöstörakenteen, osaamisen ja toimenkuvien muutokset</li><li>- Rekrytointiprosessien ja palvelussuhteen elinkaaren prosessien uudistaminen</li></ul>   |
| 5. Kunnan prosessien virtaviivaistaminen              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Valitaan kehitettävät prosessit</li><li>- Toteutetaan tarvittavat muutokset ja otetaan hyödyt talteen</li></ul>  |

TUUSULA

Elämisen taidetta.

