

Talous- ohjelma



Vantaa

STRATEGINEN OHJELMA

Sisällysluettelo

1. Strategisen ohjelman perustiedot	4
2. Tiivistelmä	4
3. Ohjelmalla tavoiteltava muutos	5
4. Ohjelman tavoitteet.....	5
4.1. Muutoksen osa-alueet.....	5
4.1.1 Vaikuttavan ja tuottavan toiminnan Vantaa	5
4.1.2 Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa.....	6
4.1.3 Kaupungin tulot kasvavat.....	6
4.2. Tavoitteet	6
4.2.1 Vaikuttavan ja tuottavan toiminnan Vantaa	6
4.2.2 Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa	7
4.2.3 Kaupungin tulot kasvavat.....	8
4.3. Vaikuttavuus ja avainindikaattorit.....	9
5. Muutoksen toteuttaminen ja menestystekijät	11
6. Strateginen yhteys ja raja	11
6.1. Kytkeä kaupunkistrategiaan	11
6.2. Ohjelman raja ja suhteet muihin ohjelmiin.....	12
6.3. Ohjelma osana strategista muutosta	13
7. Tilannekuva ja tietopohja	13
7.1. Tilannekuva.....	13
7.2. Keskeiset tietolähteet	16
7.3. Ohjelman valmistelu	17

Julkaisija

Vantaan kaupunki

06/2026 (kaupunginhallituksen käsittely)

1. Strategisen ohjelman perustiedot

Ohjelman nimi: Talousohjelma

Strategiakausi: 2026–2029

Ohjelman omistajat: 1. Matti Ruusula 2. Riikka Kiljander-Kiiskinen

Ohjelmajohtaja: Ei nimetty toistaiseksi

Ohjausryhmä: Raakel Tiihonen (Kasvatus ja oppiminen), Jonna Hohti (Kaupunkiympäristö), Antti Kari (Kaupunkiympäristö), Saija Männistö (Kaupunkikulttuuri ja hyvinvointi), Tiina Harju-Kukkula (Konsernijohto ja elinvoima / henkilöstöpalvelut), Kimmo Viljamaa (Konsernijohto ja elinvoima / elinvoimapalvelut), Päivi Kandolin (Konsernijohto ja elinvoima / talous ja strategia), Susanna Issakainen (Konsernijohto ja elinvoima / Yleisjohto, kehityspäällikkö)

Avustava konsulttiyhtiö: FCG Finnish Consulting Group oy

2. Tiivistelmä

Talousohjelma on varmistamassa, että strategian tavoite vakaa ja kestävä talous valtuustokaudella toteutuu. Strategian mukaisena tavoitteenamme on uudistaa palvelujamme, tasapainottaa taloutemme ja investoida tulevaisuuteemme.

Talousohjelmalla pyritään sekä käyttötalouden menojen hillintään että tulojen kasvattamiseen. Samalla kasvun vaatimia investointeja toteutetaan tehokkaasti erilaisia malleja ja yhteistyötä hyödyntäen.

3. Ohjelmalla tavoiteltava muutos

Ohjelmalla tavoiteltava muutos on tasapainottaa käyttötalous ja hillitä kasvavan kaupungin velkaantumista. Ohjelma pohjautuu kolmeen muutoksen osa-alueeseen:

1. Tuottavan ja vaikuttavan toiminnan Vantaaseen
2. Kaupungin omaisuuden ja resurssien hallintaan
3. Kaupungin tulojen kasvattamiseen

Näillä muutoksen osa-alueilla tavoitellaan toimintatulojaan kasvattanutta, tuottavampaa ja paremmin fokusoitunutta Vantaan kaupunkia.

4. Ohjelman tavoitteet

4.1. Muutoksen osa-alueet

Kolme muutoksen osa-aluetta talouden tasapainoon:

Vaikuttavan ja
tuottavan toiminnan
Vantaa

Kaupungin omaisuus
ja resurssit ovat
hallinnassa

Kaupungin tulot
kasvavat

4.1.1 Vaikuttavan ja tuottavan toiminnan Vantaa

Henkilöstöä osallistetaan kehittämistyöhön. Vaikuttavan toiminnan Vantaa kehittää palveluitaan ja keskittyy palvelutuotannossaan

olennaiseen. Harkitsemme strategisesti vähemmän merkittävien toimintojen karsimista emokaupungista ja konsernirakenteesta. Kaupunki hyödyntää teknologian uusia mahdollisuuksia ja uudistaa organisaationsa muuttuneen toimintaympäristön mukaiseksi.

4.1.2 Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa

Kaupungin omaisuuden ja resurssien hallinnalla haetaan muutosta Vantaan käytössä olevien tilojen määrään, investointien toteuttamiseen ja hankkeiden laatuun. Vantaan kaupungin tilojen, investointien ja hankkeiden tulee olla strategisesti johdettuja ja kustannustehokkaita ja elinkaarikustannuksiltaan tehokkaita.

4.1.3 Kaupungin tulot kasvavat

Kaupungin tulojen kasvattamista tavoitellaan sekä suorilla muutoksilla tulojen keräämiseen että pidemmän aikavälin muutoksilla, jotka hyödyntävät kasvavan väestön mahdollisuuksia. Kaupungin tulopohjan kasvuille annettava painoarvo talouden tasapainottamisessa on realistinen.

4.2. Tavoitteet

4.2.1 Vaikuttavan ja tuottavan toiminnan Vantaa

Kaupungin toiminnan tuottavuutta parannetaan toimialojen tuottavuusohjelmilla

- Kehitämme palvelujen ja palvelukonseptien toimivuutta
- Lisäämme tuottavuutta automaatiota, digitalisia palveluita ja tekoälyn käyttöä hyödyntämällä. Tekoälyn mahdollisuudet

kartoitetaan kaikkien toimintojen osalta ja käytetään toiminnoissa, joista on nopeimmin saatavissa tuottavuushyötyjä.

- Teemme tuottavuus- ja tuotantotapa-analyysit tuotettavista palveluista siltä osin, kun niitä ei ole tehty viimeisen 2 vuoden aikana
- Kehitämme vaikuttavuuden systemaattista mittaamista ja hyödynnämme saatuja tuloksia palvelujen kehittämisessä.
- Jatkamme menokasvun hillintää ja sopeuttamista sekä tulojen ja menojen rakennetarkastelua kaikilla toimialoilla osana talousarviovalmistelua.

Uudistamme kaupungin organisaatiota vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä

- Päivitämme kaupunkiorganisaatiota siten, että se tukee strategian tavoitteita joustavasti.
- Päivitämme päätöksentekojärjestelmää tulevalle valtuustokaudelle
- Tarkastelemme henkilöstömäärää suhteessa asukaslukuun.
- Huomioimme tarkastelussa henkilöstömitoitettut toiminnot ja suojellemme kasvatus- ja opetustoimintaa.
- Tiukennamme henkilöstömenojen budjetointia.

4.2.2 Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa

Tilojen hallinta tehostuu

- Nimeämme tilaportfolion omistajan ja tehostamme tyhjien ja vapautuvien tilojen hallintaa. Tämä toteuttaa myös ympäristöohjelman tavoitteita.
- Vuokraamme ulkopuolelta tiloja harkiten.

Hankkeet strategisiksi

- Keskitymme strategian kannalta olennaisiin ulkoisen rahoituksen hankkeisiin.
- Lisäämme hankkeiden kokonaisomistajuutta ja strategista arviointia hankkeisiin osallistumisessa.

Investointien toteutustapa ja rahoitus monipuolistuu

- Arvioimme investointien toteutusmallien vaihtoehtoja.
- Toteutamme investoinnit uuden investointimallin mukaisesti.
- Voimme toteuttaa tarvittaessa osan suurista investoinneista erillisessä yhtiömuodossa tai ulkoisina hankkeina.

Kaupunkikonsernin taseesta tuloja

- Kehitämme ja myymme palvelutuotannon kannalta vähemmän oleellisia emokaupungin ja kaupunkikonsernin taseomaisuuden eriä valtuustokauden aikana.
- Luovumme hyvinvointialueelle vuokratuista kiinteistöistä vaiheittain koko kaupunkikonsernissa.

4.2.3 Kaupungin tulot kasvavat

Maankäyttö ja elinvoiman edistäminen tehostuu

- Organisoimme maankäytön ja elinvoiman kehittämisen niin, että saamme lisää tuloja ja nopeutamme kaupungin positiivista kehitystä.
- Laadimme yritysten investointien ja sijoittumisen hankesalkun, jossa olevilla hankkeilla on nimetty projektivastaava.
- Annamme kaupunkitasoisen palvelulupauksen yritysasioinnin vasteajoista.

- Käymme läpi kaavoitus- sekä maa- ja asuntopolitiikkamme tulonmuodostuksen näkökulmasta.
- Osa maankäytön kautta saavutettavista myynti- ja vuokratuloista kohdennetaan pitkäjänteisesti investointihankkeiden rahoittamiseen.

Kaupunkilaisten tulotaso kasvaa

- Kasvatamme kaupunkilaisten tulotasoa koulutuksen ja työllisyyden kautta. Tarkemmat keinot tähän esitellään kotoutumisen ohjelmassa sekä elinvoima- ja työllisyysohjelmassa.

Konserniyhtiöiden tuloutukset kaupungille kasvavat

- Annamme konserniyhtiöille omistajaohjauksella nykyistä korkeamman osingonmaksutavoitteen.

Tarkastellaan veroperusteita

- Tarkastelemme kunnallis- ja kiinteistöverojen tasoa osana vuosittaista talousarviovalmistelua ja taloussuunnittelua. Tarkastelussa huomioidaan toteutettujen tasapainotustoimenpiteiden vaikutus ja talouden kehitys.
- Tarkastelemme matkailijaveron käyttöönottoa, jos lainsäädäntö sen mahdollistaa.

4.3. Vaikuttavuus ja avainindikaattorit

Talousohjelman toteutumista seurataan ennen kaikkea strategiassa määritellyillä talouden neljällä mittarilla:

- Vuosikatetavoite kaupungin talousarviossa vuonna 2029 vähintään 140 miljoonaa euroa.

- Kaupungin omat toimitilainvestoinnit ja vuokrahankkeet: tavoitellaan strategiasta poiketen investointitason laskemista enintään 640 miljoonaan euroon vuosina 2026–2029
- Kaupungin lainamäärä/asukas alle 7 500 euroa vuonna 2029
- Konsernin lainamäärä ja vuokravastuut per asukas ilman Vantaan energian osuutta alle 13 700 euroa vuonna 2029

Lisäksi tavoitteiden alla olevien toimenpiteiden toteumaa seurataan useille eri mittareilla

Muutoksen osa-alue 1, Vaikuttavan toiminnan Vantaa

- Henkilöstömäärä ja maksetut palkat
- Tuottavuus- ja tuotantotapa-analyysien tulokset

Muutoksen osa-alue 2, Kaupungin omaisuus ja resurssit ovat hallinnassa

- Neliöt per asiakas/työntekijä
- Tyhjillään olevat omat tilat
- Omien ja vuokrattujen tilojen käyttöaste
- Ulos maksetut vuokrat ja neliöt
- Hankkeiden omarahoitusosuuksien ja ulkoisen rahoituksen summat
- Hyvinvointialueelle vuokrattujen kiinteistöjen määrä

Muutoksen osa-alue 3, Kaupungin tulot kasvavat:

- Uusien ja luovutettujen tonttien tulot
- Yritysasioinnin nopeus
- Kaupunkilaisten koulutusaste ja tulotaso
- Konserniyhtiöiden tuloutukset ja maksetut osingot
- Verotulojen kehitys

5. Muutoksen toteuttaminen ja menestystekijät

Ohjelman keskeiset menestystekijät ja niitä vahvistavat toimenpiteet ovat:

- Poikkihallinnollinen koordinaatio ja yhteistyö → selkeän toimintamallin edistäminen erityisesti niissä toiminnoissa, jotka vaikuttavat elinvoimaan, investointeihin ja maankäyttöön.
- Realistinen investointitalous → Kaupungin ja kaupunkikonsernin investointien vaikutusarviot tehdään varovaisuuden periaatteella, ei optimistisella arvioinnilla. Tarvittaessa jo päätettyjen investointien arviointi tehdään uudelleen investointisumman pienentämiseksi.
- Yhteinen kaupunki, yhteiset säännöt → Yhteisesti päätetyt toimintatavat koskevat kaikkia henkilöstöryhmiä ja palveluita. Tätä tukee hyvä johtaminen.
- Palveluiden vaikuttavuuden arviointi → Tarkastellaan palveluja ja palvelukonsepteja vaikuttavuusarvioinnin kautta.

6. Strateginen yhteys ja raja

6.1. Kytkeä kaupunkistrategiaan

Vantaan kaupunkistrategiassa vakaa ja kestävä talous on perustana, jonka pohjalta strategian kolme tärkeää päämäärää Hyvän elämän Vantaa, Vetovoimainen Vantaa ja Tasapainoisen kasvun Vantaa voivat toteutua.

Talousohjelma tarkentaa strategian tavoitteita tasapainottaa käyttötalous, lisätä tuloja, ohjata kaupungin kasvua hallitusti ja pysäyttää velkaantuminen.

Strategiset tavoitteet, joihin ohjelma vaikuttaa suoraan:

- Käyttötalous tasapainotetaan strategiakauden aikana.
- Kaupungin velkaantuminen pysäytetään strategiakauden lopussa.
- Toimitilainvestointeja priorisoidaan.

Strategiset tavoitteet, joihin ohjelma vaikuttaa välillisesti tai epäsuorasti:

- Erotumme koulutuksen edelläkävijänä.
- Nostamme työllisyyttä ja koulutustasoa.
- Houkuttelemme osaajia ja yrityksiä.
- Onnistumme kotoutumisessa.
- Monipuolistamme asumisen vaihtoehtoja

6.2. Ohjelman raja- ja suhteet muihin ohjelmiin

Talousohjelma toimii pohjana kaikille muille strategiaohjelmille. Ilman vakaata ja kestävästä talousta muiden ohjelmien tavoitteita on vaikea saavuttaa. Toisaalta talousohjelman tavoitteiden, varsinkin kaupungin tulojen kasvattamisen, kannalta muiden ohjelmien tavoitteiden toteutuminen on välttämätöntä. Työllistymisen edistämiseen ja kotoutumiseen liittyvät toimenpiteet on päätetty kuvata tarkemmin elinvoima- ja työllisyysohjelmassa sekä kotoutumisen ohjelmassa. Vastaavasti ympäristöohjelmassa kuvatut vihreän siirtymän investoinnit ja rahoitus tukevat talousohjelman tavoitteita.

6.3. Ohjelma osana strategista muutosta

Talousohjelma tukee Vantaan kaupungin arvoja ja strategian päämäärien toteutumista korostamalla poikkihallinnollista yhteistyötä ja palveluiden uudistamista. Strategiassa tunnistetaan selkeästi talouden tasapainottamisen tarve ja onnistunut tasapainotus vaatii arvojen mukaisesti avoimuutta, kestävyyttä, rohkeutta ja yhteisöllisyyttä. Ohjelma toimenpiteineen konkretisoi Vantaan vision ja strategiset linjaukset noudattaen keskeisiä kaupunkitasoisia sitoumuksia ja lakisääteisiä suunnitelmia. Keskeinen osa ohjelmatyötä on edunvalvonta ja vaikuttaminen lainsäädäntöuudistuksiin, joista mm. mahdollisella tulevalla valtiosuusuudistuksella on Vantaan talouden osalta erityinen merkitys.

7. Tilannekuva ja tietopohja

7.1. Tilannekuva

Vantaan vuoden 2025 tilinpäätös osoittaa 79,7 miljoonan euron tilikauden alijäämää. Vuosikate oli ainoastaan 35 miljoonaa euroa ja investointien tulorahoitusprosentti 17. Lainakanta kasvoi 198 miljoonalla eurolla. Kahden peräkkäisen alijäämävuoden kumulatiivinen vaikutus on yli 138 miljoonaa euroa, mikä on alkanut syödä kaupungin aiemmin kertynyttä ylijäämäpuskuria. Vuoden 2026 tuleva alijäämä tulee vähentämään ylijäämää entisestään.

Tilanteen taustalla on kolme samaan suuntaan vaikuttavaa rakenteellista tekijää: Ensiksi työttömyys on ennätyskorkealla. Vuoden 2025 lopussa Vantaan työttömyysaste oli 14,9 prosenttia. Korkea työttömyys heikentää kunnallisverotuottoa ja kasvattaa työmarkkinatuen kuntaosuuden kustannuksia samanaikaisesti. Työttömyyttä Vantaalla on kasvattanut

yleisen valtakunnallisen taloustilanteen lisäksi erityisesti asuntorakentamisen hyytyminen sekä lentoliikenteen Aasian suunnan vaikeudet. Vantaan suhdanneherkkyys on myös kasvanut viime vuosina voimakkaasti.

Viime vuosien väestörakenteen muutos on heikentänyt Vantaan kaupungin tulopohjaa. Kuntien välisessä muutossa Vantaa on kärsinyt nettomuuttotappiosta vuodesta 2021 lähtien. Kaupungin väestöä kasvattaa luonnollinen väestönlisäys ja maahanmuutto.

Kolmanneksi verotulokehitys jatkui vuonna 2025 ennusteita heikompana, kuten myös muissa suurissa kaupungeissa. Esimerkiksi Helsinki on todennut verotulojen jääneen tavoitteesta, Espoossa verotulot jäivät 33 miljoonaa euroa talousarviosta ja Tampereella 22 miljoonaa euroa. Vantaalla verotulot alittivat alkuperäisen talousarvion 46 miljoonalla eurolla. Kaupunkien verotulokehityksen hidastuminen on laaja valtakunnallinen ilmiö, jonka vaikutus Vantaalla on verrokkikaupunkeja vaikeampi, koska samaan aikaan korkea työttömyys, heikompi väestödynamiikka ja suuri investointiohjelma lisäävät paineita tulorahoitukselle – ja veropohjan vahvistamiselle. Lisäksi erityisesti yhteisöverokehitys on ollut viime vuosina Vantaalla erityisen heikkoa, jossa heijastuvat mm. asuntorakentamisen ja lentokenttäalueen vaikeudet.

Vantaan investointiohjelma on poikkeuksellisen suuri suhteessa kaupungin tämänhetkiseen tulorahoituskykyyn. Vuoden 2025 bruttoinvestoinnit olivat 229 miljoonaa euroa. Vantaan ratikan, kaupungin historian suurimman yksittäisen investoinnin, kustannusarvio on 750

miljoonaa euroa, josta Vantaan rahoitusosuus 541 miljoonaa euroa. Ratikan rakentaminen käynnistyi vuonna 2025.

Vuoden 2026 talousarvio on valmiiksi -68 miljoonaa euroa alijäämäinen ja investointitaso on korkea, 394 miljoonaa euroa. Talousarviossa 2026 on varauduttu 343 miljoonan euron nettolainanottoon. Toukokuun verotuloennuste ennustaa verotulojen laskevan noin 26 miljoonaa euroa talousarvioon verrattuna. Korkeana pysyttelevä työttömyys aiheuttaa kaupungille ennakoitua suurempia kuluja.

Vuonna 2026 taloustilannetta heikentää globaalista tilanteesta johtuva vaikeasti ennakoitava yleisen kustannustason nousu.

Työttömyystilanteessa ei ennusteta merkittävää parantumista ja rakentamisen ennakoidaan jatkuvan vielä vaisuna. Toimintaympäristöstä ei voida olettaa saatavan vauhtia taloustilanteen parantamiseksi vuoden 2026 aikana.

Kaikesta edellä kuvatusta johtuen Vantaan talouden epätasapaino on rakenteellinen, ei pelkästään suhdanteinen. Tulopohja kapenee, työttömyys kasvattaa menoja ja velkarahoituksen tarve kasvaa samanaikaisesti. Tilannetta ei voida korjata vain yksittäisillä palveluleikkauksilla, vaan tasapainon mahdollistava talousohjelma tähtää noin 100 miljoonan euron kokonaisvaikutukseen yhdistämällä menojen hallinnan, investointitason ohjauksen ja tulojen kasvattamisen.

7.2. Keskeiset tietolähteet

Talousohjelman valmistelu perustuu useisiin toisiaan täydentäviin tietolähteisiin. Pelkkä tilinpäätösanalyysi ei riitä kuvaamaan Vantaan tilannetta, vaan lisäksi on arvioitava toiminnan, johtamisen ja päätöksenteon rakenteita.

Kaupungin talous- ja strategia-aineisto muodostavat valmistelun perustan. Tilinpäätökset 2023–2025, talousarviot ja taloussuunnitelmat 2024–2029, kaupunkistrategia 2026–2029, investointiohjelma sekä konserniohjeet kuvaavat kaupungin tulo- ja menorakennetta, vuosikatteen kehitystä, velkaantumista ja investointitasoa.

Kuntavertailu- ja toimialatieto suhteuttaa Vantaan tilannetta laajempaan kontekstiin. Kuntaliiton kuntien tilinpäätösarviot 2025, Tilastokeskuksen kuntatalousaineisto, Valtiokonttorin Kuntatalous-palvelu, Helsingin seudun MAL-aineistot sekä työllisyyskatsaukset mahdollistavat vertailun erityisesti pääkaupunkiseudun ja valittujen verrokkien tunnuslukuihin.

Valtionvarainministeriön taloudellisen katsauksen, Kuntaliiton kuntatalouskatsausten sekä kehysriihen päätöskoosteen avulla on varmistettu, että ohjelman oletukset verotulojen, valtionosuuksien ja työllisyyden kehityksestä ovat realistiset.

Konsultit ovat haastatelleet kaupungin eri toimialojen johtoa sekä talous- ja strategiajohtoa ohjelman valmistelun aikana. Haastatteluissa on erityisesti painotettu tulojen kerryttämisen mahdollisuuksia, omaisuuden ja resurssien hallintaa, investointeja, tilakannan kokonaisjohtamista, palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden arviointia ja mittaamista sekä konserniohjauksen rakenteita.

Monilähteinen tietopohja varmistaa, että ohjelman johtopäätökset perustuvat sekä todennettavissa oleviin lukuihin että toiminnan reaaliseseen tilanteeseen. Yksittäisiin näkemyksiin tai poikkeustilanteen vaikutuksiin ohjelmaa ei ole rakennettu.

Talousohjelman laadinnassa kaupunki on hyödyntänyt Vantaan kaupungin puitesopimuksen mukaista konsulttikumppani FCG Finnish Consulting Group oy:tä. Konsulttikumppani on tehnyt erityisesti taustatietoaineiston kokoamista sekä johtavien viranhaltijoiden haastatteluita. Konsultit ovat avustaneet myös esitettyjen ajatusten kokoamisessa ja ohjelman muotoilussa.

7.3. Ohjelman valmistelu

Talousohjelma on valmisteltu vaiheistettuna prosessina, jossa eri tietolähteet ja näkökulmat on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on ollut tuottaa ohjelma, joka ei ole erillinen leikkauslista, vaan kaupunkistrategiaan kytketty muutosohjelma.

Strategisten ohjelmien yhteensovitus on tehty rinnakkain muiden kaupunkistrategiaa toimeenpanevien strategisten ohjelmien kanssa. Talousohjelman rakenteellinen logiikka on rakennettu kolmen vipuvarren varaan: toiminnan tuottavuuden ja vaikuttavuuden systemaattinen johtaminen, omaisuuden ja resurssien hallinnan kokonaisomistajuus sekä tulojen kasvattaminen.